

Toni Lyytikäinen

**OHJATTAVUUDEN PERIAATE  
SUORITUKSEN ARVIOINNISSA**  
Johtajien näkemyksiä periaatteen merkityksestä

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Pro gradu -tutkielma  
Toukokuu 2024

# TIIVISTELMÄ

Toni Lyytikäinen: Ohjattavuuden periaate suorituksen arvioinnissa: johtajien näkemyksiä periaatteen merkityksestä  
Pro gradu -tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma; yrityksen laskentatoimi  
Ohjaaja: Kihn, Lili-Anne  
Toukokuu 2024

---

Tässä tutkielmassa tarkastellaan ohjattavuuden periaatetta suorituksen arvioinnissa. Tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä ohjattavuuden periaatteen käytännöstä kartoittamalla johdon näkökulmia siitä, miten periaatteeseen suhtaudutaan nykyisin. Tutkielman empiirisessä osiossa syvennytään johtajien näkemyksiin ohjattavuuden periaatteesta sekä suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuudesta.

Ohjattavuuden periaatteella viitataan ajatukseen siitä, että johtajan toimintaa tulisi arvioida vain sellaisilla mittareilla, joiden lopputulemat ovat johdon ohjattavissa. Periaatteen teoreettinen perusta rakentuu ajatukselle siitä, että suoritusmittareiden sisältäessä ohjaamattomia tekijöitä mittareiden informaatioarvo heikkenee, jolloin johtaja kokee käytetyt suoritusmittarit perusteettomina. Aikaisemmissa tutkimuksissa ohjattavuuden periaatteen on vahvasta teoreettisesta perustastaan huolimatta havaittu olevan käytännössä harvinainen. Aihepiirin laajamittaisesta aiemasta tutkimuksesta huolimatta aihepiiriä ei ole aiemmin juurikaan tutkittu johtajien näkökulmasta aiemman tutkimuksen keskittyessä pääasiassa organisaation näkökulmiin.

Ohjattavuuden periaatteen merkitystä suorituksen arvioinnissa tarkastellaan tutkielmassa organisaation oikeudenmukaisuusteorian avulla. Organisaation oikeudenmukaisuusteoria käsittelee oikeudenmukaisuuden kokemuksia ja niiden lähteitä organisaatiossa jakaen ne kolmeen osaluueeseen: jakavaan oikeudenmukaisuuteen, menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen sekä interaktiiviseen oikeudenmukaisuuteen. Oikeudenmukaisuuden voidaan nähdä olevan keskeinen elementti myös ohjattavuuden periaatteen kontekstissa, sillä periaatteen keskeisimmät perustelut rakentuvat juuri oikeudenmukaisuuden ja reilun oletuksille.

Tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkielman empiirinen aineisto koostui viidestä teemahaastattelusta. Haastateltaviksi valittiin johtajia useista eri yrityksistä useilta eri tasoilta. Aineiston analyysi toteutettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä käyttäen. Analyysin tukena käytettiin ohjattavuuden periaatteen teoriaa sekä organisaation oikeudenmukaisuusteorian kolmijakoa.

Tutkielman aineiston perusteella havaitaan, ettei ohjattavuuden periaatteella ole kovinkaan suurta merkitystä suorituksen arvioinnissa johtajien näkökulmasta. Ohjattavuuden periaatteella ei havaita olevan kovinkaan merkittävää asemaa myöskään suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuudessa. Ohjattavuuden periaatteen maltillisesta merkityksestä huolimatta johtajat tunnistavat useita ohjaamattomia tekijöitä suorituksen arvioinnissaan, erityisesti henkilöstöön liittyvien ongelmien noustessa esille useassa haastattelussa. Lukuisista ohjaamattomista tekijöistä huolimatta ohjattavuuden periaatetta ei koeta merkitykselliseksi, sillä johtajat kokevat olevansa vastuussa omasta vastuualueestaan ohjaamattomista tekijöistä huolimatta. Ohjattavuuden periaatteen sijaan oikeudenmukaisuuden kokemuksia ohjaa erityisesti interaktiivinen oikeudenmukaisuus haastattelussa laajalti korostuneen kommunikaation tärkeyden osalta. Myös menettelytapojen oikeudenmukaisuus koetaan johtajien näkökulmasta keskeisenä jakavan oikeudenmukaisuuden jäädessä haastattelujen perusteella taka-alalle.

Avainsanat: ohjattavuuden periaate, johtaja, controllability principle, suorituksen arviointi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO</b> .....	1
1.1 AIHEALUEEN ESITTELY .....	1
1.2 MIKSI AIHETTA KANNATTAA TUTKIA?.....	3
1.3 TUTKIELMAN TAVOITE JA KESKEISIMMÄT RAJAUKSET .....	5
1.4 TUTKIMUSMETODOLOGIA.....	7
1.5 TUTKIELMAN RAKENNE.....	9
<b>2 TUTKIELMAN TEOREETTINEN VIITEKEHYS</b> .....	10
2.1 OHJATTAVUUDEN PERIAATE JOHDON OHJAUSJÄRJESTELMISSÄ .....	10
2.1.1 Johdon ohjausjärjestelmä ja tulosohejaus.....	10
2.1.2 Ohjattavuuden periaate johdon ohjausjärjestelmän kontekstissa.....	12
2.2 ORGANISAATION OIKEUDENMUKAISUUSTEORIA JA OHJATTAVUUDEN PERIAATE... 25	
2.2.1 Organisaation oikeudenmukaisuusteoria .....	25
2.2.2 Organisaation oikeudenmukaisuusteoria ohjattavuuden periaatteen kontekstissa.....	29
2.3 TEOREETTISEN VIITEKEHYKSEN YHTEENVETO .....	32
<b>3 EMPIIRINEN AINEISTO, ANALYYSIMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS</b> .....	35
3.1 TUTKIELMAN EMPIIRINEN AINEISTO .....	35
3.1.1 Empiirisen aineiston kerääminen.....	35
3.1.2 Empiirisen aineiston esittely .....	36
3.2 AINEISTON ANALYYSIMENETELMÄ.....	37
3.2.1 Teoriaohjaava sisällönanalyysi analyysimenetelmänä .....	37
3.2.2 Teoriaohjaavan sisällönanalyysin vaiheet tässä tutkielmassa.....	39
3.3 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA TUTKIMUSETIIKKA .....	40
3.3.1 Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	40
3.3.2 Tutkimusetiikka .....	42
<b>4 ANALYYSIN TULOSTEN ESITTELY</b> .....	45
4.1 OHJATTAVUUDEN PERIAATTEEN TÄRKEYS SUORITUKSEN ARVIOINNISSA .....	45
4.1.1 Ohjaamattomat tekijät suorituksen arvioinnissa .....	46
4.1.2 Johtajien näkemykset ohjattavuuden periaatteen merkityksestä .....	52
4.1.3 Yhteenveto johtajien näkemyksistä ohjattavuuden periaatteen tärkeydestä 56	
4.2 OIKEUDENMUKAISUUS SUORITUKSEN ARVIOINNISSA .....	59
4.2.1 Interaktiivinen oikeudenmukaisuus .....	59
4.2.2 Menettelytapojen oikeudenmukaisuus.....	61
4.2.3 Jakava oikeudenmukaisuus .....	64
4.2.4 Yhteenveto oikeudenmukaisuudesta suorituksen arvioinnissa.....	65
4.3 YHTEENVETO EMPIIRISISTÄ TULOKSISTA.....	68
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET, POHDINTA JA JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET</b> .....	72
5.1 TUTKIELMAN TULOKSET SUHTEESSA AIEMPAAN TUTKIMUSKIRJALLISUUTEEN.....	72
5.2 TUTKIELMAN AKATEEMINEN JA KÄYTÄNNÖLLINEN KONTRIBUUTIO.....	77
5.3 TUTKIELMAN TULOSTEN RAJOITUKSET .....	78
5.4 JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET .....	79

<b>LÄHDELUETTELO</b> .....	81
<b>LIITE 1: HAASTATTELURUNKO</b> .....	85

## **KUVIOT JA TAULUKOT**

<b>Taulukko 1.</b> Ohjaamattomien tekijöiden luokittelu (oma suomennos teoksessa Fischer, 2010, s. 48 esitetystä taulukosta).....	14
<b>Kuvio 1.</b> Ohjattavuuden periaatteen teoreettinen perusta.....	18
<b>Kuvio 2.</b> Oikeudenmukaisuus suorituksen arvioinnissa.....	28
<b>Kuvio 3.</b> Ohjattavuus ja oikeudenmukaisuus suorituksen arvioinnissa.....	34
<b>Taulukko 2.</b> Yhteenveto haastatteluista.....	37
<b>Taulukko 3.</b> Yhteenveto johtajien näkemyksistä ohjattavuuden periaatteen tärkeydestä.....	58
<b>Taulukko 4.</b> Yhteenveto oikeudenmukaisuudesta suorituksen arvioinnissa.....	67
<b>Taulukko 5.</b> Analyysin tulosten yhteenveto.....	71

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aihealueen esittely

Tässä tutkielmassa tarkastellaan ohjattavuuden periaatetta johdon ohjausjärjestelmissä erityisesti suorituksen arvioinnin kontekstissa. Johdon ohjausjärjestelmät ovat keskeinen osa organisaatioiden toimintaa (Merchant & Van der Stede, 2017, s. 3), sillä erityisesti suuremmissa organisaatioissa omistajuus ja johtajuus on erotettu, jolloin johdon toiminnan intressit eivät välttämättä ole yhteneviä omistajien intressien kanssa (ks. esim. Jensen & Meckling, 1976, s. 312–313). Johdon ohjausjärjestelmän keskeinen tehtävä onkin ohjata johtajia toimimaan organisaatiolle edullisella tavalla mahdollisista intressiristiriidoista huolimatta (ks. esim. Merchant & Van der Stede, 2017, s. 4). Yksinkertaisuudessaan johdon ohjausjärjestelmän perustavoite on varmistaa yrityksen resurssien optimaalinen kohdistaminen organisaatioissa.

Johdon ohjausjärjestelmän osa-alueet voidaan jakaa tulosohtaukseen (results control), toimintaohjaukseen (action control) sekä henkilöstö- ja kulttuuriohtaukseen (personnel and cultural control) (Merchant & Van der Stede, 2017, s. 4). Tässä tutkielmassa johdon ohjausjärjestelmiä tarkastellaan erityisesti tulosohtauksen, tarkemmin suorituksen arvioinnin, osalta. Tulosohtauksella viitataan käytännössä tilanteeseen, jossa johtajia arvioidaan heidän varsinaisten toimiensa sijaan heidän toimiensa lopputulemien perusteella (Merchant & Van der Stede, 2017). Johdon palkitsemisen on nähty olevan kautta linjan keskeinen tekijä suorituksen ohjaamisessa ja omistaja-arvon luomisen varmistamisessa (Goergen & Renneboog, 2011, s. 1069) johtuen sen kyvystä ohjata johtajien intressejä kohti organisaatiolle edullisia lopputulemia.

Tutkielmassa ohjausjärjestelmiä lähestytään lopputulemien ohjattavuuden näkökulmasta. Ohjausjärjestelmiin on käytännössä hyvin yleisesti liitetty periaate, jonka mukaan johdon toimintaa tulisi arvioida vain sellaisilla mittareilla, joiden lopputulemiin johto pystyy vaikuttamaan (ks. esim. Merchant, 1987). Tätä periaatetta kutsutaan johdon ohjausjärjestelmien kirjallisuudessa ohjattavuuden periaatteeksi (controllability principle). Periaatteella

on ohjausjärjestelmiin liittyvässä kirjallisuudessa hyvin vahva asema (Simons & Davila, 2021) ja sen onkin luonnehdittu olevan yksi yleisimmin siteeratuista periaatteista alan kirjallisuudessa (Merchant, 1987). Periaatetta on pidetty ohjausjärjestelmien intuitiivisena perusoletuksena ja sen asemaa on kuvailtu jopa ”itsestään selväksi” (Solomons, 1965, s. 83, Merchant, 1987, s. 316 mukaan).

Ohjattavuuden periaatteen keskeinen teoreettinen selkäranka nojaa ajatukseen siitä, että suoritusmittareiden sisältäessä ohjaamattomia tekijöitä mittareiden informaatioarvo heikkenee, jolloin johto kokee käytetyt suoritusmittarit perusteettomina (Merchant, 1987). Tämän on edelleen esitetty johtavan haitalliseen käytökseen ja lopulta motivaation menettämiseen (Merchant, 1987). Periaatteen perusteella johto kokee siis perusteettomana ajatuksen siitä, ettei heidän suorituksensa mittaamiseen käytetyt mittarit tosiasiaassa reflektoi vain heidän toimiansa lopputulemia, vaan niihin voi vaikuttaa myös ohjaamattomat tekijät, kuten toisten johtajien tekemät päätökset tai esimerkiksi raaka-aineiden hintojen muutokset. Tästä varsin selkeästä teoreettisesta perustelusta huolimatta, aihepiirin empiirinen tutkimus osoittaa, ettei periaatetta ainakaan sen tiukimmassa muodossaan laajassa skaalassa käytetä (Merchant, 1987; Giraud ym., 2008; Burkert ym., 2011; Burkert ym., 2017). Tutkimuskirjallisuudessa onkin jo vuosikymmeniä sitten esitetty, että aihepiirissä vallitsee paradoksi teorian ja käytännön toteutuksen välillä (Hirst, 1983, s. 36).

Aihepiirin merkitystä johtajien näkökulmasta lähestytään tässä tutkielmassa organisaation oikeudenmukaisuusteorian kautta. Organisaation oikeudenmukaisuusteoria (organizational justice theory) käsittelee nimensä mukaisesti oikeudenmukaisuuden kokemuksia ja niiden lähteitä organisaatioissa (Greenberg, 1990). Oikeudenmukaisuuden on nähty muodostavan perustan toimivalle suorituksen mittaamiselle (Kaplan & Atkinson, 1998, s. 682) ja myös menestyksekkäälle intressiristiriitojen vähentämiselle organisaatioissa (Cugueró-Escofet & Rosanas, 2013). Oikeudenmukaisuuden voidaan nähdä olevan keskeinen elementti myös ohjattavuuden periaatteen kontekstissa, sillä periaatteen keskeisimmät perustelut rakentuvat juuri oikeudenmukaisuuden ja reiluuden oletuksille (ks. esim. Merchant, 1987; Giraud ym., 2008).

Oikeudenmukaisuus muodostuu suorituksen mittaamisessa oikeudenmukaisuusteorian mukaan kolmen komponentin pohjalta. Jakava oikeudenmukaisuus (distributive justice) viittaa saadun palkkion oikeudenmukaisuuteen niin absoluuttiseen määrään kuin myös

palkkio-panos-suhteeseen peilaten. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus (procedural justice) puolestaan muodostuu suorituksen mittaamisen taustalla olevien menetelmien ja suoritusmittareiden oikeudenmukaisuuden pohjalta. Interaktiivinen oikeudenmukaisuus (interactive justice) puolestaan viittaa kommunikoinnin ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen pohjalta rakentuvaan oikeudenmukaisuuteen. (Cropanzano ym., 2007.) Tässä tutkielmassa johtajien näkemyksiä ohjattavuuden periaatteen tärkeydestä peilataan näihin kolmeen oikeudenmukaisuuden komponenttiin nähden.

## 1.2 Miksi aihetta kannattaa tutkia?

Aihepiirin aiemmassa tutkimuksessa on korostunut tutkimus periaatteen vaikutuksista johtajien käytökseen ja lopulta johtajien suorituskykyyn ensisijaisesti organisaation näkökulmasta, siinä missä johtajien näkemykset periaatteen tiimoilta on otettu lähinnä annettuina (Giraud ym., 2008). Paradoksi teorian ja käytännön välillä kuitenkin viittaa siihen, ettei tämä oletus johdon näkemyksistä välttämättä täysin pidä paikkaansa. Onkin esitetty, ettei johto välttämättä koe ohjaamattomuutta yksinomaan perusteettomana, vaan ohjaamattomuuden vaikutukset johdon toimintaan ovat käytännössä monisyisempiä ja kontekstisidonnaisia (ks. esim. Simons & Davila, 2021; Giraud ym., 2008; Merchant, 1987) ja johtaja voikin joissain tapauksissa kokea ohjaamattomat tekijät kiinteänä sekä hyödyllisenä osana omaa suorituksen mittaustaan. Näistä havainnoista huolimatta johdon näkemyksiä asian tiimoilta ei ole harvoja poikkeuksia (Giraud ym., 2008; Merchant, 1987; Su ym., 2021) lukuun ottamatta juurikaan tutkittu ja siten käsitys johtajien näkemyksistä ohjattavuuden tiimoilta on varsin hajanainen.

Johtajien käyttäytyminen sekä näkemykset ohjattavuuden tiimoilta ovat käytännössä keskeisiä, sillä lopulta johdon ohjausjärjestelmän perimmäinen tarkoitus on ohjata henkilöitä käyttäytymään organisaatiolle edullisella tavalla (ks. esim. Merchant & Van der Stede, 2017). Tällöin on selvää, että johtajien käsityksellä järjestelmän toimivuudesta, reiluudesta ja rakenteesta on keskeinen merkitys ohjausjärjestelmän lopullisen toimivuuden kannalta. Kuten Giraud ym. (2008, s. 35) toteaa, on periaatteen toteuttaminen ajan ja rahan tuhlausta, jos johtajat eivät koe sen toteuttamisen olevan tarpeellista. Tämä tutkielma pyrkiikin vastaamaan tähän mahdolliseen ristiriitaan ja tutkimusaukkoon lähestymällä periaatetta nimenomaan johdon näkökulmasta.

Lähestymällä aihepiiriä johdon näkökulmasta heidän näkemyksiään esille tuoden voidaan aihepiirin tutkimuskenttää rikastaa ja ilmiöstä saatua kokonaiskuvaa siten laajentaa. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa aihepiiriä on lähestytty lähinnä objektivistisesti ja positivistisesti kvantitatiivisia menetelmiä käyttäen. Näihin jokseenkin tiukasti rajattuihin menetelmiin painottuminen voi osaltaan kaventaa aihepiirin tutkimuksissa saatuja tuloksia (ks. esim. Kihn & Näsi, 2017, s. 132) ja siten tutkielman kvalitatiivinen, tulkintaan nojaava lähestymistapa voi osaltaan rikastaa aihepiirin parissa tehtyä tutkimusta. Aihepiirin aiemmassa tutkimuksessa jatkotutkimusehdotuksena onkin nostettu aihepiirin tutkiminen laadullisin, esimerkiksi case-tutkimukseen nojaavin menetelmin (Langevin & Mendoza, 2013). Aiemmassa tutkimuksessa on myös noussut esiin ajatus siitä, että tulokset voivat olla kulttuurisidonnaisia (Langevin & Mendoza, 2013; Su ym., 2021). Suomessa aihepiiriä ei ole, ainakaan tällä tutkimusasetelmalla, aiemmin juurikaan tutkittu, jolloin tämä tutkimus puoltaa paikkaansa myös kulttuurisidonnaisuuteen perustuen.

Ohjattavuuden periaatetta on aiemminkin tutkittu organisaation oikeudenmukaisuusteoriaa hyödyntäen (ks. esim. Langevin & Mendoza, 2013). Myös oikeudenmukaisuuden osalta saadut tulokset ovat olleet osin ristiriitaisia osan perustellessa ohjattavuuden vaikuttavan kaikkiin oikeudenmukaisuuden komponentteihin (Langevin & Mendoza, 2013) ja toisaalta osan nähdessä esimerkiksi taloudelliset mittarit liian laajoina voidakseen toteuttaa oikeudenmukaisuuden vaatimuksia (Su ym., 2021). Aihepiirin tutkimuksessa onkin nostettu esille tarve syvällisempään käsitykseen tähtäävälle tutkimukselle (Giraud ym., 2008) ja siltä osin tutkielman lähestymistapa puoltaa paikkaansa myös oikeudenmukaisuusteoriaan peilaten.

Aihepiirin tutkimukselle voidaan sen aiemmasta runsaslukuisuudestaan huolimatta nähdä edelleen olevan kiinnostusta myös ajankohtaisessa, käytännöllisessä kontekstissa. Aihepiiri perustuu ohjaamattomien tekijöiden vaikutuksiin ja siten on selvää, että viime vuosien aikana nähdyt nopeat ja yllättävät toimintaympäristöjen muutokset osaltaan lisäävät kiinnostusta aihepiirin tutkimukselle (ks. esim. Bizjak ym., 2022). Yritysten toimintaympäristöjen muutoksen ollessa nopeaa ja jossain määrin ennakoimatonta, on oletettavaa, että ohjaamattomat tekijät osana ohjausjärjestelmiä ovat viime vuosina korostuneet. Akateemisen lisäarvon lisäksi tämä tutkielma osaltaan pyrkiikin tuottamaan käytännöllistä arvoa, sillä johdon näkökulmiin liittyvää ymmärrystä lisäämällä voidaan parantaa myös käytännön yrityselämän mahdollisuuksia ottaa huomioon johdon näkökulmat osana



ohjausjärjestelmän kokonaisuutta. Aiempi tutkimus tästä näkökulmasta on hajanaista ja siten tutkimuksen avulla voidaan tuottaa lisätietoa siitä, miten periaatteeseen suhtaudutaan.

Aiheen ajankohtaisuudesta viestii myös se, että aihe herättää keskustelua tasaisin väliajoin median eri kentillä. Esimerkiksi Helsingin Sanomat (Holappa, 2023) uutisoi heinäkuussa 2023, että joukko radiologeja irtisanoutui työsuhteestaan uuden, epäeilun palkkajärjestelmän vuoksi. Keskeisenä syynä irtisanoutumisille uutisessa (Holappa, 2023) kerrotaan annettuihin lausuntomääriin sidotun suoritepalkkausjärjestelmän epäeiluus ja se, että kokeneimmille radiologeille ohjattiin kaikista vaativimmat tapaukset, jolloin heidän lausuntomääränsä putosivat heistä itsestään riippumattomista syistä. Vaikuttaisi siis, että suoritepalkkausjärjestelmä on koettu epäeiluna muun muassa sen ohjaamattomuuden takia.

Helsingin Sanomien ohella myös Directors Institute Finland (Ruuskanen, 2023) on viime aikoina herättänyt keskustelua suorituksen arvioinnin, ja erityisesti palkitsemisen, ohjattavuudesta kertomalla selvitykseensä perustuen, että alle kolmannes vastaajista uskoo paremman suoriutumisen näkyvän lopulta ansioissa. Tarvetta tutkimukselle johtajien näkemysistä ohjattavuuden periaatteeseen liittyen voidaan nähdä esiintyvän siis myös mediassa käytyyn keskusteluun perustuen.

### **1.3 Tutkielman tavoite ja keskeisimmät rajaukset**

Tutkielman tarkoituksena on lisätä ymmärrystä ohjattavuuden periaatteen käytännöstä kartoittamalla johdon näkökulmia siitä, miten periaatteeseen suhtaudutaan nykyisin. Tutkimustavoite tiivistyy seuraaviin tutkimuskysymyksiin, joihin tutkimuksella pyritään vastaamaan:

*Miten johtajat kokevat ohjattavuuden osana suorituksen arviointia?*

*Millaisia vaikutuksia ohjattavuudella koetaan olevan suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuuteen?*

Johdon ohjausjärjestelmien kontekstissa tutkielmassa painotetaan koko ohjausjärjestelmän sijaan tulosohjausta suorituksen mittaamisessa. Ohjattavuuden periaate liittyy keskeisimmin juuri palkitsemiseen ja johtajan toiminnan tuloksen arviointiin ja siten tarkastelua on perusteltua tehdä erityisesti tämän johdon ohjausjärjestelmän osa-alueen näkökulmasta. Johdon ohjausjärjestelmän ollessa kuitenkin tulosohjausta laajempi kokonaisuus, voidaan tutkielman johtopäätöksissä yhteyksiä muodostaa myös muihin ohjausjärjestelmän osatekijöihin ja siten asettaa tutkimustuloksia tulosohjauksen tarkastelua laajempaan kontekstiin.

Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa (Demski, 1976; Holmström, 1979; Merchant & Otley, 2006) keskustelua on herättänyt ohjattavuuden käsitteen määrittely. Perinteisesti ohjattavuuden on nähty toteutuvan silloin, kun johtaja voi tosiasiallisesti toimillaan täysin ohjata lopputuleman muodostumista (ks. esim. Merchant, 1987; Giraud ym., 2008). Tätä perinteistä ohjattavuuden käsitettä on kuitenkin esitetty korvattavaksi vaikutettavuuden (influenceability) käsitteellä (Demski, 1976), jossa ohjattavuuden katsotaan syntyvän siitä, että johtajalla on jokin vaikutusmahdollisuus lopputuleman muodostumiseen. Lisäksi käsitettä on esitetty korvattavaksi myös informatiivisuuden (informativeness) käsitteellä, jonka mukaan johtajaa tulisi arvioida kaiken saatavissa olevan relevantin tiedon pohjalta (ks. esim. Holmström, 1979).

Tässä tutkielmassa tarkkaa rajausta ohjattavuuden käsitteen suhteen ei nähdä tarpeelliseksi tehdä, sillä tarkoituksena ei ole tutkia sitä, toteutetaanko ohjattavuuden periaatetta vai ei. Sen sijaan tutkielman tarkoitus nojaa johtajien näkemysten ymmärtämiseen ohjattavuuden tiimoilta. Näin ollen myös ohjattavuuden käsitteen voidaan nähdä syntyvän johtajien kokemusten pohjalta ja siten käsitys ohjattavuudesta muodostetaan teoreettisten käsitelmäärittelyjen sijaan johtajien näkemysten ja kokemusten kautta. Tässä tutkielmassa ohjattavuuden käsitteen nähdään siis muodostuvan ilmiön tulkitsijoiden kautta ja siten ohjattavuuden käsite voi saada tutkielmassa useita tulkintoja.

Aihepiirin aiempi tutkimus rakentuu vahvasti aihepiirin teorian ja käytännön ristiriitojen tutkimiselle ja siten aiemman tutkimuskirjallisuuden (ks. esim. Merchant, 1987; Burkert ym., 2011; Giraud ym., 2008) perusteella onkin oletettavaa, että näkemyksiä ja kokemuksia nousee esiin ohjattavuuden sijaan sen puutteesta. Tämä muodostaa mielenkiintoisen lähtökohdan tutkia ohjattavuutta organisaation oikeudenmukaisuusteorian näkökulmasta,

sillä oikeudenmukaisuusteorian perusteella ohjaamattomuuden tulisi näkyä organisaatioissa oikeudenmukaisuuden heikentymisenä (Langevin & Mendoza, 2013). Aiempi tutkimus (Su ym., 2021; Giraud ym., 2008) on kuitenkin saanut tässä suhteessa jokseenkin ristiriitaisia tuloksia ja siten syvällisempään käsitykseen tähtäävä tutkimus aihepiirissä on tarpeen.

Aihepiirin aiemmissa tutkimuksissa (ks. esim. Giraud ym., 2008; Burkert ym., 2011) aineistoa on niin ikään kerätty yritysten johtajilta. Viime aikoina aihepiirin tutkimuksessa (Burkert ym., 2011; Burkert ym., 2017; Su ym., 2021) on noussut ilmi ajatus siitä, että tutkimuksen kohteeksi tulisi valita eritoten alemman ja keskitason johtajia, sillä ylimmän johdon on nähty olevan sopimaton ohjattavuuden periaatteen soveltamiselle heidän varsin laajojen vastuidensa takia. Jotta ilmiötä on mielekäs tutkia, on kuitenkin selvää, että johtajan tulee jossain määrin altistua tai olla mahdollista altistua ohjaamattomien tekijöiden vaikutuksille, mikä puolestaan rajaa hyvin kapeilla vastuualueilla toimivat johtajat pois tutkimuksen kohdejoukosta.

Toisaalta aihepiirin tutkimusta on toteutettu myös ylintä johtoa tutkien (ks. esim. Giraud ym., 2008) ja siten aihepiirin aiemman tutkimuksen osalta ei ole täysin selvää, tulisiko ylin johto rajata tarkastelun ulkopuolelle vai ei. Näiden osaltaan kilpailevien näkökulmien ansiosta tutkielmassa tarkkaa rajausta johtajien tason suhteen ei tehdä, vaan tutkielmassa sen sijaan haastatellaan johtajia laajasti eri tasoilta monipuolisen aineiston aikaansaamiseksi. Haastatteleamalla johtajia useilta eri tasoilta on mahdollistettu saatujen tulosten analysointi johtajien vastuualueisiin nähden ja toisaalta mahdollistettu myös saatujen tulosten vertailu aiempiin eri johtamisen tasoilla toteutettuihin tutkimuksiin verrattuna.

## **1.4 Tutkimusmetodologia**

Tämä tutkielma on toteutettu luonteeltaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivisessa lähestymistavassa korostuu tyypillisesti pyrkimys tulkita ja ymmärtää tutkittavien henkilöiden eri ilmiöille antamia merkityksiä ja heidän näkemyksiänsä niihin liittyen (Hoque ym., 2006; Saunders ym., 2019). Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohdissa korostuu usein subjektiivisuus ja siten kvalitatiivinen tutkimus sopeutuu hyvin ilmiöiden sosiaalisten todellisuuksien analysointiin (Hoque ym., 2006). Myös tämän tutkielman tavoitteet nojaavat sosiaalisen todellisuuden ymmärtämiseen sekä tulkitsemiseen ja siksi ilmiötä lähestytään laadullisella tutkimusstrategialla, joka mahdollistaa tutkijalle

jossain määrin määrällistä tutkimusta vapaammat mahdollisuudet tutkimuksen empiirisen aineiston tutkimiselle sekä syvällisen käsityksen luomiselle.

Tässä tutkielmassa pyritään ymmärtämään ohjattavuuden periaatetta johtajan eli aihepiirien parissa toimivan ihmisen näkökulmasta, jolloin tämä tutkielma voidaan nähdä lähtökohdiltaan hermeneuttisena. Hermeneuttisessa tutkimuksessa ihminen nähdään määrättyä rakennetta toteuttavan toimijan sijaan ilmiöiden syntymisen osatekijänä ja hermeneutiikassa siten korostuukin tarve ymmärtää ilmiöitä sosiaalisen toimijan näkökulmasta (Met-sämuuronen, 2008, s. 12). Hermeneuttinen lähestymistapa heijastuu tämän tutkielman tavoitteissa, sillä tutkielman empiirisessä osiossa korostuu ihmisen rooli moninaisen ilmiön tulkitsejana ja kokijana tutkimuksen teorian toimiessa lähinnä taustoittavana kehyksenä tutkielman monisyisille tutkimustuloksille. Aihepiirin aiempi tutkimus (ks. esim. Burkert ym., 2011; Burkert ym., 2017; Su ym., 2021) nojaa vahvasti kvantitatiiviseen objektiivispositivistiseen lähestymistapaan, mikä entisestään korostaa tarvetta subjektiivisemmän lähestymistavan omaavalle hermeneuttiselle tutkimukselle.

Tutkimuksissa sovellettavat tutkimusotteet voidaan jakaa Neilimon ja Näsin (1980) sekä Kasasen ym. (1991) mukaan viiteen tutkimusotteeseen, jotka ovat: käsiteanalyttinen, nomoteettinen, päätöksentekometodologinen, toiminta-analyttinen sekä konstruktiiivinen tutkimusote. Tämä tutkielma toteutetaan toiminta-analyttisella tutkimusotteella, jossa keskiössä on tutkittavien ilmiöiden ymmärtäminen sekä tulkitseminen (Kihn & Näsi, 2017, s. 65). Toiminta-analyttisessä tutkimuksessa pyritään vastaamaan ”miten on” ja ”miksi on” -kysymyksiin (Kihn & Näsi, 2017, s. 65). Toiminta-analyttinen lähestymistapa näkyykin tässä tutkielmassa sen pyrkimyksessä ymmärtää valittua ilmiötä syvällisesti harvalukuisesta empiirisestä aineistosta nousseiden tutkittavien henkilöiden näkemysten ja kokemusten pohjalta.

Tutkielma toteutettiin empiirisenä tutkimuksena, jossa empiirinen aineisto kerättiin haastatteluin. Haastattelun nähtiin soveltuvan hyvin aineistonkeruumenetelmäksi, sillä tutkielman tavoitteet nojaavat vahvasti syvällisen ymmärryksen luomiseen. Tutkimushaastattelu on aineistonkeruumenetelmänä joustava, sillä siinä tiedonhankintaa voi ohjata itse tilanteessa ja pyrkiä siten saamaan syvällisempää tietoa kohdeilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Haastattelun on nähty myös sopivan erityisen hyvin tutkimuksiin, joissa aiheen oletetaan luovan monitahoisia ja moneen suuntaan viittaavia vastauksia (Hirsjärvi

& Hurme, 2022), mikä edelleen puoltaa haastattelun valintaa tämän tutkielman aineistonkeruumenetelmäksi. Aihepiirin aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on niin ikään hyödynnetty haastatteluja (ks. esim. Merchant, 1987) ja siten aineistonkeruumenetelmä on havaittu toimivaksi myös aiempaan tutkimukseen nojaten.

Tutkimushaastattelut voidaan jakaa luonteensa mukaan kahteen ryhmään: strukturoituihin haastatteluihin (lomakehaastattelut) sekä strukturoimattomiin haastatteluihin. Strukturoimattomat haastattelut voidaan edelleen jakaa teemahaastatteluihin ja avoimiin haastatteluihin. Lomakehaastattelussa haastattelija kysyy kaikilta haastateltavilta samat kysymykset samassa järjestyksessä mahdollisimman neutraalisti. Teemahaastattelussa haastattelijalla puolestaan on haastattelurunko, jota hyödyntäen haastattelu tehdään, mutta haastattelutilanne kokonaisuudessaan on joustava ja keskustelu voi elää vapaasti teeman sisällä. Avoimessa haastattelussa nimensä mukaisesti raameja ei käytännössä ole, vaan haastattelu toteutetaan avoimena keskusteluna. (Hirsjärvi & Hurme, 2022.)

Tämän tutkielman aineistonkeruu toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastatteluille tyypillisesti haastattelua varten luotiin haastattelurunko (Eskola & Suoranta, 1998), jonka avulla haastattelu toteutettiin. Teemoina haastattelussa toimivat sekä ohjattavuuden periaatteen kuin myös organisaation oikeudenmukaisuuden teemat. Tutkielman tavoitteiden nojattessa johtajien näkemysten tulkintaan, on keskeistä, että haastateltavalla on mahdollisuus kertoa aiheesta omin sanoin, jolloin näkemykset aiheen tiimoilta tulevat parhaalla tavalla esille (ks. esim. Hirsjärvi & Hurme, 2022). Tähän perustuen tutkielmassa päädyttiin käyttämään teemahaastattelua, joka mahdollisti haastattelutilanteen ja haastattelukysymysten muovaamisen kunkin haastattelun tarpeiden mukaan mahdollisimman syvällisen tiedon keräämiseksi.

## 1.5 Tutkielman rakenne

Seuraavana tutkielmassa käsitellään teoreettinen viitekehys. Teoreettisen viitekehysten pääluke jakautuu kolmeen alalukuun tutkielman kahden teoreettisen peruspilarin sekä yhteenvedon mukaisesti. Teoreettisen viitekehysten jälkeen esitellään empiirisen aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät sekä arvioidaan tutkielman luotettavuutta ja tutkimuseettisiä kysymyksiä. Tämän jälkeen tutkielmassa kuvataan empiiriset tulokset ja lopulta luvussa viisi muodostetaan johtopäätökset peilaten saatuja tuloksia tutkielman teoreettiseen viitekehykseen.

## **2 TUTKIELMAN TEOREETTINEN VIITEKEHYS**

Tutkielman teoreettinen viitekehys koostuu ohjattavuuden periaatteen keskeisestä teoriasta sekä tätä tukevasta organisaation oikeudenmukaisuusteoriasta. Tässä luvussa esitellään ensin ohjattavuuden periaatteen keskeinen teoreettinen perusta ja sen kritiikki sekä ohjattavuuden periaatteen aiempi keskeinen empiirinen tutkimus. Tämän jälkeen esitellään organisaation oikeudenmukaisuusteorian keskeinen perusta. Sitten tarkastellaan ohjattavuuden periaatetta organisaation oikeudenmukaisuusteorian kontekstissa ja lopulta esitetään tutkielman teoreettisen viitekehyksen yhteenveto.

### **2.1 Ohjattavuuden periaate johdon ohjausjärjestelmissä**

#### **2.1.1 Johdon ohjausjärjestelmä ja tulosohjaus**

Johtajuus ja omistajuus on suurissa yrityksissä käytännössä olennaisilta osin eriytynyttä (ks. esim. Jensen & Meckling, 1976). Johdon ja omistajuuden eriytymisen takia myös intressit omistajien (organisaation edun) ja johtajien (henkilön oman edun) välillä voivat muodostua ristiriitaisiksi (ks. esim. Jensen & Meckling, 1976). Tällöin organisaation optimaalisemman toiminnan takaamiseksi on tehtävä toimia, joilla intressiristiriitoja johdon ja omistajien välillä voidaan ratkaista.

Johdon ja omistajien välisiä intressiristiriitoja voidaan ratkaista erilaisilla johdon ohjausjärjestelmillä. Johdon ohjausjärjestelmällä viitataan kaikkiin mekanismeihin, joilla työntekijöiden (niin johdon kuin muidenkin) toimia pyritään ohjaamaan organisaatiolle edullisiksi (Langevin & Mendoza, 2013, s. 209). Käytännössä ohjausjärjestelmä siis kattaa niin budjetoinnin, suorituksen mittaamisen kuin resurssien allokoinninkin (Langevin & Mendoza, 2013, s. 209). Merchantin ja Van der Steden (2017, s. 4) määritelmän mukaan johdon ohjausjärjestelmä kattaa tulosohjauksen, toimintaohjauksen sekä henkilöstö- ja kulttuuriohjauksen. Tässä tutkielmassa keskitytään ohjausjärjestelmän osalta tulosohjaukseen, erityisesti suorituksen mittaamisen kontekstissa.

Tulosohjaus muodostuu Merchantin ja Van der Steden (2017, s. 261) määritelmän mukaan kolmesta elementistä: vastuualueen muodostamisesta, suunnittelun ja budjetoinnin avulla tapahtuvasta tavoitteenasetannasta ja lopulta suorituksen mittaamisesta edellä

mainittuihin elementteihin pohjautuen. Käytännössä tulosohjauksella tarkoitetaan siis johdon ohjausjärjestelmässä kaikkia niitä toimia, joilla henkilöitä pyritään ohjaamaan sekä arvioimaan heidän suorituksensa lopputulemiin perustuen. Tulosohjauksen keskeisiä etuja on niiden tehokkuus ja yksinkertaisuus (Merchant & Van der Stede, 2017, s. 262) niiden toimiessa ikään kuin yhteen vetävänä mittarina henkilön toimien optimaalisuudesta. Tästä syystä tulosohjauksen käytön onkin nähty olevan hyvin yleistä eri yrityksissä toimialoista tai toiminnan luonteesta riippumatta (Merchant & Van der Stede, 2017, s. 261–263).

Koska ohjausjärjestelmän tarkoituksena lähtökohtaisesti on ohjata henkilöstön käyttäytymistä yrityksen arvoa maksimoivaan suuntaan, toteutetaan tulosohjausta usein erilaisten arvonluontia indikoivien suoritusmittareiden avulla (Merchant & Van der Stede, 2017, s. 400–402). Arvontuottamista voidaan harvoin mitata suoraan, jolloin suoritusmittarit ovat enemmän tai vähemmän luonteeltaan summaavia, käyttäen pohjanaan usein joko markkina- tai tilinpäätösperusteista dataa (Merchant & Van der Stede, 2017, s. 400–402). Suoritusmittarin valinnassa voikin sanoa olevan kyse siitä, että niiden valinnassa tulee tasapainotella toisaalta arvonluontia kuvaavan ominaisuuden ja toisaalta suorituksen mittaamisen kohteena olevan henkilön tekemien toimien seuraamisen välillä.

Merchantin ja Van der Steden (2017, s. 355–356) mukaan suorituksen mittaamisen sekä kannustinjärjestelmien edut ovat kolmiosaisia. Suorituksen mittaaminen osaltaan informoi mitattavaa sen suhteen, mihin toimiin hänen tulisi panostaa ja toisaalta mitkä toimet eivät välttämättä ole keskeisiä. Toisaalta suorituksen mittaaminen voi olla myös motivoivaa, sillä hyvään suoritukseen liitetään usein jokin palkinto. Lopulta suorituksen mittaus sekä kannustinjärjestelmä osaltaan houkuttelee henkilöitä yritykseen ja auttaa sitouttamaan jo olemassa olevaa henkilöstöä, sillä se tarjoaa mahdollisuuksia suurempiin palkkioihin. (Merchant & Van der Stede, 2017, s. 355–356.) Ideaalitulanteessa nämä edellä esitetyt tulosohjauksen komponentit palkitsevat työntekijöitä vain toimista, jotka ovat organisaatiolle eduksi (Merchant & Van der Stede, 2017, s. 397–398), jolloin järjestelmä parhaimmillaan hyödyttääkin kaikkia osapuolia. Käytettyjen suoritusmittareiden ja niiden tulkinnan suhteen on kuitenkin oltava tietoinen siitä, että usein ”sitä saa mitä mittaa” (Merchant & Van der Stede, 2017, s. 397), jolloin suoritusmittareita on arvioitava myös mittaamisen kohteena olevan henkilön näkökulmasta parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi.

Koska yritykset ovat toisistaan poikkeavia, tulee tulosohjauksenkin luonnollisesti mukautua kunkin yrityksen tarpeisiin sopeutuvalla tavalla. Tulosohjauksen on nähty olevan tehokasta, kun käytetyt suoritusmittarit ovat riittävän tarkkoja, objektiivisia, oikea-aikaisia, ymmärrettäviä sekä kustannustehokkaita (Merchant & Van der Stede, 2017). Suorituksen mittaamisen on siis oltava tehokas, yhdistettävä organisaation tarpeet (tarkkuus ja kustannustehokkuus) mitattavan henkilön tarpeiden (objektiivinen, oikea-aikainen, ymmärrettävä) kanssa. Tämä voi monissa tapauksissa olla haastavaa, sillä monissa tilanteissa ympäristön epävarmuus voi heikentää lopputulemien ohjattavuutta, mikä osaltaan vaikeuttaa tulosohjauksen implementointia (Kihn, 2007, s. 536). Tulosohjauksen kontekstissa keskeisenä tehokkuuden näkökulmasta pidetäänkin kohteena olevien henkilöiden kykyä ohjata oman toimintansa lopputulemia (Merchant 1998, Kihn, 2007, s. 536 mukaan). Tätä tarvetta lopputulemien ohjaamiselle kutsutaan ohjausjärjestelmiin liittyvässä kirjallisuudessa ohjattavuuden periaatteeksi.

### **2.1.2 Ohjattavuuden periaate johdon ohjausjärjestelmän kontekstissa**

Ohjattavuuden periaatteella (controllability principle) tarkoitetaan johdon ohjausjärjestelmiin yleisesti liitettyä periaatetta, jonka mukaan johdon toimintaa tulisi arvioida vain sellaisilla mittareilla, joiden lopputulemat ovat johdon ohjattavissa. Periaatteen mukaan johdon arviointimittareihin ei saisi vaikuttaa johtajan kontrollin ulkopuoliset tekijät, kuten maailmantalouden muutokset tai toisen henkilön tekemät päätökset. (Giraud ym., 2008, s. 33.) Ohjattavuuden periaatteella on käytännössä johdon ohjausjärjestelmiin liittyvässä kirjallisuudessa hyvin vahva asema (Simons & Davila, 2021, s. 584) ja sen onkin luonnehdittu olevan yksi yleisimmistä siteeratuista periaatteista alan kirjallisuudessa (Merchant, 1987, s. 316).

Ohjattavuuden periaate määritellään perinteisesti tutkimuskirjallisuudessa osin jopa intuitiivisena perusoletuksena ja Solomonsin (1965, s. 83, Merchant, 1987, s. 316 mukaan) huomattavissa määrin siteeratun määritelmän mukaan ”on lähes itsestään selvä ehdotus, että osaston johdon suoritusta arvioitaessa ei oteta huomioon asioita, jotka ovat osaston valvonnan ulkopuolella”. Modernimman, joskin jokseenkin samankaltaisen, määritelmän mukaan ohjattavuuden periaatteen voidaan nähdä toteutuvan silloin, kun johtajan toimintaansa omaavan kontrollin määrä (span of control) on samassa linjassa hänelle samoihin toimiin asetetun vastuun määrän (span of accountability) kanssa (Simons & Davila, 2021, s. 587). Periaatetta voidaan siis ohjausjärjestelmissä rikkoa yksinkertaisesti



kohdistamalla johtajalle joko liian suurta tai liian pientä vastuuta johtajan kontrolliin verrattuna.

Käsitykset siitä, milloin jokin tekijä on ohjattava, ovat aihepiirin aiemmassa tutkimuksessa jossain määrin moninaisia. Perinteisen määritelmän (Merchant, 1987, s. 316) mukaan tekijä on ohjattavissa vain silloin, kun se on täysin johtajan vaikutuksen alainen. Toisaalta aihepiirin tutkimuksessa (ks. esim. Merchant & Otley, 2006) on nostettu esiin ajatusta siitä, että tulisiko puhtaan ohjattavuuden sijaan pyrkiä enemmän vaikutettavuuteen (influenceability), jolloin tekijän tilastollisen jakauman tulisi olla johtajan ohjattavissa (Demski, 1976). Toisaalta Holmström (1979) on lähestynyt asiaa esittämällä, että ohjattavuuden sijaan tulisi pyrkiä käytettyjen mittareiden parhaaseen mahdolliseen informaatioarvoon (informativeness), jolloin ohjattavuuden sijaan johtajia arvioitaisiin kaikkien sellaisten seikkojen avulla, jotka antavat lisätietoa johtajan suoriutumisesta. Tässä tutkielmassa ohjattavuutta käsitellään johtajien näkemysten pohjalta, jolloin tarkkaa rajausta ohjattavuuden muodostumisesta ei ole tarpeen tehdä.

Ohjattavuuden periaatteen voidaan sanoa muodostavan perustan yhdelle kokonaiselle laskentatoimen osa-alueelle, vastuualuelaskennalle. Vastuualuelaskennalla (responsibility accounting) viitataan laskentamalliin, jossa henkilöitä pidetään vastuussa vain tekijöistä, joita he voivat kontrolloida (Baiman & Noel, 1985, s. 486). Käytännössä perinteiset ohjattavuuden periaatteen ja vastuualuelaskennan määritelmät ovatkin liki identtisiä. Tästä huolimatta termit eivät kuitenkaan ole synonyymejä toisillensa, sillä vastuualuelaskenta viittaa siihen, että yritys jaetaan eri vastuualueisiin (responsibility center), joiden taloudellista suoriutumista mitataan varsinaisesta yrityksen juridisesta kokonaisuudesta poikkeavalla tavalla (Merchant & Van der Stede, 2017, s. 262–263). Ohjattavuuden periaate puolestaan viittaa laajempaan periaatteeseen, joka voi soveltua yrityksen vastuualueiden muodostumisesta riippumatta. Molemmissa teoreettinen perusta on kuitenkin sama: henkilöiden vastuiden tulisi olla linjassa heidän vaikutusmahdollisuuksiensa kanssa.

Ohjattavuuden periaatteen perustuessa vastuiden ja vaikutusmahdollisuuksien yhdenmukaisuuteen, käytännössä ohjattavuuden periaatteen toteuttamisen kannalta keskeiseksi muodostuu ohjaamattomien tekijöiden (uncontrollable factors) tunnistaminen ja lopulta eliminointi johdon suoritusmittareista. Ohjaamattomilla tekijöillä tarkoitetaan tekijöitä, jotka vaikuttavat johdon suoritukseen, mutta joita johto ei voi tosiasias- ssa kontrolloida (ks. esim. Giraud ym., 2008). Ohjaamattomia tekijöitä on aihepiirin kirjallisuudessa

luokiteltu useilla eri tavoilla. Giraud ym. (2008, s. 39) varsin kattavan luokittelun mukaan ohjaamattomat tekijät koostuvat horisontaalisista sekä hierarkkisista riippuvuussuhteista (kollegan/esihenkilön päätösten vaikutukset johtajan suoritukseen) sekä ulkoisista tekijöistä, kuten maailmantalouden volatilitteetista.

Toisaalta ohjaamattomien tekijöiden kokonaisuutta on hahmoteltu aihepiirin aiemmassa tutkimuksessa myös erilaisilla, osin laajemmilla ohjaamattomien tekijöiden luokitteluilla (ks. esim. Demski, 1976; Merchant, 1987). Esimerkiksi Demski (1976) tutkimuksessaan tulkitsi ohjaamattomaksi tekijäksi myös tulevaisuuden tapahtumat ja toisaalta Drury ja El-Shishini (2005) hallintokustannukset. Alla taulukossa 1 on esitetty Fischerin (2010, s. 48) koonti erilaisista ohjaamattomien tekijöiden luokitteluista aihepiirin aiemmassa tutkimuksessa. Kuten taulukosta 1 huomataan, on luokitteluissa laajuutensa puolesta joitain eroavaisuuksia peruseriaatteen kuitenkin pysyessä kautta linjan samana. Giraud ym. (2008) luokittelu on ottanut viimeaikaisessa (ks. esim. Burkert ym., 2011; Burkert ym., 2017) tutkimuksessa jalansijaa ja siten tätä luokittelua ohjaamattomien tekijöiden osalta sovelletaan myös tässä tutkielmassa.

**Taulukko 1.** Ohjaamattomien tekijöiden luokittelu (oma suomennos teoksessa Fischer, 2010, s. 48 esitetystä taulukosta).

Lähde	Ohjaamattomien tekijöiden luokittelu			
<i>Demski (1976)</i>	Toisten johtajien päätökset	Sattumanvaraiset tekijät		Tulevaisuuden tapahtumat
<i>Choudhury (1986)</i>	Toisten johtajien päätökset	Ohjaamattomat tekijät		Menneiden päätösten seuraukset
<i>Merchant (1989)</i>	Esihenkilön tekemät päätökset	Sattumanvaraiset, toistumattomat tapahtumat	Taloudelliset tekijät	Kilpailulliset tekijät
<i>Merchant (1998), Drury, (2005)</i>	Riippuvuussuhteet	Luonnontapahtumat		Taloudelliset ja kilpailulliset tekijät
<i>Drury &amp; El-Shishini (2005)</i>	Riippuvuussuhteet	Yhteisten resurssien kustannukset	Yleiskulut, kuten hallintokulut	Toimintaympäristön tekijät
<i>Giraud ym. (2008)</i>	Horisontaaliset riippuvuussuhteet	Hierarkkiset riippuvuussuhteet		Ulkoiset tekijät

Ohjattavuuden periaatteen toteuttamiseksi näiden ohjaamattomien tekijöiden vaikutukset tulisi siis ensin tunnistaa ja lopulta eliminoida. Nämä eliminointikeinot voidaan Merchantin ja Van der Steden (2017) mukaan jakaa ennakoiviin (*ex ante*) ja jälkikäteisiin (*ex post*) keinoihin. Eliminointikeinoja ovat muun muassa vakuutukset, subjektiivinen suorituksen mittaus sekä suhteellinen suorituksen arviointi (*relative performance evaluation*) (Merchant & Van der Stede, 2017). Tässä tutkielmassa fokus on eliminointimenetelmien sijaan periaatteen perusteissa ja näkemyksissä periaatteen taustalla, jolloin käytännön eliminointitoimiin ei pureuduta tutkielmassa tämän tarkemmin.

### 2.1.2.1 Teoreettinen perusta periaatteen taustalla

Kuten monen muunkin ohjausjärjestelmiin liittyvän periaatteen taustan, myös ohjattavuuden periaatteen teoreettisen taustan voi osaltaan nähdä tukeutuvan agenttiteoreettisiin lähtökohtiin. Peruseriaate agenttiteoriassa pohjautuu päämiehen (omistaja) ja agentin (johtaja) välillä vallitsevalle tavoitteiden sekä riskipreferenssien ristiriidalle (Jensen & Meckling, 1976, s. 308). Ristiriidan takia tilanteessa, jossa päämies on ulkoistanut omien intressiensä mukaisesti toimimisen agentille, agentin toimia on pyrittävä tarkkailemaan, jotta agentin toimista ja niiden optimaalisuudesta voidaan varmistua (Eisenhardt, 1989, s. 58–61; Jensen & Meckling, 1976, s. 308). Tästä syntyviä valvonnan ja toisaalta mahdollisen epäoptimaalisen toiminnan kustannuksia kutsutaan agenttikustannuksiksi (Jensen & Meckling, 1976, s. 308–310).

Agentin on perinteisesti nähty olevan riskiä kaihtava toimija, jolla ei ole preferenssejä tai mahdollisuuksia kantaa yhtä suuria riskejä päämiehen, eli omistajan kanssa (Jensen & Meckling, 1976). Tällöin optimaalisen toiminnan takaamiseksi agentin toimia on ohjattava, jotta organisaatiolle edullisia, agentin riskipreferensseihin sopimattomia toimia toteutetaan. Koska omistajan ja johtajan välisessä tilanteessa näitä toimia ei voi käytännössä koskaan täydellisesti tarkkailla (Jensen & Meckling, 1976, s. 308), päämies ei voi täysin varmistua siitä, miten agentti toimii. Tällöin agentin toimia seurataan ja ohjataan käytännössä niiden seurauksiin perustuen (Eisenhardt, 1989, s. 61). Tällöin kyse on tulosohjauksesta.

Agenttiteoreettisessa kontekstissa ohjattavuuden periaatetta on pidetty mielekkäänä, koska suoritusmittarin sisältäessä vain tekijöitä, joihin johtaja voi todella vaikuttaa, reflektoi mittari tosiasiaa tarkemmin agentin toimia ja siten viestii tarkemmin päämiehelle

agentin toimien optimaalisuudesta lopulta alentaen agentin kokemaa palkitsemisriskiä (ks. esim. Bouwens & van Lent, 2006). Agentin ollessa oletetusti riskiä kaihtava toimija agentin tulee saada, esimerkiksi ohjaamattomien tekijöiden ansiosta syntyvälle, lisääntyneelle palkitsemisriskille korvaus (ks. esim. Jensen & Meckling, 1976). Tällöin ohjattavuuden periaatteen lisätessä agentin vaikutusmahdollisuuksia omaan suoritukseensa, agentin kantama palkitsemisriski käytännössä pienenee, jolloin palkitsemisjärjestelyn kokonaiskustannukset laskevat (Bouwens & van Lent, 2006). Samalla suoritusmittareiden informaatioarvo agentin toimista kasvaa, mikä osaltaan pienentää informaatioasymmetriaa agentin ja päämiehen välillä. Agenttiteoreettisessa mielessä ohjattavuuden tulisikin teoriassa olla hyödyllistä sekä agentin että päämiehen näkökulmasta.

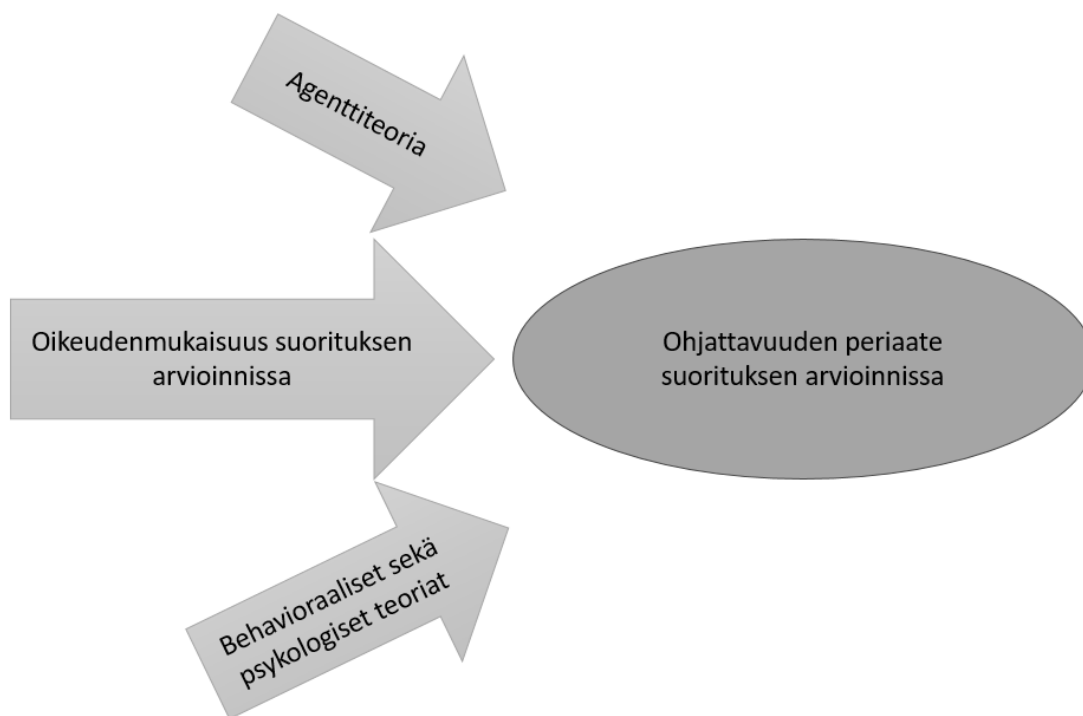
Kustannus- sekä informaatioperusteisten etujen ohella ohjattavuuden periaatteen on nähty houkuttelevan myös parempia osaajia yritykseen (Bouwens & van Lent, 2006, s. 57–58). Tämän on esitetty perustuvan siihen, että taitavimmat agentit työskentelevät mieluummin ympäristössä, jossa palkitseminen perustuu omaan suoritukseen, koska tällöin he voivat saavuttaa korkeampia palkitsemistasoja (Bouwens & van Lent, 2006). Koska ohjattavuuden periaate toimiessaan parantaa agentin kykyä ohjata oman suorituksensa lopputulemia, on periaatteen toteuttamisen näin nähty toimivan houkuttimena osaaville johtajille (Waller & Chow, 1985, s. 471).

Agenttiteorian ohella ohjattavuuden periaatetta on perusteltu myös erilaisilla psykologisilla ja ihmisen käyttäytymiseen sekä motivaatioon vaikuttavilla teorioilla. Näistä kenties keskeisin sekä yleisimmin hyväksytty perustelu periaatteelle nojaa ajatukseen, että jos suoritusmittari koetaan ohjaamattomaksi, se koetaan epäreiluna (Merchant, 1987, s. 317–318). Tämän epäreilouden on puolestaan nähty johtavan muun muassa motivaation menettämiseen sekä irtisanoutumisiin (Merchant, 1987, s. 318). Reiluuteen perustuvat teorialat vaikuttavat osaltaan periaatteen taustalla jo sen käsitelmäärittelystä saakka. Käsitelmäärittelyissä (ks. esim. Solomons, 1965, s. 83, Merchant, 1987, s. 316 mukaan) oletus periaatteen vaikutuksista reiluuden kokemukseen otetaan jossain määrin jopa intuitiivisena perusoletuksena. Aihepiirin myöhemmässä tutkimuksessa tätä onkin pyritty haastamaan (ks. esim. Giraud ym., 2008), koska oletusta ei ole, varsinkaan vanhemmassa tutkimuskirjallisuudessa, juurikaan tutkittu.

Ohjattavuuden periaatetta on perusteltu myös opitun avuttomuuden (learned helplessness) teorian nojalla. Tämän teorian mukaan ihmisen altistuessa sattumanvaraisille ohjaamattomille vaikutuksille ihminen kokee, ettei omilla toimilla ole vaikutusta lopputulemaan, mikä lopulta johtaa passivoitumiseen (Hayes, 1992, s. 156). Tämän on nähty toteutuvan myös organisaation ja johdon ohjausjärjestelmän kontekstissa, sillä johtajien odotusten lopputulemien ohjaamattomuudesta on esitetty johtavan heidän passivoitumiseensa (Hayes, 1992).

Ohjattavuuden vaikutusta johtajan motivaatioon on perusteltu myös odotusteoriolla (expectancy theory) (ks. esim. Vroom, 1964). Odotusteorian mukaan ohjausjärjestelmän tehokkuus riippuu olennaisilta osin johtajan kyvystä ohjata oman suorituksensa lopputulemia (ks. esim. Vroom, 1970). Jos lopputulema ei ole ohjattavissa, kokee johtaja, että hänen toimensa eivät ole yhteydessä hänen lopulliseen suoritukseensa, mikä lopulta johtaa motivaation menettämiseen (Vroom, 1964). Ronen ja Livingstone (1975) tutkivat odotusteorian vaikutuksia budjetoinnin toteuttamiseen ja toistivat pitkälti edellä esitetyt näkemykset siitä, että ohjaamattomuus johtaa motivaation menettämiseen myös budjetoinnin ja siten ohjausjärjestelmän kontekstissa.

Kokonaisuutena ohjattavuuden periaatteen teoreettinen perusta rakentuu vankasti paitsi agenttiteoriaan niin keskeisesti myös johtajan oletettuun näkemykseen ohjaamattomien tekijöiden vaikutuksista suorituksen mittaamisen oikeudenmukaisuuteen (Kuvio 1). Kuten edellä on mainittu, on tämä oikeudenmukaisuuden oletus jossain määrin kasvanut sisään aihepiirin tutkimukseen ja siten aihepiirin tutkimuksessa ja teoreettisissa perusteissa korostuu eritoten organisaation edun näkökulma ja oletus siitä, ettei organisaation ja johtajan intressit ohjattavuuden osalta ole täysin linjassa toistensa kanssa.



**Kuvio 1.** Ohjattavuuden periaatteen teoreettinen perusta.

### 2.1.2.2 Teoreettinen kritiikki periaatteen taustalla

Siitä huolimatta, että teoreettiset perustelut ohjattavuuden periaatteen taustalla ovat laajasti hyväksytyjä, on periaatteelle esitetty kritiikkiä myös teoreettisessa kontekstissa. Agenttiteorian osalta kritiikkiä on esittänyt esimerkiksi Demski (1976, s. 243), jonka mukaan epävarmuuden vallitessa agenttiteoreettisesti tehokkainta on, ohjattavuuden periaatteesta poiketen, pitää agenttia vastuussa myös kontrollin ulkopuolisista tekijöistä ja jakaa siten riskiä omistajan ja agentin välillä. Tämä tehokkuus toteutuu kuitenkin ensisijaisesti organisaation näkökulmasta, eikä tämä siten ota kantaa siihen, miten agentti tähän tosiasiasuhtautuu.

Varsinaisten agenttiteoreettisten kustannusten ohella periaatetta on kritisoitu myös johtajan huomion ohjaamiseen ja suoritusmittarin informaatioarvoon liittyen (ks. esim. Merchant & Otley, 2006). Ohjattavuuden periaatteen perinteistä muotoa on siten kritisoitu sen jokseenkin tiukasta ohjattavuuden määritelmästä. Perinteisen määritelmän mukaan lopputulema on ohjattavissa vain, jos johtaja voi toimillaan tosiasiasuhtautumista (Merchant, 1987, s. 316). Koska tämän käytännön

toteuttaminen johtaisi siihen, että johtajan suoritusmittaria tulkitessa tulisi eliminoida kaikki tekijät, jotka eivät tapahdu täysin johtajan myötävaikuttamana, on tästä nähty seuraavan se, etteivät johtajat reagoi toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin (Merchant & Otley, 2006, s. 794). Tämän seurauksena Merchant ja Otley (2006) esittäväkin, että ohjattavuuden sijaan periaatteessa tulisi olla kyse vaikutettavuudesta (influenceability), jolloin esimerkiksi energia-alan kontekstissa johtajan arvioitavaan suoritukseen voisi vaikuttaa raaka-aineiden hinnat, sillä johtajalla on vaikutusvaltaa siihen, millaiseksi näiden hintojen vaikutukset lopulta muodostuvat. Tällöin johtajalla olisi kannustin reagoida toimintaympäristön muutoksiin, mikä osaltaan parantaisi ohjausjärjestelmän toimivuutta organisaation kannalta (Merchant & Otley, 2006).

Toisaalta ohjattavuuden määritelmää on ehdotettu korvattavaksi myös puhtaalla informaatioarvolla (informativeness) (ks. esim. Antle & Demski, 1988; Holmström, 1979). Informaatioarvolla tarkoitetaan tässä kontekstissa sitä, että agentin suoritusta tulisi mitata kaikkien niiden komponenttien avulla, jotka antavat informaatiota agentin tosiasiallisesta suoriutumuksesta (Antle & Demski, 1988). Näitä komponentteja ovat kaikki, joiden tilastolliseen jakaumaan agentti voi vaikuttaa (Antle & Demski, 1988, s. 715), jolloin agentin suoritusta voitaisiin esimerkiksi peilata kilpailijoihin nähden suoritusmittarin parhaan informaatioarvon saavuttamiseksi. Tämä muodostaa siis perinteiseen ohjattavuuteen edellä esitetyn vaikutusvaltaan perustuvan määritelmän ohella tietynlaisen laajennuksen, jonka pohjalta ohjausjärjestelmiä on esitetty olevan tehokkaampaa suunnitella sekä toteuttaa.

Puhtaan teoreettisen kritiikin ohella kritiikkiä on esitetty myös periaatteen vaikeaan toteutukseen vedoten (Merchant & Van der Stede, 2017). Käytännössä haasteita on esitetty olevan siinä, miten luokitellaan, mikä on ohjattavissa ja mikä ei ole (Merchant & Van der Stede, 2017) ja toisaalta myös siinä, miten arvioidaan ohjaamattomaksi havaitun tekijän vaikutus mitattuun suoritukseen (Giraud ym., 2008, s. 41–42). Näiden haasteiden jälkeen ongelmia voi ilmetä myös siinä, miten ohjaamattomien tekijöiden vaikutukset lopulta eliminoidaan suoritusmittarista parhaalla mahdollisella tavalla (ks. esim. Merchant & Van der Stede, 2017). Käytännön toteutuksen ollessa hankalaa on selvää, että periaatteen toteutus kantaakin tosiasiasa myös riskiä siitä, että toteutuksen epäonnistuessa päädytään huonompaan lopputulokseen, kuin siinä tapauksessa, jossa periaatetta ei olisi toteutettu lainkaan.

### 2.1.2.3 Ohjattavuuden periaatteen empiirinen tutkimus

Jos ristiriitoja voidaan tunnistaa periaatteen teoreettisessa perustassa, voi saman todeta myös periaatteen empiiristen havaintojen osalta. Tämänkään ilmiön parissa teoria ja käytäntö ei vaikuta olevan täysin linjassa toisiinsa nähden ja teorian sekä käytännön välinen ristiriita onkin tunnistettu lukuisissa aihepiirin tutkimuksissa (ks. esim. Burkert ym., 2011; Burkert ym., 2017; Giraud ym., 2008; Frow ym., 2005; Merchant, 1987; Zureich, 2023). Hirst (1983) mukaan aihepiirin empiriassa vallitsee ”paradoksi” ja aiempiin tutkimuksiin (ks. esim. Frow ym., 2005) peilaten periaatteen täysimääräinen toteutus vaikuttaakin esiintyvän sellaisenaan lähinnä oppikirjoissa.

Aihepiirin ristiriitaisuuden takia ohjattavuuden periaatetta on tutkittu empiirisesti varsin runsaslukuisesti. Burkert ym. (2017, s. 145) mukaan aihepiirin empiirinen kirjallisuus voidaan jakaa tutkimukseen, joka puoltaa periaatteen toteutusta sekä tutkimukseen, joka perustelee, miksi periaatetta ei tulisi toteuttaa. Toisaalta tutkimukset siitä, miksi periaatetta ei tulisi toteuttaa, jakautuvat käytännöllisiin, agenttiteoreettisiin sekä behavioraaliin syihin nojaaviin tutkimuksiin (Burkert ym., 2017, s. 147). Viime aikoina aihepiirin tutkimuksessa (ks. esim. Giraud ym., 2008; Burkert ym., 2011; Burkert ym., 2017; Zureich, 2023) on korostunut eritoten behavioraaliset, ihmisen käyttäytymistä tutkivat tavoitteet, joihin myös tämä tutkielma näkökulmaltaan osaltaan lukeutuu.

Aihepiirin empiirisessä tutkimuksessa (ks. esim. Zureich, 2023; Burkert ym., 2011; Burkert ym., 2017) toistetaan kerta toisensa jälkeen havainto siitä, ettei ohjattavuuden periaate toteudu täysimääräisesti käytännössä. Aihepiirin empiirinen tutkimus onkin rakentunut vahvasti teorian ja käytännön välisen paradoksin (Hirst, 1983) ymmärtämiselle ja siten empiirisessä tutkimuksessa korostuu syiden etsintä sille, miksi teoriaa ei toteuta laajalla skaalalla käytännössä. Keskeisenä syynä sille, ettei periaatetta tosiasiaassa toteuteta, on pidetty sen soveltumattomuutta moderneihin organisaatioihin, joissa hierarkiarakenteet ovat perinteisiä organisaatioita epäselvempiä ja johtajien sekä osastojen väliset riippuvuussuhteet siten entistä yleisempiä (Frow ym., 2005). Frow ym. (2005) mukaan moderneissa organisaatioissa tiukan ohjattavuuden periaatteen mukaista binääristä jakoa ohjattavien ja ei-ohjattavien tekijöiden välillä ei voida mielekkäästi suorittaa ja ohjausjärjestelmät perustuvatkin siten suurelta osin osittaiseen ohjattavuuteen. Myös Simons ja Davila (2021) ovat tutkimuksessaan esittäneet, että nykyajan luovuutta ja nopeaa



muuttumiskykyä vaativa toimintaympäristö ei mahdollista periaatteen täysimääräistä toteutusta, jolloin johtajien vastuut eivät käytännössä ole linjassa heidän ohjaamiskykynsä kanssa.

Zureich (2023) eksperimenttinä toteutetussa tutkimuksessaan tutki ohjaamattomien tekijöiden vaikutusta päätöksentekoon jakamalla tutkimukseen osallistujat kahteen ryhmään, joista toinen suoritti määrätyn tehtävän saaden palkkionsa kokonaan ohjattavien tekijöiden pohjalta toisen saadessa osan palkkiosta ohjaamattomien tekijöiden määrittelemänä. Tutkimuksessaan Zureich (2023) havaitsi, että ryhmä, joka altistui ohjaamattomille tekijöille, teki toistuvasti parempia päätöksiä. Tämän nähtiin johtuvan siitä, että ohjaamattomien tekijöiden vaikuttaessa palkkioihin, henkilö todennäköisemmin kiinnittää huomiota myös näihin seikkoihin ja muodostaa päätöksensä siten paremman informaation pohjalta. Kokonaisuutena Zureich (2023) esittikin, että tavoitekeskeisyys ohjaa johtajat keskittymään vain informaatioon, joka on relevanttia omien tavoitteiden kannalta, mikä osaltaan puoltaa ohjaamattomien tekijöiden sisällyttämistä johtajan suorituksen arviointiin.

Toisena keskeisenä perusteluna ohjattavuuden periaatteen implementoimatta jättämisen saralla voidaankin nähdä ajatus siitä, että johtajat kiinnittävät huomionsa vain sellaisiin asioihin, jotka vaikuttavat heidän suorituksen mittaamiseensa. Tämän on esitetty Zureichin (2023) tutkimuksen ohella myös Merchantin ja Otleyn (2006) tutkimuksessa johtavan siihen, että johtajien suoritus organisaation näkökulmasta käytännössä paranee, kun ohjaamattomia tekijöitä sisällytetään suoritusmittareihin, sillä tällöin johtajien päätöksenteko rakentuu vankemmalle informaatiopohjalle. Zureichin (2023) mukaan ilmiö korostuu entisestään tilanteessa, jossa ohjaamattomat tekijät ovat informatiivisia päätöksenteon kannalta ja kun johtajat ovat tavoitekeskeisempiä. Hämärän peittoon tutkimuksissa puolestaan jää tilanne, jossa ohjaamattomat tekijät eivät ole informatiivisia päätöksenteon kannalta. Tällöin mielenkiintoista onkin, että ohjataanko näissä tilanteissa huomiota epärelevantteihin asioihin, mikä osaltaan puolestaan tukisi ohjaamattomien tekijöiden eliminointia suorituksen mittaamisesta.

Koska ohjausjärjestelmän perimmäinen tarkoitus on ohjata johtajien käyttäytymistä organisaatiolle edulliseen suuntaan (Merchant & Van der Stede, 2017), on ohjattavuuden periaatetta tutkittu myös johtajien käyttäytymiseen ja suoriutumiseen liittyen (ks. esim. Burkert ym., 2011). Burkert ym. (2011) pyrki tutkimuksessaan mittaamaan ohjattavuuden

periaatteen toteutumisen vaikutuksia johtajan suoriutumiseen rooliepäselvyyden (role ambiguity) sekä roolikonfliktin (role conflict)<sup>1</sup> välityksellä. Burkert ym. (2011) yli 400 johtajalle kohdistetun kyselytutkimuksen mukaan ohjaamattomat tekijät suorituksen mittaamisessa aiheuttavat rooliepäselvyyttä, joka edelleen heikentää johtajan lopullista suoriutumista. Tämä yhteys kuitenkin toteutui vain matalan tason ja keskitason johtajilla ylimmän johdon sopeutuessa paremmin ohjaamattomien tekijöiden vaikutuksille (Burkert ym., 2011).

Toisaalta myöhemmässä, niin ikään rooliteoriaan nojaavassa tutkimuksessaan Burkert ym. (2017) havaitsivat, että suorituksen mittauksen sisältäessä ohjaamattomia tekijöitä käyttäytyy johto proaktiivisemmin kuin tilanteessa, jossa ohjaamattomat tekijät eliminoidaan suorituksen mittauksesta. Proaktiivisuutta tutkimuksessa (Burkert ym., 2017) mitattiin johtajien välisen vuorovaikutuksen sekä yhteistyön avulla ja siten voidaankin sanoa, että ohjaamattomien tekijöiden havaittiin lisäävän myös yhteistyötä johtajien välillä. Tämän vaikutuksen esitettiin tapahtuvan roolikonfliktin välityksellä, eli suurempien vastuiden nähtiin johtavan joustavampiin rooleihin organisaatiossa, joiden edelleen nähtiin lisäävän proaktiivista käyttäytymistä (Burkert ym., 2017). Kokonaisuutena Burkert ym. (2017) näkevät ohjattavuuden periaatteen hyödyllisyyden kontekstisidonnaisena ja esittävät, että päätökset sen toteutuksen suhteen tulisi perustaa kustannus-hyötyanalyysille sen vaikutuksiin peilaten.

Vaikka valtaosa aihepiirin tutkimuksesta kohdistuu yksityiseen sektoriin ja esimerkiksi Frow ym. (2005) näkemys organisaatorakenteiden vaikutuksista periaatteen soveltamiseen koskee erityisesti yksityistä sektoria, on vastaavia tuloksia saatu myös julkiselle sektorille suunnatussa tutkimuksessa (Modell & Lee, 2001). Modell ja Lee (2001) tutkivat monimenetelmätutkimuksen avulla ohjattavuuden periaatteen toteutumista julkisessa sairaalassa ja toistivat tulokset siitä, ettei ohjattavuuden periaate toteudu täysimääräisesti käytännössä. Erityisen mielenkiintoista Modellin ja Leen (2001) tuloksissa on se, että tutkimuksessa havaittiin objektiivisen ohjattavuuden ja koetun ohjattavuuden eroavan toisistaan, sillä vaikka tutkimuksen kohdeorganisaatiossa otettiin selkeitä askelia

---

<sup>1</sup> Rooliepäselvyydellä viitataan tilanteeseen, jossa henkilöllä ei ole käytettävissään kaikkea sitä tietoa, jota tarvitaan, että voi suoriutua työstään parhaalla mahdollisella tavalla. Roolikonfliktilla puolestaan viitataan tilanteeseen, jossa odotukset ja vaatimukset työssä suoriutumisessa ovat ristiriitaisia työnkuvan kanssa. (Burkert ym., 2011, s. 146.)

ohjattavuuden parantamiseksi suorituksen arvioinnissa, ei tämä näkynyt täysimääräisesti koettuna ohjattavuutena. Tämä osaltaan viittaa siihen, että ohjattavuutta tulisi tutkia teoreettisten lainalaisuuksien kontekstin sijaan johtajien kokemuksiin perustuen, sillä koettu ohjattavuus voi olla ristiriidassa käytännön toimien kanssa.

Laajasta empiirisestä tutkimuksesta huolimatta tutkimukset siitä, miten johtajat tosiasias-  
assa suhtautuvat ohjattavuuteen tai ohjaamattomuuteen ohjausjärjestelmissä, ovat varsin  
harvalukuisia. Aihepiirin aiemmassa tutkimuksessa on korostunut organisaation edun nä-  
kökulmasta tehty tutkimus niin vanhemmissa käytännön toteutusta tutkivissa (Merchant  
& Otley, 2006) kuin myös tuoreemmissa behavioraalisiin teorioihin nojaavissa tutkimuk-  
sissa (Burkert ym., 2011; Burkert ym., 2017). Oletus siitä, että johtajat kokevat ohjaamat-  
tomat tekijät epäreiluina, on otettu aihepiirin tutkimuksessa lähinnä annettuna (Giraud  
ym., 2008, s. 34) ja siten tieteellinen näyttö tämän oletuksen paikkaansa pitävyydestä on  
sangen ohutta.

Tietävästi ensimmäinen tutkimus, jossa tutkittiin suoraan johtajien näkemyksiä ohjatta-  
vuuden periaatteesta, on Vancilin (1979) toteuttama tutkimus tuloksen käyttökelpoisuu-  
desta suorituksen mittaamisen välineenä. Vancil (1979) tutki johtajien suhtautumista oh-  
jaamattomiin tekijöihin ja kyselytutkimuksessaan havaitsi, että johtajat kokevat ohjaa-  
mattomat tekijät pääasiassa epäoikeudenmukaisina, ja kokevat, että esimerkiksi toimin-  
taympäristön muutokset tulisi ottaa jollain tavalla huomioon käytettäessä tulosta suori-  
tuksen mittaamisen välineenä. Myös riippuvuussuhteiden organisaation eri vastuualuei-  
den välillä havaittiin tutkimuksessa aiheuttavan epäoikeudenmukaisuutta suorituksen  
mittaukseen (Vancil, 1979). Toisaalta näkemyksissä esiintyi myös hajontaa, sillä tutki-  
muksessa (Vancil, 1979) havaittiin, että osa johtajista koki tuloksen käyttökelpoisena mit-  
tarina, eikä siten kokenut, että ohjaamattomat tekijät merkittävästi lisääisivät suorituksen  
mittaamisen epäoikeudenmukaisuutta.

Toisaalta tutkimuksessaan ohjattavuuden periaatteen käytännön toteutustavoista ja syistä  
niiden taustalla Merchant (1987) esitti, että johtajat eivät kaikissa tapauksissa halua, että  
ohjattavuuden periaatetta noudatetaan. Tutkimuksessa aineisto kerättiin haastatteluilla  
kolmen eri yhtiön alemman tason johtajilta. Merchantin (1987) mukaan johtajat kokivat,  
että laajojen, osin ohjaamattomien kokonaisuuksien johtaminen antaa heille laajemmat  
valtuudet johtaa heidän vastuullansa olevaa kokonaisuutta. Toisaalta johtajat kokivat, että

ohjaamattomien tekijöiden objektiivinen eliminointi ei ole mahdollista ja että heidän tulisi johtajina olla vastuussa myös ohjaamattomien tekijöiden vaikutuksista (Merchant, 1987). Vancilin (1979) tuloksiin verrattuna Merchant (1987) saikin varsin erilaisia tuloksia ohjaamattomien tekijöiden vaikutuksista suorituksen arviointiin. Tämä osaltaan haastaa oletusta siitä, että ohjaamattomat tekijät koettaisiin yksinomaan epäreiluina ja toisaalta viittaa myös siihen, että ohjaamattomien tekijöiden vaikutukset voivat olla yksilökohtaisia ja kontekstisidonnaisia.

Myös Giraud ym. (2008) tutkimuksessaan oikeudenmukaisuudesta ohjattavuuden periaatteen perusteena niin ikään toteaa, etteivät johtajat aina halua periaatetta toteutettavan. Giraud ym. (2008) 265 johtajalle tekemän kyselytutkimuksen mukaan oikeudenmukaisuus nähdään keskeisenä tekijänä periaatteen perustelujen taustalla, mutta kaikkia ohjaamattomia tekijöitä ei koeta epäreiluina niiden luonteestaan huolimatta. Johtajien havaittiin kokevan horisontaaliset sekä hierarkkiset riippuvuussuhteet erityisen epäreiluina ja näiden osalta johtajien nähtiin toivovan ohjattavuuden periaatteen soveltamista, kun toisaalta taas ulkoisten tekijöiden ei koettu olevan epäreiluja, vaan niiden nähtiin kuuluvan erottamattomasti johtajan työnkuvaan (Giraud ym., 2008). Kokonaisuutena vaikuttaakin siltä, että johtajien käsitykset periaatteen tärkeydestä ovat oletettua kirjavampia ja johtajien sekä organisaatioiden intressit tämän suhteen kenties aiemmin luultua lähempänä toisiaan (Giraud ym., 2008), mikä osaltaan edelleen heijastaa tarvetta jatkotutkimukselle aiheeseen liittyen.

Kokonaisuutena aihepiirin empiirinen tutkimus on monelta osin ristiriitaista. Ohjattavuuden periaatteen teoreettisia etuja ei varsinaisesti kumota, mutta toistuva tekijä tutkimuksissa (ks. esim. Merchant, 1987; Burkert ym., 2011; Burkert ym., 2017) on havainto siitä, ettei periaate toteudu täysimääräisesti käytännössä. Syyt tälle ovat moninaisia ja epäselvyyttä aiemman tutkimuksen (ks. esim. Vancil, 1979; Merchant, 1987; Giraud ym., 2008) mukaan on siinä, miten johtajat tosiasiallisesti periaatteeseen suhtautuvat ja toisaalta myös siinä, millaisia vaikutuksia periaatteen toteuttamisella on organisaation näkökulmasta. Myös näkökulmat aiemmissä tutkimuksissa (ks. esim. Burkert ym., 2011; Burkert ym., 2017) ovat olleet jossain määrin homogeenisiä, sillä aiemmissä tutkimuksissa on korostunut selkeästi organisaation näkökulma. Toisaalta myös ohjaamattomien tekijöiden vaikutukset on nähty osin suppealla tavalla, sillä valtaosassa tutkimuksista ohjaamattomat tekijät nähdään yksinomaan suoristusta heikentävinä tekijöinä, vaikka tosiasiallisesti

esimerkiksi ulkoiset tekijät voivat myös parantaa suoriutumista merkittävästi (Giraud ym., 2008, s. 32). Tämä voi osaltaan selittää johtajien haluttomuutta eliminoida ohjaamattomia tekijöitä suorituksen arvioinnissa.

## **2.2 Organisaation oikeudenmukaisuusteoria ja ohjattavuuden periaate**

Johdon ohjausjärjestelmän ja erityisesti suorituksen mittaamisen on toimiakseen oltava muiden hyvän ohjausjärjestelmän tunnuspiirteiden<sup>2</sup> ohella myös oikeudenmukainen (Kaplan & Atkinson, 1998). Kuten Kaplan ja Atkinson (1998, s. 682) toteavat, oikeudenmukaisuus muodostaa perustan toimivalle suorituksen mittaukselle. Johdon ohjausjärjestelmien kontekstissa reiluuden sekä oikeudenmukaisuuden on nähty myös muodostavan pohjan menestyksekkäälle tavoite- ja intressiristiriitojen vähentämiselle organisaatioissa (ks. esim. Cugueró-Escofet & Rosanas, 2013). Oikeudenmukaisuus ei kuitenkaan synny yksin järjestelmässä, vaan on ensisijaisesti ohjausjärjestelmän kohteena olevan henkilön kokemusten pohjalta muodostuva kokonaisuus, jolloin oikeudenmukaisuutta ja sen muodostumista organisaatioissa on syytä tarkastella myös ohjausjärjestelmiä koskevaa kirjallisuutta laajemmassa kontekstissa.

Myös ohjattavuuden periaatteen teoreettiset ja osin käytännöllisetkin perustelut muodostuvat suurelta osin oikeudenmukaisuuden sekä reiluuden varaan. Ohjattavuuden periaatteen on sanottu olevan ”lähes itsestään selvä oletus” (Solomons, 1965, s. 83, Merchant, 1987, s. 316 mukaan) sekä intuitiivinen perusoletus ohjausjärjestelmissä eritoten sen vuoksi, että suoritusmittarin sisältäessä ohjaamattomia tekijöitä se koetaan epäreiluna (Merchant, 1987; Giraud ym., 2008). Tällöin reiluuden ja oikeudenmukaisuuden kokemuksen voidaan nähdä muodostavan teoreettisen selkärangan ohjattavuuden periaatteelle, jolloin teorian organisaation oikeudenmukaisuudesta voidaan perustellusti sanoa sopivan analyysille johtajien näkemyksistä myös ohjattavuuden periaatteeseen liittyen.

### **2.2.1 Organisaation oikeudenmukaisuusteoria**

Organisaation oikeudenmukaisuusteoria (organizational justice theory) käsittelee nimensä mukaisesti oikeudenmukaisuuden kokemuksia organisaatioissa (Greenberg,

---

<sup>2</sup> Ohjausjärjestelmän kontrollien on nähty olevan tehokkaita, kun ne ovat riittävän tarkkoja, objektiivisia, oikea-aikaisia, ymmärrettäviä sekä kustannustehokkaita (Merchant & Van der Stede, 2017).

1990). Oikeudenmukaisuudella on nähty olevan keskeisiä vaikutuksia työssä käyttäytymiseen (ks. esim. Cugueró-Escofet & Rosanas, 2013) ja sen roolia organisaatioiden toiminnassa ja johtamisessa onkin tutkittu varsin laajamittaisesti jo vuosikymmenten ajan. Oikeudenmukaisuuden on nähty muodostuvan organisaatioissa kolmesta komponentista: jakavasta oikeudenmukaisuudesta (distributive justice), menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta (procedural justice) sekä interaktiivisesta oikeudenmukaisuudesta (interactional justice), joka voidaan jakaa edelleen vielä ihmisten väliseen (interpersonal) sekä informaationaaliseen oikeudenmukaisuuteen (Cropanzano ym., 2007).

Jakava oikeudenmukaisuus tarkoittaa johdon ohjausjärjestelmän kontekstissa käytännössä saatujen palkkioiden oikeudenmukaisuutta (Voußem ym., 2016, s. 33). Jakava oikeudenmukaisuus muodostuu ohjausjärjestelmissä olennaisilta osin suorituksesta saadun palkitsemisen seurauksena (Voußem ym., 2016, s. 33). Koska organisaatioissa kaikki eivät luonnollisestikaan saavuta samanlaisia tuloksia, eivätkä siten välttämättä tule palkituksi samalla tasolla, on jakavan oikeudenmukaisuuden kannalta keskeistä saavutettujen palkkioiden suhde siihen panokseen, jonka ansiosta lopputulemaan päädyttiin (Cropanzano, 2007, s. 37–38). Tällöin oikeudenmukaisena koetaan lopputulemat, jotka ovat hyväksyttävässä suhteessa nähtyyn vaivaan, eli lopputulemat, jotka ovat henkilön ohjattavissa.

Jakava oikeudenmukaisuus voi syntyä Cropanzanon (2007, s. 37–38) mukaan edellä mainitusta palkkion ja panoksen suhteesta, eli ansiosuhteesta (equity), tasapuolisuudesta (equality) sekä tarpeesta (need). Ajatus palkkion ja vaivannäön suhteeseen pohjautuvasta oikeudenmukaisuudesta perustuu Adamsin (1965) ansiosuhdeteoriaan (equity theory), jonka mukaan yksilö suhteuttaa omaa palkkiotaan aina omaan panokseensa muodostaessaan kokemustaan sen oikeudenmukaisuudesta. Ansiosuhdeteorian (Adams, 1965) mukaan keskeistä kuitenkin on edellä mainitun suhteen absoluuttisen tason ohella myös sen taso suhteessa omiin kollegoihin. Tällöin keskeinen osa jakavaa oikeudenmukaisuutta onkin yksilön tunne siitä, että palkkiot saavutetaan ohjattavissa olevalla panoksen määrällä ja että sama vaatimus pätee myös muihin yksilön kanssa samankaltaisesti palkittuihin toimijoihin.

Jakavan oikeudenmukaisuuden toinen osa-alue, tasapuolisuus, syntyy käytännössä tilanteissa, jossa saman tason toimijat saavat saman tason palkkioita (Cropanzano, 2007, s.

37–38). Koska henkilöiden kyvykkyys sekä vaivannäkö ja siten lopulta panos voi vaihdella, päädytään edellä mainittu ansiosuhde huomioon ottaen usein johdon ohjausjärjestelmän ansiosta malliin, jossa henkilöllä on jokin kollegoidensa kanssa linjassa oleva pohjapalkka (tasapuolisuus), jonka lisäksi henkilö voi oman työpanoksensa avulla ansaita bonusta (ansiosuhde) (Cropanzano, 2007, s. 39). Näiden lisäksi jakavan oikeudenmukaisuuden kannalta keskeistä on myös, että saatu palkkio vastaa henkilön tarpeita (Cropanzano, 2007, s. 38–39).

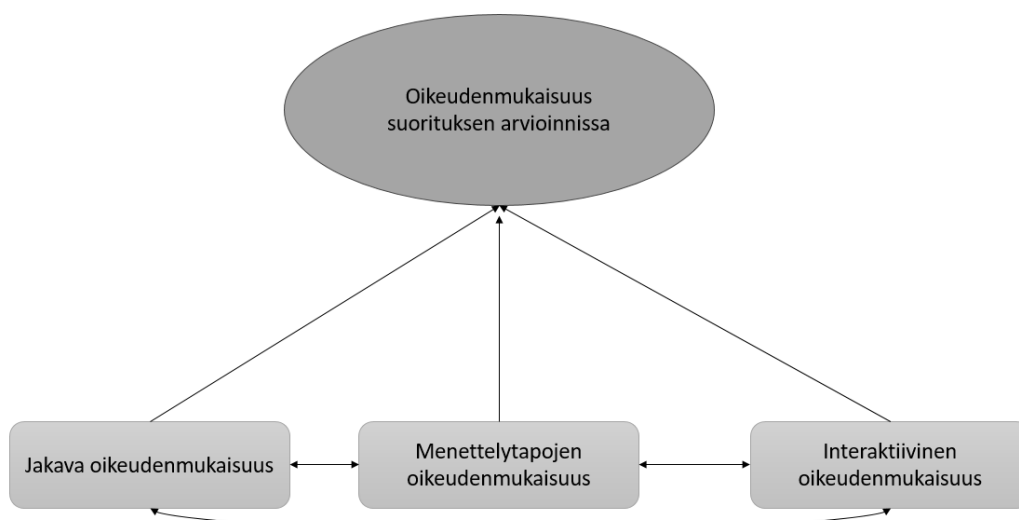
Vaikka jakavan oikeudenmukaisuuden on nähty suorituksen mittaamisessa olevan hyvin keskeinen osa oikeudenmukaisuuden kokonaisuutta (Su ym., 2021; Voußem ym., 2016), vaikuttaa oikeudenmukaisuuden muodostumiseen myös suorituksen mittaamisessa käytetyt menettelytavat. Menettelytapojen oikeudenmukaisuudella viitataan organisaation oikeudenmukaisuusteoriassa pelkkien palkkioiden oikeudenmukaisuuden sijasta palkkioiden taustalla olevien menettelyjen, tämän tutkielman kontekstissa siis suoritusmittareiden, oikeudenmukaisuuteen (Cropanzano, 2007, s. 38). Tämä oikeudenmukaisuuden ulottuvuus siis laajentaa oikeudenmukaisuuden muodostumisen osa-alueita organisaatioissa.

Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden on perinteisesti nähty rakentuvan eri oikeudenmukaisuutta luovien osa-alueiden kautta (Leventhal, 1980). Ollakseen oikeudenmukaisia menettelytapojen on oltava sekä ajallisesti että mittauksen kohteiden suhteen jatkuvia, puolueettomia, tarkkoja sekä otettava huomioon mitattavien mielipiteet ja oltava mahdollisten virhearvioiden sattuessa muokattavia (Leventhal, 1980). Käytännössä menettelytapojen oikeudenmukaisuus jakaakin paljon samoja piirteitä toimivan johdon ohjausjärjestelmän peruspiirteiden (ks. esim. Merchant & Van der Stede, 2017) kanssa. Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden voikin luonnehtia olevan tulosohjauksen sekä suorituksen mittaamisen kontekstissa erittäin olennainen osa oikeudenmukaisuuden muodostumista.

Kolmas organisaation oikeudenmukaisuuden komponentti on interaktiivinen oikeudenmukaisuus, joka edelleen voidaan jakaa ihmistenväliseen oikeudenmukaisuuteen sekä informaationaaliseen oikeudenmukaisuuteen. Ihmistenvälinen oikeudenmukaisuus viittaa henkilöiden, johdon ohjausjärjestelmän kontekstissa esihenkilön ja alaisen, väliseen oikeudenmukaisuuteen, joka syntyy siitä, että ihmiset kohtelevat toisiaan kunnioituksella sekä arvostaen (Cropanzano ym., 2007, s. 38). Käytännössä oikeudenmukaisuus tältä osin

syntyikin esihenkilön ja alaisen välisten keskustelujen sekä yhteistyön kautta. Tiedon välityksen oikeudenmukaisuus puolestaan syntyy tiedon välityksen luotettavuuden sekä tehtyjen päätösten perustelujen kautta (Cropanzano ym., 2007, s. 38). Käytännössä interaktiivinen oikeudenmukaisuus rakentuu suorituksen mittaamisen kontekstissa käytännössä esihenkilön ja alaisen välisen suhteen varaan, jolloin oikeudenmukaisuus kumpuaa olennaisilta osin henkilöiden välisestä luottamuksesta sekä arvostuksesta.

Vaikka organisaation oikeudenmukaisuuden teoria muodostuu kolmesta eri komponentista, ei näitä voi ajatella toisistaan täysin erillisinä, koska lopulta oikeudenmukaisuus koetaan kokonaisuutena (Cropanzano ym., 2007, s. 39). Oikeudenmukaisuuden komponenttien on havaittu olevan osin päällekkäisiä (Colquitt ym., 2001, s. 435–436), mutta kuitenkin siinä mielessä toisistaan erillisiä, että yhden komponentin ollessa vähemmän oikeudenmukainen, voidaan sen vaikutusta kompensoida toisen oikeudenmukaisuuden komponentin avulla (Cropanzano ym., 2007, s. 39). Suorituksen mittaamisen kontekstissa siis esimerkiksi palkkion määrän jäädessä yksilön näkökulmasta panokseen nähden liian pieneksi (jakava oikeudenmukaisuus) voi kokonaisuudessaan käsitys oikeudenmukaisuudesta kuitenkin kompensoitua, jos menettelytavat suorituksen mittauksessa ovat perusteltuja sekä tarkkoja (menettelytapojen oikeudenmukaisuus) tai suhde suorituksen arvioijan kanssa on luotettava (interaktiivinen oikeudenmukaisuus) (Kuvio 2). Käytännössä tällöin suorituksen mittaamisen oikeudenmukaisuudessa on huomioitava paitsi palkkion taso, myös käytetyt suoritusmittarit ja niiden ohjattavuus, jolloin ohjattavuuden periaate vaikuttaa kantavan keskeistä arvoa suorituksen mittaamisen oikeudenmukaisuuden saralla.



**Kuvio 2.** Oikeudenmukaisuus suorituksen arvioinnissa.



### 2.2.2 Organisaation oikeudenmukaisuusteoria ohjattavuuden periaatteen kontekstissa

Ohjattavuuden periaatteen perusteluiden nojattessa vahvasti reiluuteen sekä oikeudenmukaisuuteen ja organisaation oikeudenmukaisuusteorian sisältäessä runsaasti yhtymäkohtia ohjattavuuden periaatteen keskeisten perustelujen kanssa, on ohjattavuuden periaatetta tutkittu myös oikeudenmukaisuusteorian kontekstissa (ks. esim. Giraud ym., 2008; Langevin & Mendoza, 2013). Näissä tutkimuksissa keskeiset oletukset ja hypoteesit ovat nojanneet näkemykseen siitä, että ohjattavuuden periaate luo oikeudenmukaisuutta suorituksen mittaamiseen niin jakavan, menettelytapojen kuin myös interaktiivisen oikeudenmukaisuuden saralla.

Giraud ym. (2008) tutkivat eri ohjaamattomien tekijöiden esiintyvyyden vaikutusta johtajien haluan neutraloida niiden vaikutukset suorituksen mittauksesta. Ohjattavuuden periaatteen oletettiin vaikuttavan erityisesti jakavaan oikeudenmukaisuuteen sen palkkio-panossuhdetta parantavan vaikutuksensa avulla. Myös menettelytapojen oikeudenmukaisuuden oletettiin nousevan tutkimuksessa keskeiseksi oikeudenmukaisuuden lähteeksi, sillä ohjattavuuden periaate keskeisesti vaikuttaa suorituksen mittaamisessa käytettyihin mittareihin ja niiden lopulliseen tulkintaan. (Giraud ym., 2008.)

Tutkimuksen (Giraud ym., 2008) tulokset ovat kuitenkin jossain määrin ristiriidassa organisaation oikeudenmukaisuusteorian kanssa, sillä neutraloinnin koettiin parantavan oikeudenmukaisuutta vain riippuvuussuhteiden osalta, kun taas ulkoisten tekijöiden osalta neutraloinnin nähtiin lisäävän subjektiivisuutta ja siten jopa vaarantavan suorituksen mittaamisen oikeudenmukaisuuden. Vaikka perustelut neutraloinnille pohjautuivatkin tutkimuksen tuloksissa lähes yksinomaan oikeudenmukaisuuden kokemuksiin, tutkimuksessa nostetaan esille ajatus siitä, että vaikuttaako neutraloinnin tarpeeseen ulkoisten tekijöiden osalta koettua oikeudenmukaisuutta enemmän mahdollisuudet hyötyä ulkoisista tekijöistä esimerkiksi positiivisten odottamattomien tapahtumien seurauksena. (Giraud ym., 2008.) Tämä selittäisi osin havaittua ristiriitaa ulkoisten ohjaamattomien tekijöiden oikeudenmukaisuuden kokemusten saralla.

Myös Langevin ja Mendoza tutkimuksessaan (2013) oikeudenmukaisuuden vaikutuksista johtajien epäeettiseen käytökseen tutkivat ohjattavuuden periaatteen vaikutuksia koettuun oikeudenmukaisuuteen. Ohjattavuuden periaatteen nähtiin vaikuttavan erityisesti

jakavaan oikeudenmukaisuuteen, koska ohjaamattomien tekijöiden eliminoinnin nähtiin parantavan palkkio-panossuhdetta suorituksen mittaamisessa (Langevin & Mendoza, 2013, s. 214). Tämän havainnon perusteella ohjattavuuden periaatteen voisi osaltaan olettaa vaikuttavan myös tasapuolisuuteen yksilöiden välillä, sillä mittareiden sisältäessä ohjaamattomia tekijöitä korostuu riski myös siitä, ettei ohjaamattomat tekijät vaikuta kaikkiin palkittaviin samalla tavalla.

Jakavan oikeudenmukaisuuden ohella Langevin ja Mendoza (2013, s. 214) esittivät ohjattavuuden periaatteen vaikuttavan myös menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen, sillä ohjattavuuden nähtiin parantavan mittareiden tarkkuutta sekä johdonmukaisuutta ohjaamattomien tekijöiden eliminoinnin vähentäessä esimerkiksi makrotalouden vaihteluiden vaikutuksia suorituksen arviointiin. Suorituksen mittauksen nähtiin olevan ohjattavuuden periaatteen takia myös eettisempää, sillä ohjattavat mittarit eivät rankaise johtoa ohjaamattomien tekijöiden vaikutuksista (Langevin & Mendoza, 2013, s. 214). Ohjaamattomien tekijöiden mahdollisten positiivisten vaikutusten seurauksia koetulle oikeudenmukaisuudelle ei analysoitu ja siten Giraud ym. (2008) tutkimukseen verrattuna analyysi periaatteen vaikutuksista koettuun oikeudenmukaisuuteen jäi varsin yksioikoiseksi.

Myös Huffman ja Cain (2000) tutkimuksessaan ohjaamattomien tekijöiden huomioimisen vaikutuksista suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuuteen havaitsivat, että ohjaamattomien tekijöiden huomiointi osana suorituksen arviointia parantaa koettua oikeudenmukaisuutta. Huffman ja Cain (2000) tutkivat ilmiötä niin myyjien kuin myös myyntijohtajien parissa ja havaitsivat, että erityisesti myyjien osalta ohjaamattomilla tekijöillä oli merkittävä vaikutus koettuun oikeudenmukaisuuteen suorituksen arvioinnissa. Ohjaamattomien tekijöiden huomioinnin havaittiin paitsi parantavan oikeudenmukaisuutta, myös lisäävän myyjien mahdollisuutta oppia ja lopulta kokea suorituksen arviointi hyödyllisenä (Huffman & Cain, 2000, s. 827). Tutkimuksessa (Huffman & Cain, 2000, s. 829) ohjaamattomien tekijöiden huomioiminen nähtiinkin erityisen relevanttina suorituksen arvioinnin kautta saadun palautteen kontekstissa. Ohjattavuuden periaatteella havaittiin siis olevan selkeitä etuja suorituksen arvioinnissa niin oikeudenmukaisuuden kuin myös saadun palautteen osalta ja siltä osin tutkimus (Huffman & Cain, 2000) osaltaan vahvistaa periaatteen asemaa oikeudenmukaisuuden parantajana.

Koetun oikeudenmukaisuuden roolia on tutkittu myös ohjattavuuden periaatteen ja johtajan välisen suoriutumisen suhteen selittäjänä (Su ym., 2021). Tässä tutkimuksessa (Su ym., 2021) taloudellisten mittareiden ei havaittu olevan yhteydessä menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen tai interaktiiviseen oikeudenmukaisuuteen, vaan tilastollisesti merkitsevä yhteys havaittiin ainoastaan jakavan oikeudenmukaisuuden osalta. Ei taloudellisten mittareiden osalta yhteys havaittiin puolestaan sekä jakavan oikeudenmukaisuuden että interaktiivisen oikeudenmukaisuuden osalta (Su ym., 2021, s. 331–332). Taloudellisten mittareiden heikkoa yhteyttä oikeudenmukaisuuden komponentteihin perusteltiin niiden kyvyttömyydellä mitata suoritusta ohjattavasti sekä tarkasti niiden suurempia kokonaisuuksia mittaavan luonteensa vuoksi (Su ym., 2021, s. 331–332). Ei taloudellisten mittareiden perusteltiin taas toteuttavan oikeudenmukaisuuden vaateita paremmin, sillä niiden osalta nähtiin, että suoritusmittarit ovat paremmin muokattavissa kunkin johtajan tarpeita palveleviksi (Su ym., 2021, s. 331–332).

Su ym. (2021) tutkimuksen tulokset muodostavat osin ristiriitaisen kokonaisuuden niiden osaltaan tarjotessa perusteluja ohjattavuuden periaatteelle sen lisätessä oikeudenmukaisuutta jakavan oikeudenmukaisuuden ja interaktiivisen oikeudenmukaisuuden osalta, mutta toisaalta sen ollessa kyvytön lisäämään menettelytapojen oikeudenmukaisuutta, johon Giraud ym. (2008) sekä Langevin & Mendozan (2013) mukaan ohjattavuuden tulisi olennaisesti vaikuttaa. Tutkimuksessa (Su ym., 2021, s. 333) peräänkuulutettiinkin tarvetta tutkimukselle erilaisissa kulttuurillisissa konteksteissa, sillä kulttuurin nähtiin voivan vaikuttaa keskeisesti siihen, miten ohjaamattomat tekijät koetaan osana suorituksen mittaamista.

Kokonaisuutena tutkimus ohjaamattomien tekijöiden vaikutuksista organisaation oikeudenmukaisuuteen heijasteleekin samoja piirteitä, kun ohjattavuuden periaate yleisestikin. Yhteydet ohjattavuuden ja oikeudenmukaisuuden välillä ovat jokseenkin intuitiivisesti johdettavissa (ks. esim. Langevin & Mendoza, 2013), mutta käytännön toteutuminen koetun oikeudenmukaisuuden kautta saa varsin vaihtelevia tulkintoja. Tämä osaltaan viittaa tarpeeseen tutkia aihetta lisää erilaisissa maantieteellisissä sekä menetelmällisissä konteksteissa ja aiemmassa tutkimuksessa (Giraud ym., 2008; Su ym., 2021; Langevin & Mendoza, 2013) aihepiiriä ehdotetaan tutkimattavaksi jatkossa erilaiset kulttuuriset kontekstit, yksilökohtaiset erot sekä menetelmien monipuolisuus huomioiden. Aiemmassa tutkimuksessa on myös toistuvasti ehdotettu menetelmäksi syvällisempään käsitykseen

tähtääviä menetelmiä (Giraud ym., 2008, s. 43), kuten laadullista case-tutkimusta (Langevin & Mendoza, 2013, s. 218). Tämä tutkielma pyrkii osaltaan vastaamaan tähän tunnistettuun tutkimustarpeeseen.

### 2.3 Teoreettisen viitekehysten yhteenveto

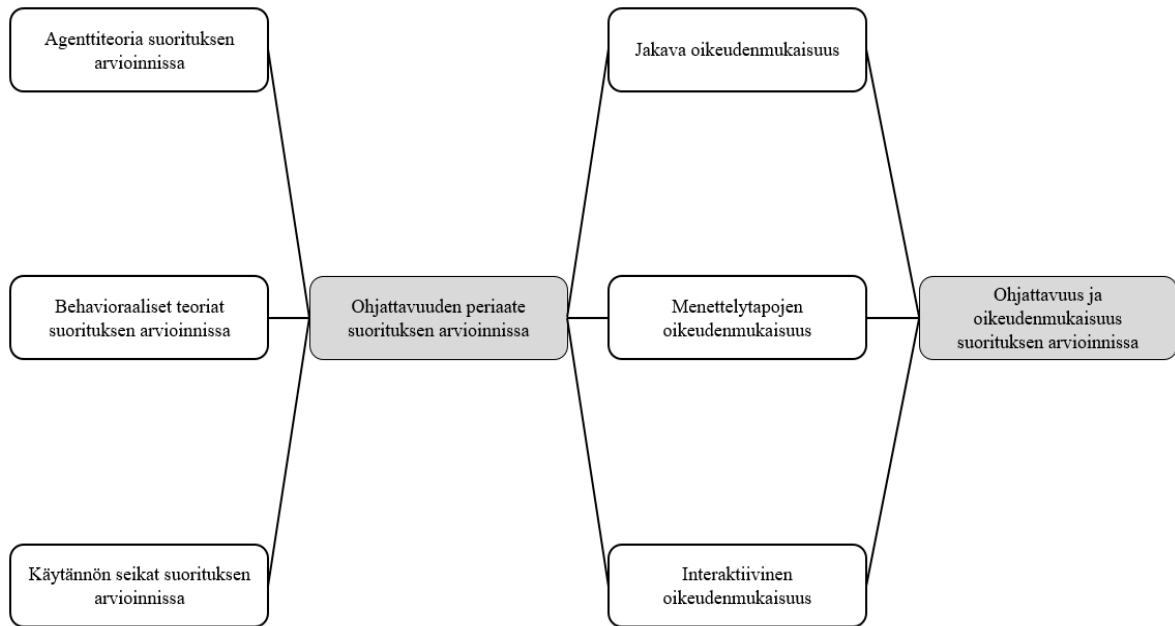
Tässä tutkielmassa teoreettinen viitekehys rakentuu suorituksen arviointiin liittyvän ohjattavuuden periaatteen teoreettiseen ja empiiriseen perustaan sekä toisaalta periaatteen yhteyksiin organisaation oikeudenmukaisuusteorian kanssa. Johdon ohjausjärjestelmien tulosohjaus sekä ohjattavuuden periaate rakentuvat teoreettiselta perustaltaan vankasti agenttiteorian varaan. Tulosohjaus yleisesti pyrkii yhdenmukaistamaan omistajien ja johdon intressejä (ks. esim. Merchant & Van der Stede, 2017; Jensen & Meckling, 1976) ohjattavuuden periaatteen pyrkiessä puolestaan parantamaan käytetyn suoritusmittarin informaatioarvoa ja siten pienentämään informaatioasymmetriaa päämiehen ja agentin välillä.

Kuten aiemmin on todettu, on ohjattavuuden periaate yksi yleisimmin hyväksytyistä periaatteista johdon ohjausjärjestelmän kontekstissa (Merchant, 1987, s. 316) ja siten sen aiempi tutkimus on hyvin laajamittaista. Aihepiirin aiemmassa tutkimuksessa (ks. esim. Giraud ym., 2008; Burkert ym., 2011; Burkert ym., 2017) tunnistetuista teoreettisista perusteista huolimatta periaatteen käytännön toteutus vaikuttaa olevan parhaimmillaankin vain osittaista ja siten aihepiirissä vaikuttaa vallitsevan paradoksi teorian ja empirian välillä (Hirst, 1983).

Ohjattavuuden periaatteen teoreettinen perusta rakentuu ajatukselle siitä, että ollakseen oikeudenmukainen tulee suoritusmittarin koostua yksinomaan sellaisista tekijöistä, joihin johtaja voi vaikuttaa (ks. esim. Giraud ym., 2008). Tämä ajatus otetaan aihepiirin tutkimuksessa (ks. esim. Burkert ym., 2011; Burkert ym., 2017) pääasiassa annettuna ja tähän oletukseen pureutuvat tutkimukset ovat tosiasiassa varsin harvassa. Johtajien näkemyksiä käsitelleissä tutkimuksissa (ks. esim. Vancil, 1979; Merchant, 1987; Giraud ym., 2008) tämä oletus kuitenkin havaitaan vähintäänkin ristiriitaiseksi johtajien kokiessa ohjaamattomat tekijät vähintään osittain oikeutetuksi osaksi omaa suorituksen arviointiansa.

Varsinaisen ohjattavuuden periaatteen keskeisten tutkimusten ohella myös organisaation oikeudenmukaisuusteorian mukaan ohjattavuuden tulisi näkyä oikeudenmukaisuutena suorituksen arvioinnissa (ks. esim. Langevin & Mendoza, 2013). Organisaation oikeudenmukaisuus koostuu kolmesta oikeudenmukaisuuden komponentista: jakavasta oikeudenmukaisuudesta, menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta sekä interaktiivisesta oikeudenmukaisuudesta (Cropanzano, 2007, s. 37–39), joilla kaikilla on johdettavissa oleva yhteys ohjattavuuteen suorituksen arvioinnissa (Langevin & Mendoza, 2013, s. 209). Ohjattavuuden tulisi näkyä jakavassa oikeudenmukaisuudessa ansiosuhdetta parantavana tekijänä (ks. esim. Cugueró-Escofet & Rosanas, 2013), menettelytapojen oikeudenmukaisuudessa varsinaisten suoritussmittareiden tarkkuutena ja toisaalta muun muassa ohjaamattomien tekijöiden tunnistamisen seurauksena myös interaktiivista oikeudenmukaisuutta parantavana tekijänä (Langevin & Mendoza, 2013, s. 334).

Ohjaamattomuuden tulisikin näkyä teorian mukaan johtajien näkemyksissä epäoikeudenmukaisena ja siten puhtaasti organisaation oikeudenmukaisuusteorian mukaan näkemyksissä ohjattavuuden merkityksestä tulisi korostua eritoten oikeudenmukaisuuden vaatimukset. Aiempi tutkimus (Giraud ym., 2008; Merchant, 1987; Su ym., 2021) on tällä saralla kuitenkin varsin ristiriitaista ja aiemmat tulokset viittaavat siihen, että näkemykset rakentuvat johtajilla varsin yksilökohtaisesti sekä kontekstisidonnaisesti. Aiempi tutkimus (Giraud ym., 2008; Su ym., 2021) onkin peräänkuuluttanut oikeudenmukaisuuden ja ohjattavuuden tutkimista vaihtelevissa kulttuurillisissa konteksteissa erityisesti syvälliseen ymmärrykseen tähtäävin menetelmin. Teoreettinen viitekehys, jonka puitteissa tähän tutkimusaukkoon pyritään vastaamaan, esitetään kuviossa 3.



**Kuvio 3.** Ohjattavuus ja oikeudenmukaisuus suorituksen arvioinnissa.

## **3 EMPIIRINEN AINEISTO, ANALYYSIMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS**

### **3.1 Tutkielman empiirinen aineisto**

#### **3.1.1 Empiirisen aineiston kerääminen**

Tutkielman empiirinen aineisto koostuu viidestä teemahaastattelusta. Tutkielman aineiston keräämiseksi johtajia lähestyttiin haastattelukutsuin sosiaalisen median kanavan kautta. Haastattelut toteutettiin etähaastatteluina Microsoft Teams-videopalaveriohjelman avulla. Haastattelujen ääniraidat tallennettiin ja kerätty äänimateriaali litteroitiin tekstimuotoiseksi. Koska haastatteluissa keskustellut suorituksen arvioinnin ja palkitsemisen seikat ovat arkaluonteisia, litteroitu aineisto myöhemmin anonymisoitiin haastateltavien tietosuojasta varmistumiseksi. Anonymisoinnin ohella tietosuojaa parannettiin suojaamalla kerättyä aineistoa sisältävät tiedostot salasanoin arkaluonteisen tiedon tahattoman leviämisen estämiseksi.

Kokonaisuutena haastateltavat muodostavat vastuualueiltaan, toimialoiltaan sekä työkokemuksiltaan varsin heterogeenisen joukon. Keräämällä empiirinen aineisto kyseiseltä heterogeeniseltä joukolta, on pyritty varmistamaan tutkielman kyky vastata aiemman tutkimuksen (ks. esim. Giraud ym., 2008) havaintoihin ohjattavuuden yksilö- sekä kulttuurisidonnaisuudesta. Aiemmassa tutkimuksessa (ks. esim. Burkert ym., 2011; Burkert ym., 2017) debattia on esiintynyt myös siinä, minkä tason johtajia aihepiirin tutkimuksen kohderyhmäksi tulisi valikoida. Tässä tutkielmassa on kyseisen debatin luoman epäselvyyden vuoksi päädytty valitsemaan tutkittaviksi johtajia useilta eri tasoilta mahdollisimman syvällisen analyysin takaamiseksi.

Vaikka tutkielman aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, joissa haastattelurunko toimii vain keskustelua ohjaavana lankana haastattelujen ollessa luonteeltaan enemmän vapaita keskusteluja kuin strukturoituja haastatteluja (ks. esim. Hirsjärvi & Hurme, 2022), muodostuivat haastattelutilanteet varsin samankaltaisiksi ja siten niistä kerätty materiaali on toistensa kanssa vertailukelpoista. Keskeiset kysymykset, joita haastateltavilta

kysyttiin, olivat kaikissa haastatteluissa samoja, millä pyrittiin kerätyn aineiston parempaan analyysikelpoisuuteen.

### **3.1.2 Empiirisen aineiston esittely**

Tutkielman empiirinen aineisto koostuu viidestä haastattelusta. Tutkittavien henkilöiden tietosuojasta varmistumiseksi heidän nimensä ovat koodattuja. Jatkossa tutkittaviin henkilöihin viitataan seuraavin koodauksin: H1, H2, H3, H4 sekä H5.

H1 työskentelee suuressa suomalaisessa valmistavan teollisuuden yrityksessä kehityspäällikkönä vastaten erilaisista, niin kansallisen kuin kansainvälisenkin tason, kehitysprojekteista ja niiden onnistumisesta. Työkokemusta hänellä on vastaavista tehtävistä useiden vuosien ajalta.

H2 työskentelee suuressa kansainvälisessä asiantuntijaorganisaatiossa kokeneena managerina vastaten toimeksiantojen päivittäisestä toteutuksesta ja taloudellisesta suoriutumisesta. Työkokemusta hänellä on vastaavista tehtävistä useiden vuosien ajalta.

H3 työskentelee suuressa suomalaisessa jälleenmyyntiliikkeessä toimipisteen funktion päällikkönä vastaten kyseisen funktion kokonaisvaltaisesta suoriutumisesta sekä tulokellisuudesta. Työkokemusta hänellä on kyseisestä tehtävästä vuosikymmenten ajalta.

H4 työskentelee suuressa suomalaisessa valmistavan teollisuuden yrityksessä kokeneena managerina osana yrityksen talousfunktiota vastaten osaltaan kyseisen funktion taloudellisesta suoriutumisesta, pääasiassa kustannuksiin liittyen. Työkokemusta hänellä on kyseisestä tehtävästä vajaan vuoden ajalta.

H5 työskentelee suomalaisessa asiantuntijaorganisaatiossa liiketoimintajohtajana vastaten liiketoimintayksikön kokonaisvaltaisesta operatiivisesta sekä taloudellisesta suoriutumisesta. Työkokemusta hänellä on kyseisestä tehtävästä useiden vuosien ajalta.

Haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2024. Haastattelut olivat kestoaltaan 35 minuutista 45 minuuttiin. Lopulta litteroitua aineistoa, josta analyysiä tehtiin, syntyi noin 67 sivua. Yhteenveto toteutettujen haastattelujen pituuksista sekä kerätystä aineistosta esitetään alla taulukossa 2.



**Taulukko 2.** Yhteenveto haastatteluista.

<b>Lyhenne</b>	<b>Haastattelun pituus</b>	<b>Litteroitua aineistoa</b>
H1	47 min	15 sivua
H2	33 min	11 sivua
H3	47 min	15 sivua
H4	38 min	12 sivua
H5	43 min	14 sivua
<b>Yhteensä 5kpl</b>	<b>208 min</b>	<b>67 sivua</b>

## 3.2 Aineiston analyysimenetelmä

### 3.2.1 Teoriaohjaava sisällönanalyysi analyysimenetelmänä

Analyysimenetelmänä tässä tutkielmassa käytettiin laadullista, teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Laadullisella sisällönanalyysillä tarkoitetaan analyysimenetelmää, jossa – usein tekstimuotoisesta – aineistosta pyritään tuottamaan tiiviissä muodossa oleva kuvaus johtopäätösten tekoa varten (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Laadullisen sisällönanalyysin toteutus lähtee liikkeelle siitä, että tutkija päättää, mitkä seikat aineistossa ovat tutkimuksen kannalta kiinnostavia (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tämän jälkeen aineistoon tutustutaan perinpohjaisesti ja ryhmitellään saatuja tuloksia esimerkiksi värikoodausten avulla. Laadullinen sisällönanalyysi mahdollistaa käytännössä hyvin monimuotoisen ja monitahoisen aineiston käytön, sillä menetelmä on luonteeltaan varsin joustava ja antaa tutkijalle kohtalaisen vapaat raamit tulkinnalle. Kuten edellä on kuvattu, tässä tutkielmassa empiirinen aineisto koostuu haastatteluista, jolloin laadullinen sisällönanalyysi on nähty sopivaksi analyysimenetelmäksi monitahoisen empiirisen aineiston tulkinnalle.

Laadullista sisällönanalyysiä voidaan toteuttaa niin induktiivisesti (aineistolähtöinen), deduktiivisesti (teorialähtöinen) kuin myös abduktiivisesti (teoriaohjaava) (Tuomi &

Sarajärvi, 2018). Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on Milesin ja Hubermanin (1994, Tuomi & Sarajärvi, 2018 mukaan) mukaan kolme vaihetta: aineiston pelkistäminen (redusointi), aineiston ryhmittely (klusterointi) sekä teoreettisten käsitteiden luominen (abstrahointi). Ensimmäisen vaiheen, eli pelkistämisen, tarkoitus on tiivistää aineistoa ja auttaa suodattamaan siitä irrelevantti materiaali pois (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Pelkistäminen suoritetaan usein käytännössä muodostamalla esimerkiksi kerätyn haastatteluaineiston alkuperäisistä ilmauksista niin sanottuja pelkistettyjä ilmauksia, jotka kuvaavat yhdellä fraasilla alkuperäisen ilmauksen keskeistä tietosisältöä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Redusoinnin jälkeen saatua aineistoa pyritään ryhmittelemään, eli klusteroimaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Klusteroinnissa tiivistetään edelleen redusoinnin tuotteena syntyneitä pelkistettyjä ilmauksia yhdistämällä näitä alaluokkiin, jotka toimivat ikään kuin kattokäsitteenä saaduille pelkistetyille ilmauksille (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Lopulta alaluokat ryhmitellään edelleen yläluokkiin sekä yhdistäviin luokkiin abstrahoinnin avulla, jolloin aineisto saadaan parhaimmillaan tiivistettyä rajalliseen joukkoon teoreettisia kattokäsitteitä, jotka tiivistävät toteutetun sisällönanalyysin.

Laadullisen sisällönanalyysin kontekstissa vastakohtaa edellä esitellylle induktiiviselle analyysille edustaa deduktiivinen eli teorialähtöinen sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä on useita samoja elementtejä aineistolähtöisen analyysin kanssa, mutta keskeinen ero näiden välille syntyy siitä, että teorialähtöisessä sisällönanalyysissä abstrahoinnin sijaan saatu aineisto analysoidaan ennalta määritettyyn teoreettiseen viitekehykseen nojaten. Tällöin tullaan käytännössä siis testanneeksi jotain ennalta määritettyä teoriaa (Tuomi & Sarajärvi, 2018), kun teoriatausta tutkimuksen taustalla on vahva ja vakiintunut.

Deduktiivisen ja induktiivisen analyysin ohella sisällönanalyysiä voidaan toteuttaa myös abduktiivisesti teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmin (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Teoriaohjaava sisällönanalyysi yhdistää elementtejä kummastakin edellä mainitusta menetelmästä ja sen avulla voidaankin analysoida monitahoista aineistoa suhteessa teoreettiseen viitekehykseen säilyttäen kuitenkin analysointimahdollisuudet aineistosta nouseville, aiempaan teoreettiseen käsitykseen nähden uusille seikoille. Teoriaohjaavassa

sisällönanalyysissä liikutaankin joustavasti aineiston ja teorian raamien välillä analysoiden aineistoa joustavasti teoriaan peilaamista unohtamatta.

Tässä tutkielmassa on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, koska tutkielman teoreettinen viitekehys pitää sisällään useita viitteitä monitahoisuudesta ja jossain määrin ristiriidoistakin (ks. esim. Giraud ym., 2008; Su ym., 2021), jolloin on koettu, että teoriaohjaava sisällönanalyysi tarjoaa parhaan mahdollisen työkalun analysoida monitahoista haastatteluaineistoa suhteessa monitahoiseen teoreettiseen viitekehykseen. Tässä tutkielmassa empiirisen aineiston tulkintaa ohjasi paitsi ohjattavuuden periaatteen teoriapohja, myös organisaation oikeudenmukaisuuden teoria, jota vasten haastateltavien kokemuksia ohjattavuuden periaatteesta pyrittiin tulkitsemaan.

### **3.2.2 Teoriaohjaavan sisällönanalyysin vaiheet tässä tutkielmassa**

Haastattelujen toteuttamisen sekä litteroinnin jälkeen varsinaisen aineiston analyysin ensimmäinen vaihe oli perinpohjainen tutustuminen kerättyyn aineistoon. Tässä vaiheessa litteroidut haastattelut luettiin useaan otteeseen sekä muodostettiin tiivistelmät kunkin haastattelun keskeisistä seikoista. Lopulta litteroidusta aineistosta korostettiin keskeiset ilmaukset, joita nostettiin tarkempaan analyysiin esimerkiksi luokittelutaulukkojen muodossa. Näiden korostettujen tekstiosuuksien ohella haastatteluista nostettiin seikkoja myös rivien välistä aineistoa tulkiten.

Litteroidun aineiston tarkan läpikäymisen jälkeen korostetuista osista muodostettiin pelkistetyt ilmaukset, joista Tuomen ja Sarajärven (2018) mallin mukaisesti lähdettiin koostamaan luokittelua ensin alaluokkiin ja myöhemmin yläluokkien kautta pääluokkiin. Tässä luokittelussa käytettiin apuna taulukkolaskentaohjelmaa datan rakenteen selkeyttämiseksi ja toistuvien teemojen tunnistamiseksi. Tuomen ja Sarajärven (2018) mallin mukaisesti aineisto siis ensin redusoitiin, sitten klusteroitiin ja lopulta abstrahoiitiin teoriaan kytkemisen mahdollistamiseksi.

Koska aineiston analyysimenetelmänä on päätetty käyttää teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, on aineiston analyysiä tehtävä paitsi aineistosta nousevien teemojen parissa, niin myös aiempaan teoriaan rinnastaen. Tässä tutkielmassa runkoa analyysille haettiin aiemmasta teoriasta ohjattavuuden (ks. esim. Giraud ym., 2008) osalta operationalisoimalla analyysin luokittelussa muun muassa teoriasta tunnistettuja ohjaamattomia tekijöitä ja

puhtaasti sitä, koetaanko ohjattavuuden periaatteen toteuttaminen tarpeelliseksi vai ei. Toisaalta analyysiä tehtiin myös suhteessa organisaation oikeudenmukaisuusteoriaan operationalisoimalla luokittelussa organisaation oikeudenmukaisuuden kolmijakoa.

Lopulta luokittelu muodostettiin tutkielman teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimuskysymyksiin nojaten ohjattavuuden periaatteen tärkeyden ja oikeudenmukaisuuden kokemusten pohjalta. Näiden tekijöiden ollessa toisiinsa vaikuttavia ja osin päällekkäisiä (ks. esim. Su ym., 2021) pyrittiin analyysiä lopulta tekemään myös tunnistamalla yhteyksiä ohjattavuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemusten välillä.

### **3.3 Tutkimuksen luotettavuus ja tutkimusetiikka**

#### **3.3.1 Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kohdistuu pääasiassa käytettyjen mittareiden ja mittauksen luotettavuuteen ja siten laadullisessa tutkimuksessa arvioidaan ensisijaisesti tutkijaa itse sekä hänen suorittamiaan toimenpiteitä tutkimusprosessin aikana (Kihn & Ihantola, 2008). Tällöin keskiössä laadullisen tutkimuksen laadukkuuden takaamisessa onkin laaja ja läpinäkyvä raportointi käytetyistä menetelmistä sekä tutkimuksen aikana tehdyistä valinnoista (Kihn & Ihantola, 2015).

Siinä missä validius määrällisessä tutkimuksessa koskee erityisesti mittareiden kykyä mitata haluttua asiaa, laadullisessa tutkimuksessa validius saavutetaan ensisijaisesti vakuuttamalla lukijat tutkimustulosten oikeellisuudesta (Kihn & Ihantola, 2015). Tässä tutkielmassa validiutta pyrittiin parantamaan raportoimalla empiirisen aineiston keruu, käsittely ja analysointi asianmukaisella tarkkuudella. Analysoinnin yhteydessä aineistosta nostettiin myös suoria lainauksia, jotta lukija voi paremmin tulkita, millaista analysoitava aineisto tutkielmassa on ollut ja pyrkiä siten paremmin arvioimaan tutkijan tekemän analyysin asianmukaisuutta ja pätevyyttä. Siltä osin, kun tutkielman tulokset nojaavat monitahoiseen, yksilökohtaiseen tietoon perustuvaan haastatteluaineistoon, pyritään päätelmien yhteydessä nostamaan esille myös mahdolliset vaihtoehtoiset päätelmät tutkijan päättelyketjun arvioinnin helpottamiseksi.

Keskeistä laadullisen tutkimuksen reliaabeliudessa on mittausten, eli aineistonkeruun ja siitä tehdyn analyysin, häiriöttömyys (Kihn & Ihantola, 2008, s. 90). Ottaen huomioon,

että tässä tutkielmassa aineisto kerättiin haastatteluin, on täysi häiriöttömyys ja toistettavuus aineistonkeruussa ja siten sen analyysissä hyvin hankalaa. Kihn & Ihantola (2008, s. 90) toteavatkin, että varsinaisen häiriöttömyyden sijaan tulisi keskittyä ristiriidattomuuteen. Ristiriidattomuudella tarkoitetaan sitä, että toinen tutkija voisi toistaa tutkimuksen ja päätyä samoihin tuloksiin. Tällöin keskeistä käytännössä on omien valintojen, tutkimusprosessin ja käytetyn materiaalin tarpeeksi tarkka kuvaus, jotta lukija voi vakuuttua tutkijan tekemien valintojen ja tulkintojen pätevyydestä (Kihn & Ihantola, 2008).

Koska tässä tutkielmassa empiirinen aineisto on kerätty teemahaastatteluin, lienee perusteltua sanoa, että toisen tutkijan voisi olla haasteellista toistaa tutkimus ja saada täysin samat tulokset. Teemahaastatteluissa haastattelurunko (Liite 1) edustaa lähinnä keskustelun raameja haastattelujen ollessa luonteeltaan jokseenkin vapaita keskusteluja määrätyn teeman parissa. Tällöin haastattelut muotoutuivat paitsi toisistaan poikkeaviksi, myös oletettavasti osin tutkijan itsensä näköisiksi tutkijan toimiessa haastattelutilanteessa keskustelunohjaajana. Tutkijan toimiessa tässä roolissa oletettavasti myös tutkijan omat ennako-oletukset ovat voineet vaikuttaa käydyn keskustelujen luonteeseen ja siten niistä saatuihin tutkimustuloksiin, mikä edelleen hankaloittaa tutkimuksen toistamista.

Tutkielman tulosten luotettavuuden takaamiseksi haastattelujen luonteesta huolimatta haastattelutilanteet pyrittiin pitämään olennaisissa määrin samankaltaisina toistensa kanssa pitämällä keskeisimmät haastattelukysymykset haastatteluissa samoina. Haastattelujen perusteella saadun aineiston tulkinnan luotettavuuden parantamiseksi tutkielmassa on pyritty asianmukaisella tavalla avaamaan tutkijan tekemää tulkintaa, jotta lukijalla olisi paremmat mahdollisuudet analysoida tutkijan päättelyketjua.

Kihn ja Ihantola (2008) nostavat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden uhaksi myös sattunnaiset virhelähteet, kuten epätarkat litteroinnit. Tässä tutkielmassa kerätty haastatteluaineisto on litteroitu sanatarkalla tasolla ja analyysissä on käytetty yksinomaan litteroituja osia haastattelutilanteesta.

Jotta laadullinen tutkimus lopulta olisi uskottava ja vakuuttava, tulee sen aineiston olla kokonaisuutena tutkimuksen tarpeisiin nähden riittävän kattavaa ja sopivaa. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kattavuutta voidaan arvioida laajan yleistettävyyden sijaan saturaation avulla, joka saavutetaan, kun lisäaineisto ei enää tuota merkittävää lisäarvoa aiheen tulkinnan kannalta (Moll ym., 2017, s. 434). Koska tutkielman aihepiiri on johtajien

näkökulmasta aiemman tutkimuksenkin (Su ym., 2021) perusteella niin yksilö- kuin kulttuurisidonnaista, on vaatimus täydellisen saturaation osalta opinnäytetyön kontekstissa hankalaa, jos ei mahdotonta saavuttaa. Vaikka tehtyjen haastattelujen puitteissa saturaatiota joiltain osin havaittiin, on oletettavaa, että esimerkiksi kaksinkertaistamalla tehtyjen haastattelujen määrän, olisivat tulokset muodostuneet osin eri tavalla. Tältä osin ei voida siis sanoa, että saturaatiota olisi täysimääräisesti saavutettu.

### 3.3.2 Tutkimusetiikka

Yksi hyvän tieteellisen tutkimuksen keskeisistä peruselementeistä luotettavuuden ohella on tutkimuksen eettisyys ja sen kokonaisvaltainen huomiointi. Tutkimusetiikka nojaa eettisiin periaatteisiin, normeihin sekä arvoihin, jotka kehystävät tutkimusta sen kaikissa vaiheissa aina tutkimuskohteen valinnasta tutkimustulosten analysointiin saakka (Saunders ym., 2016, s. 250). Tutkimusetiikkaa Suomessa kehystää lainsäädäntö, eettiset säännöt, sitoumukset sekä keskeisenä toimintaohjeena toimiva hyvä tieteellinen käytäntö. Näissä määritetään eettisten lähtökohtien perusperiaatteet, jotka huomioon ottamalla tulee pohjineeksi seikkoja, joiden pohjalta eettiset näkökulmat tulee tutkimusprosessin eri vaiheissa huomioiduksi.

Vaikka tutkimuseettiset näkökohdat tulisi olla läsnä kaikissa tieteellisissä tutkimuksissa, on niiden painoarvo empiirisessä ja erityisesti laadullisessa tutkimuksessa kenties korostunut. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään usein kentältä ja sen analysointi perustuu monissa tapauksissa tutkittavien toimien ja näkemysten syvälliseen ymmärtämiseen, jolloin eettiset seikat tutkimuksessa korostuvat (Hoque ym., 2006). Perustan eettiselle laadullisen tutkimusaineiston keräämiselle muodostaakin saatu informoitu suostumus (informed consent) tutkittavilta tutkimukseen osallistumiseksi (Hoque ym., 2006, s. 490; Saunders ym., 2017, s. 266). Jotta tutkittavien oikeudet tulee kokonaisvaltaisesti välitetyiksi ja tutkimusetiikka siltä osin huomioon otetuksi, tulee tutkittavan suostumus tutkimukseen hankkia läpinäkyvin sekä asianmukaisin keinoin. Tässä tutkielmassa suostumus hankittiin ensin sosiaalisen median kanavan sekä sähköpostitse käydyn keskustelun kautta ja ennen haastattelun toteuttamista haastateltaville lähetettiin myös tietosuojalomake, jossa korostettiin tutkimukseen osallistumisen olevan vapaaehtoista ja huomautettiin siitä, että suostumuksensa voi perua missä vaiheessa tahansa.

Asianmukaisten suostumusten ohella keskeinen empiirisen tutkimuksen tutkimusetiikkaa määrittävä tekijä on myös tiedon käsittelyn ja siten tietosuojan sekä tietoturvan huomiointi. Tutkimuskontekstissa tietosuojalla viitataan ihmisen yksityisyyden kunnioittamiseen ja suojelemiseen erilaisin periaatein ja toimintakäytännöin, kun taas tietoturvalla viitataan näihin liittyviin teknisiin ja organisatorisiin toimenpiteisiin (Kuula, 2011.) Käytännössä keskeiset tietosuojaan liittyvät toimenpiteet laadullisessa tutkimuksessa liittyvät kerätyn tiedon tunnistettavuuden hallintaan joko anonymisoinnin tai pseudonymisoinnin keinoin (Kuula, 2011, s. 273–276). Anonymisoinnissa tunnistet poistetaan tai muutetaan, kun taas pseudonymisoinnissa henkilötiedot suojataan esimerkiksi peitenimillä niiden tunnistamisen estämiseksi.

Tässä tutkielmassa tutkielman aihepiirin jonkinasteisen arkaluonteisuutensa takia haastateltavien henkilöiden anonymiteettiin on nähty tarvetta kiinnittää erityisen paljon huomiota. Johtajien kanssa keskusteltiin muun muassa palkitsemisen ja siten omasta työstä saadun kompensaation oikeudenmukaisuudesta sekä johtajien näkemyksistä suorituksen arviointijärjestelmään liittyen. Lisäksi haastatteluissa avattiin johtajien työnantajayritysten suorituksen arviointijärjestelmiä osin varsin tarkallakin tasolla. Nämä seikat ovat luonteeltaan varsin arkaluonteisia ja voisivat anonymiteetin vaarantuessa aiheuttaa harmia niin haastatelluille henkilöille kuin heidän työnantajayrityksilleenkin. Tätä riskiä on pyritty tutkielmassa minimoimaan kiinnittämällä erityistä huomiota arkaluonteisen tiedon poistamiseen litteroidusta aineistosta.

Laadullinen tutkimus voi lopulta kantaa riskiä tutkittavien tunnistamisesta anonymisoinnista huolimatta (Hoque ym., 2006). Erityisesti Suomen varsin rajallisessa kontekstissa, yhtiöt ja siten haastateltavat voidaan tunnistaa esimerkiksi tarkkojen toimialakuvausten ja yhtiön koon perusteella, jolloin tietosuoja voi vaarantua. Tähän riskiin on tutkielmassa vastattu antamalla haastateltavien työkokemuksista, työtehtävistä ja yrityksistä vain pintapuolinen kuvaus, jolloin riski haastateltavien tunnistamisesta pyritty minimoimaan.

Tutkittavien henkilöiden ja yritysten anonymiteetin ohella keskeisenä eettisenä riskinä tutkielmassa on nähty myös tutkijan tekemät tulkintavirheet. Koska aihepiiri on jokseenkin arkaluonteinen, voisivat tulkintavirheet osoittautua haastateltavien osalta erityisen epäeettisiksi. Tähän riskiin on pyritty tutkielmassa vastaamaan runsaalla sitaattien käytöllä, jolla on pyritty tuomaan analyysiin muokkaamattomia osioita litteroidusta

aineistosta tutkijan tekemien tulkintojen perustelemiseksi. Siltä osin, kun laadullinen tutkimus lopulta nojaa tutkijan omaan tulkintaan, ei tätä riskiä ole kuitenkaan saatu tutkielmassa täysimääräisesti poissuljettua.



## 4 ANALYYSIN TULOSTEN ESITTELY

Empiirisen aineiston kuvauksen ja analyysin esittely jakautuu kolmeen osaan tutkielman pääteemojen mukaisesti: analyysissa tarkastellaan ensin ohjattavuuden periaatetta ja johtajien kokemuksia tämän tärkeydestä, toiseksi tarkastellaan suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuutta ja lopulta keskeisiä tekijöitä, jotka siihen vaikuttaa. Lopuksi esitetään synteesi keskeisimmistä tuloksista.

### 4.1 Ohjattavuuden periaatteen tärkeys suorituksen arvioinnissa

Haastateltavien henkilöiden kokemuksissa ohjattavuuden periaatteen tärkeydestä oli havaittavissa varsin suurta hajontaa johtajien välillä. H2 ja H4 kokivat selkeästi H1:tä, H3:a ja H5:tä enemmän, että ohjattavuudella todella on merkitystä suorituksen arvioinnissa. Erityisesti H4 koki, että suorituksen arvioinnissa keskeistä on, että yksilö voi todella vaikuttaa mitattavaan suoritukseen hänen todetessa, että ”*mun mielestä tavoitteet on turhia silloin jos ne on sellaisia, että ne ei motivoi työntekijää tai että ne ei ole mitenkään saavutettavissa*”. H4 totesi, että jos tämä huomioitaisiin laaja-alaisemmin, voitaisiin monia tosiasiassa motivoida suoriutumaan paremmin.

Toisaalta huomattavaa kuitenkin oli se, ettei kukaan haastateltavista varsinaisesti kokenut, että ohjattavuuden periaatetta tulisi täysimääräisesti toteuttaa. Sen sijaan johtajat kokivat olevansa vastuussa oman henkilökohtaisen suoriutumisen sijaan koko vastuualueensa suoriutumisesta ja osoittivat siten tietynlaista vastuuntuntoisuutta ja osin jopa yrittäjähenkisyttä ohjattavuuden periaatteen vastaisesti. Siitä huolimatta, että H2 koki, että ohjattavuudella on merkitystä suorituksen arvioinnin kannalta, totesi hän, että lopulta kokonaisvastuu suoriutumisesta on hänellä itsellään:

*”En mä koe että [ohjaamattomia tekijöitä] pitäisi rajata, koska tiettyyn pisteeseen asti myös niihin asioihin mihin ei voi vaikuttaa niin jollain tavalla pystyy myös vaikuttamaan etukäteissuunnittelulla.... niin en mä koe, että sitä pitäisi pyrkiä mitenkään ulkoistamaan niistä mittareista suoraan” (H2)*

Vastaavasti myös H3 koki, että lopulta hänen suoriutumisensa määrittyy hänen vastuualueensa tuloksellisuuden perusteella. Sen sijaan, että ohjaamattomat tekijät tulisi eliminoida suorituksen arvioinnissa, H3 koki, että hänen tulee itse pyrkiä minimoimaan niiden vaikutukset vastuualueensa suoriutumisessa ja tuloksellisuudessa:

*”No kyllä se mun suoriutuminen mitataan siinä, miten vastuualueella menee... kyllä se omalla vastuulla on että sä rupeat tekemään sille [vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella olevalle] tilanteelle jotakin etkä vaan odota.” (H3)*

#### **4.1.1 Ohjaamattomat tekijät suorituksen arvioinnissa**

Siitä huolimatta, että johtajat pääasiassa näkivät heidän suoriutumisensa muodostuvan heidän vastuualueensa suoriutumisen kautta, tunnistivat he useita ohjaamattomia tekijöitä omassa suorituksen arvioinnissaan. Vaikuttaisikin siltä, ettei ohjattavuuden periaatteen tärkeyden arvioinnissa johtajien näkökulmasta ole kyse siitä, etteikö ohjaamattomia tekijöitä olisi ja etteikö niitä tunnistettaisi. Kyse sen sijaan vaikuttaa olevan siitä, miten niihin lopulta suorituksen arvioinnissa suhtaudutaan.

##### *Henkilöstöön liittyvät vaikeudet*

Kautta linjan haastatteluissa korostui ohjaamattomana tekijänä erityisesti erilaiset henkilöstöön liittyvät vaikeudet. Kaikkien haastateltavien työnkuvaan kuuluu esihenkilötyötä, jolloin he päivittäisessä työssään, kuten myös osana vastuualuettaan, johtavat useista henkilöistä koostuvaa tiimiä ja ovat siten viime kädessä vastuussa tiiminsä suoriutumisesta. Tällöin on selvää, että he altistuvat vastuualueensa suorituksen arvioinnin kontekstissa myös henkilöstössä tapahtuvien muutosten vaikutuksille.

Kuvaavana esimerkkinä johtajien kokemista haasteista henkilöstöön liittyen toimii H1:en esille tuoma tilanne siitä, että hän on vastuussa tiiminsä suoriutumisesta mutta ei voi tosiasiasissa vaikuttaa siihen, keitä tiimiin kuuluu:

*”...että tietysti tämmöisessä hommassa mitä mä teen niin kuten sanoin, että matriisissa on sitten näitä resursseja ja on aikaisemmin ollut ja nykyäänkin on, niin sanotaan näin, että kun ei itse pysty rekrytoimaan resursseja niin ei pysty niin paljon vaikuttamaan siihen, että kuka on se siinä alla [tiimissä]... ei niin kun pysty itse vaikuttamaan siihen resursointiin” (H1).*

Toisaalta sen lisäksi, ettei alaisia voi välttämättä itse rekrytoida, koettiin myös muun muassa henkilöstön vaihtuvuuden olevan keskeinen tekijä vastualueen suoriutumiseen liittyen. Henkilöstön vaihtuvuuden aiheuttamat haasteet olivat toistuva teema lähes kaikissa toteutetuissa haastatteluissa. Esimerkiksi H1 totesi, että henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa ennustamattomuutta projektien toteutumisessa ja toisaalta H2 totesi, että muun muassa työntekijän irtisanoutumisen tai sairastumisen seurauksena työntekijä voidaan joutua korvaamaan tuntihinnaltaan huomattavasti kalliimmalla työntekijällä, joka voi pahimmillaan tehdä budjetin toteuttamisesta mahdotonta.

Haastatelluista henkilöistä H3 nosti henkilöstön vaihtuvuuden ja osaavien henkilöiden rekrytoinnin esille suurimpana vastualueen suoriutumiseen vaikuttavana ohjaamattomana tekijänä:

*”Kyllähän tällaiset henkiset ongelmat...ne vähän näkyvät valitettavan huonolla tavalla täällä työelämässä ja sitten kun niihin ei oikein ole työkaluja millä voisi vaikuttaa, niin se on ehkä semmoinen, että siinä on vähän selkä seinää vasten.” (H3)*

Toisaalta siinäkin tilanteessa, jossa henkilöstön saatavuudessa ei olisi ongelmia, koetaan henkilöstön vaihtuvuus hankalaksi asiaksi, sillä esimerkiksi H3:n mukaan uuden työntekijän osalta voi mennä pitkäänkin ennen kuin laatu tai myynti vastaa entisen työntekijän tasoa. Myös H4 totesi henkilöstön vaihtuvuuden voivan pahimmillaan jopa tehdä asetetusta tavoitteesta toteuttamiskelvottoman, jos valtaosa tiimistä vaihtuu tavoitejakson aikana. Muista haastateltavista poiketen H5 ei tunnistanut henkilöstöön liittyviä ohjaamattomia tekijöitä, sillä H5 johtaa henkilöstömäärältään maltillisen kokoista yksikköä, jossa hänen suorituksensa arviointi siten perustuu rajallisen henkilömäärän suoritukseen.

Henkilöstöön liittyvien ongelmien osaltaan yhdistäessä haastateltavia voidaan toisaalta sanoa, että eroa haastateltavien välille loi se, miten kykeneviä he kokivat olevansa vaikuttamaan ja reagoimaan henkilöstöön liittyviin vaikeuksiin. H3 koki olevansa kokonaisuudessaan vastuussa henkilöstön hankinnasta ja ryhtyneensä toimiin henkilöstön hankkimiseksi ja ongelman poistamiseksi. Toisaalta H1 totesi, ettei hänellä ole vaikutusmahdollisuuksia henkilöstöön liittyen, koska hän ei voi rekrytoida omia alaisiaan. Samoin H4 koki henkilöstöön liittyvien ongelmien olevan ainakin osittain omien vaikutusmahdollisuuksiensa ulkopuolella. Varsinaisten ohjaamattomien tekijöiden sijaan näkemykseen

periaatteen tärkeydestä vaikuttaakin tältä osin vaikuttavan johtajan kokema vastuu ja tosiasiallinen mahdollisuus tehdä toimia tilanteen korjaamiseksi.

#### *Dynaaminen toimintaympäristö*

Henkilöstöön liittyvien ongelmien ohella ohjaamattomana tekijänä haastateltavien keskuudessa selkeästi korostui työelämän ja oman vastualueen dynaamisuuden aiheuttamat ongelmat tavoitteenasetannassa ja suorituksen mittaamisessa. Erityisen hankalana dynaamisuuden koki H1, joka kehityspäällikön työssään johtaa erilaisia kansallisia ja kansainvälisiä projekteja, joissa muutokset voivat olla suuria ja nopeita:

*”...ei ehkä ne [tavoitteet] välttämättä aina pysy siinä mukana, varsinkin tän tyyppisessä työssä... ne koko vuoden tavoitteet ei ole ehkä ollut semmoiset, mitkä on pystynyt asettamaan järkevästi, koska en ole ollut siinä sitten välttämättä sitä koko aikaa samassa tehtävässä... yleiset vuosisuunnitelmat ja vuositargetit niin ne ei aina pysy ihan sillä [tarvittavalla] tarkkuudella rytmissä.” (H1)*

Samoin myös H4, joka niin ikään työskentelee kehityshankkeiden parissa, koki, ettei vuositasolla määritetyt tavoitteet aina ole loppuvuonna enää relevantteja, mikä aiheuttaa hankaluuksia suorituksen arvioinnissa. Samoin H2, jonka suoritusta arvioidaan useiden lyhyiden projektien toteutumisen perusteella, totesi, että projektien aikataulujen siirtyminen voi pahimmillaan aiheuttaa kumuloituvia ongelmia jopa kuukauden ajalle ja yhden projektin aikataulumuutokset voivat siten helposti heijastua lukuisiin projekteihin yrityksen sisällä.

Myös dynaamisuuden osalta eroa haastateltavien välille teki heidän suhtautumisensa tekijän vaikutuksiin. H2 koki, että *”ei voi aina mennä silleen, että kaikki menee pitkäksi ja sitten selitellään”* vaan pikemminkin, että tällaiset tilanteet tulee omassa toiminnassaan huomioida, koska ne kuuluvat lopulta johtajan työnkuvaan. H2 kertookin kokevansa, että näissäkin tilanteissa oma vaikutusmahdollisuus vastualueen suoritukseen on mittava. Toisaalta taas H1 koki, että tilanteessa, jossa itsestä riippumattomista syistä projektia ei toteutetakaan, tällä ei tule olla vaikutuksia yksilön suoriutumisen arviointiin.

Huomattavaa dynaamisuuden vaikutuksissa vastualueiden suoriutumiseen on myös se, ettei H3 nostanut tähän liittyen viitteitä siitä, että hän kokisi dynaamisuuden ohjaamattomana suorituksensa arvioinnissa. Sen sijaan H3 koki, että lopulta hän kantaa vastuun siitä, kuinka paljon hänen vastualueensa tekee tulosta toimintaympäristöstä riippumatta.

Tässäkin haastateltavien välillä oli siis havaittavissa eroja sen suhteen, kuinka ohjaamattomiin tekijöihin suhtaudutaan.

*Mittareiden epätarkkuus ja mittaamisen vaikeus*

Haastateltujen johtajien mielestä suorituksen mittaamiseen ja siten sen ohjattavuuteen liittyy selkeitä haasteita toisaalta käytössä olevien mittareiden epätarkkuuden parissa ja toisaalta siksi, ettei kaikkea suoriutumista edes voida yksiselitteisesti mitata. Haastatelluista henkilöistä erityisesti H1 nosti useaan otteeseen esille näkemyksiään mittareiden epätarkkuudesta. H1 totesi, että hänen henkilökohtainen suoriutumisensa näkyy määrällisten seikkojen sijaan ensisijaisesti laadullisissa seikoissa. Tästä huolimatta hänen suoriutumisensa arviointiin on liitetty useita määrällisiä mittareita, jolloin H1 koki, että määrälliset mittarit ovat jossain määrin kyvyttömiä mittaamaan projektien laadullista onnistumista.

Myös H2 toisti H1:en nostamat huolet määrällisten mittareiden kyvystä mitata suoriutumista. Vaikka H2 totesi, että viime kädessä liiketoiminnassa, ja siten hänen vastuualueensa kontekstissa, tärkeintä on toimia kannattavasti, totesi hän kuitenkin, ettei hänen toimintaansa voi ajatella taloudellinen näkökulma edellä:

*” jos se [suorituksen mittaaminen] olisi vain numeerinen, niin sitten...se voisi ohjata ja kannustaa väärään suuntaan. Esimerkiksi kun meillä on kuitenkin tietyt lait ja nämä, mitä pitää noudattaa, niin sitten jos se olisi pelkästään raaka numero niin sitten siinä olisi voisi olla kannustimia vähän väärään suuntaan oikoa jotain tai mennä tavallaan se euromäärä edellä.” (H2).*

Myös H1 nosti esille suorituksen mittaamiseen liittyen, että välillä hänen työssään on hankala ylipäätään yksiselitteisesti määrittää, mitä hyvä suoriutuminen tarkoittaa. Hän totesi, että vaikka projekti menisi budjettiin nähden mallikkaasti, ei se kerro lopulta mitään projektin laadullisesta onnistumisesta. Myös H2 totesi, että vaikka projekti saataisiin vietyä maaliin täysin suunnitelmien mukaan ja aikataulussa, voi silti olla, että asiakkaan mielestä projektissa on suoriuduttu heikosti. H1:en ja H2:en kokemusten perusteella johtajat voivatkin kokea ristiriitaa eri tavoitteiden välillä, minkä nähdään vaikeuttavan suorituksen mittauksen tarkkuutta ja ohjattavuutta.

Mittaamisen vaikeuden ohella haastatteluissa nousi esille myös useita seikkoja, joissa suorituksen mittaaminen nähtiin mittareidensa puolesta epätarkkana. Sekä H3 että H4

kertoivat heidän suorituksensa arviointiin perustuvan rahamääräisen palkitsemisensa perustuvan pohjimmiltaan asioihin, joihin heillä ei tosiasiaassa ole vaikutusmahdollisuuksia. H4:n tapauksessa bonusjärjestelmää ohjasi koko organisaation taloudellinen suoriutuminen, johon H4 ei kokenut voivansa tarpeeksi vaikuttaa. Niin ikään H3 totesi, että lopulta uusien tuotteiden myynnin volyymi ohjaa hänen bonuksiaan, vaikka hän ei osana vastuu-alueitaan vastaa uusien tuotteiden myynnistä.

Mittareiden epätarkkuuden kontekstissa H3 nosti esiin poikkeavan näkökulman epätarkkuuteen liittyen. Hän koki, että suurpiirteinen mittari on lopulta toimiva, koska mittariin kätkeytyy niin paljon informaatiota. Eli sen sijaan, että hän kokisi suurpiirteisyyden ohjaamattomuutena, hän koki, että mittari onnistuu mittaamaan suoritusta suurpiirteisyytensä ansiosta kokonaisvaltaisemmalla tasolla:

*”Kyllähän se [asiakastyytyväisyys] vaikuttaa jotakin kautta, että se jos asiakkaat ei ole tyytyväisiä niin eihän meillä käy ketään ja sitä kautta se näkyy liikevaihdossa. Ei se aina tarvitse olla niin eksakti tietty asia mitä mitata, liikevaihtoon kuitenkin kätkeytyy paljon...kaikki vaikuttaa kaikkeen.” (H3)*

Samaa näkemystä myynnin kokonaisvaltaisuuden eduista toisti myös H5, joka kertoi hänen suoriutumisensa arvioinnin perustuvan toimeksiantojen liikevaihtoon ja kannattavuuteen. Hän totesi tämän olevan lopulta varsin hyvä mittari, koska *”lopulta euro on oikeassa”*.

Edellä mainittujen ulkoisten tekijöiden lisäksi myös esihenkilöiden päätösten kerrottiin vaikuttavan suorituksen arviointiin. Erityisesti H1 ja H4 kokivat esihenkilöiden päätösten vaikutukset haastavina, sillä esimerkiksi H1:en tapauksessa esihenkilön päätös viivästyttää projektin aloittamista voi hänen mukaansa pahimmillaan viedä pohjan joiltain tavoitteilta kokonaan. Vastaavasti myös H4 koki, että suorituksen arvioinnista tulisi pyrkiä muodostamaan esihenkilöstä riippumatonta.

Sen sijaan H2 ja H3 eivät kokeneet esihenkilöiden päätöksiä keskeisiksi suorituksen arvioinnin kannalta. H3 totesi, ettei *”esimies tee mitään päätöksiä kysymättä multa”*, eikä *”tee mitään päätöksiä mun selän takana”*. Samoin H2 koki, että yhteistyö esihenkilön kanssa on tiivistä, jolloin päätökset tehdään tosiasiaassa yhdessä ja niiden vaikutuksiin myös suorituksen arvioinnin kontekstissa voidaan siten reagoida reaaliaikaisesti. Myöskään H5 ei kokenut esihenkilöiden päätöksiä oman suorituksensa arvioinnin kannalta

relevantiksi todetessaan, että yritys ei aseta hänelle mitään rajoitteita, jolloin ”*esihenkilöä ei voi syyttää siitä, että ei suoriudu*”.

*Muut ohjaamattomat tekijät suorituksen arvioinnissa*

Edellä esiteltyjen tekijöiden lisäksi haastatteluissa tunnistettiin myös muita ohjaamattomia tekijöitä. Näissä kukin tekijä nousi esille vain rajallisesti, mikä osaltaan viestii ohjaamattomien tekijöiden kontekstisidonnaisuudesta ja toisaalta yksilökohtaisuudesta. H1 koki keskeisenä ohjaamattomana tekijänä suorituksensa arvioinnissa ajanpuutteen ja vastualueen laajuuden epäsuhtaan käytössä olevaan aikaan nähden. H1 kertoi, että on edennyt urallaan nopeasti ja siten työtehtävä on vaihtunut useita kertoja viime vuosien aikana, mikä on aikaansaanut sen, että aiemmista työtehtävistä siirtyvät vastuut ovat kumuloituneet, jolloin työkuorma on kasvanut voimakkaasti. Hän kokee, että ”*vastuualue on varmaan ihan oikea, mutta tosiaan työkuormallisesti ei*”, minkä hän kokee selkeästi vaikuttavan resursseihin, joita hän voi ohjata kuhunkin projektiin ja jolla siten on vääjäämätön vaikutus myös hänen suorituksensa arviointiin.

Resursseihin liitännäisiä ohjaamattomia tekijöitä tunnisti myös H2, jonka mukaan yksi haasteista projektien läpiviennissä on resurssien niukkuus ja se, että tiimi, jolla projekti viedään läpi, voi rajallisten resurssien takia muuttua nopeastikin. Tämän ohella H2 koki, että projektien onnistumiseen ja aikataulussa pysymiseen vaikuttaa keskeisesti myös asiakkaasta johtuvat haasteet, joihin ei aina ole mahdollisuuksia varautua. H5 puolestaan koki, että toimiala, jolla hän työskentelee, on voimakkaasti henkilösidonnan ja markkinatilanteesta riippuvainen. H5 totesi, että hänen työnsä perustuu vahvasti ihmisten ja päättäjien välisiin suhteisiin ja toisaalta yritysten palvelutarpeeseen, jossa voi olla suuriakin eroja nousu- ja laskukausien välillä.

Jonkinasteista ristiriitaa johtajien näkemysten välillä oli havaittavissa rahallisen kompensoinnin vaikutuksissa suorituksen arviointiin. H1 totesi, että hänen vastualueensa toimissa dynaamisessa ympäristössä, voi rahallisen vaikutuksen kytkeminen suorituksen arviointiin hankaloittaa tavoiteasetannan korjaamista suoran bonusvaikutuksen ansiosta, mikä voi lopulta heikentää suorituksen arvioinnin ohjattavuutta. Samaa näkemystä toisti myös H4 todetessaan, että taloudellisia mittareita on tosiasiaa hankalaa muuttaa vuoden aikana. Toisaalta rahallisten vaikutusten kytkemisestä suorituksen arviointiin koettiin

koituvan myös keskeisiä etuja H1 todetessa, että bonusvaikutus toisaalta pakottaa arvioijia ottamaan suorituksen arvioinnin tosissaan, jolloin arviointiin panostetaan enemmän.

Lopulta ohjaamattomat tekijät muodostuivat haastateltavien parissa varsin monisyiseksi kokonaisuudeksi, osan havaitessa useita ohjaamattomia tekijöitä ja osan kokiessa suurpiirteisten mittareiden olevan riittävän tarkkoja suorituksen mittaamisen kontekstissa. Varsinaisten tunnistettujen ohjaamattomien tekijöiden sijaan keskeisestä roolia johtajien näkemyksissä ohjattavuuden tärkeydestä edustikin lopulta johtajien henkilökohtaiset mielipiteet ja kokemukset siitä, missä määrin näitä tunnistettuja tekijöitä tulisi pyrkiä huomioimaan suorituksen arvioinnissa ja missä määrin johtaja tosiasiallisesti kantaa vastuuta omasta vastuualueestaan näistä tekijöistä riippumatta.

#### **4.1.2 Johtajien näkemykset ohjattavuuden periaatteen merkityksestä**

Johtajien näkemykset ohjattavuuden periaatteen merkityksestä muodostuivat lopulta varsin monisyisiksi ja teorian oletuksiin nähden kirjavaksi. Keskeinen seikka, joka kerätyssä aineistossa korostui, oli se, etteivät johtajat lopulta ohjaamattomien tekijöiden laajahkon tunnistamisen jälkeenkään kokeneet, että ohjaamattomia tekijöitä tulisi pyrkiä täysimääräisesti eliminoimaan suorituksen arvioinnista.

Haastatelluista henkilöistä selkeästi tärkeimpänä ohjattavuutta pitivät H2 sekä H4. H4 totesi, että ”*mun mielestä tavoitteet on turhia jos ne on sellaisia, että ne ei motivoi työntekijää tai että ne ei ole mitenkään saavutettavissa*”. H4 myös koki, että tavoitteiden muuttuessa saavuttamattomiksi tavoitteita tulee muuttaa. H4 kertoi, että hänen rahalliseen kompensaatioonsa liittyvästä suorituksen arvioinnistaan valtaosa muodostuu koko organisaation tuloksellisuuden kautta, jonka hän koki jossain määrin ongelmallisena. Hän totesi, että isoissa tavoitteissa yhden henkilön vaikutus on tosiasiallisesti marginaalinen ja että hänen suorituksen arviointiansa olisi syytä muuttaa enemmän henkilökohtaisia tavoitteita palvelemaan, siis ohjattavampaan, suuntaan.

H4:n lisäksi myös H2 piti ohjattavuutta selkeästi keskeisenä osana suorituksen arviointia. Siinä missä H4 osalta ohjattavuuden tärkeys kumpusi sen puutteesta, H2:en tapauksessa ohjattavuuden tärkeys korostui siitä, että H2 kertoi ohjattavuuden tulevan huomioiduksi hänen suorituksen arvioinnissaan. H2 totesi, että ohjattavuus tulee hänen suorituksensa arvioinnissa huomioiduksi toisaalta eri näkökulmista mitaavien mittareiden kautta ja



toisaalta siinä, että tavoitteita muokataan tilanteiden muuttuessa yhdessä esihenkilön kanssa. Haastattelujen perusteella H2 olikin haastatelluista henkilöistä ainoa, joka koki ohjattavuuden keskeisenä ja jolla ohjattavuuteen selkeästi kiinnitettiin suorituksen arvioinnissa aktiivisesti huomiota. H5 puolestaan koki, että vaikka toimiala, jolla hän työskentelee, on varsin syklinen, ei tarvetta tämän huomioimiselle suorituksen arvioinnissa ole.

Ohjattavuuden tärkeyttä ja ohjattavuuden periaatteen toteutusta selkeästi enemmän aineistossa kuitenkin nousi esille perustelut ohjattavuuden tarpeettomuudesta ja käytännön haasteista ohjattavuuden periaatteeseen liittyen. Mielenkiintoista on se, että näitä seikkoja nousi esille myös H2:en ja H4:än osalta, vaikka heillä näkemykset ohjattavuudesta olivat selkeästi H1:een, H3:een sekä H5:een verrattuna poikkeavat. Vaikuttaakin siltä, että ohjattavuuden merkitystä tärkeämpänä johtajien työssä pidetään lopulta kokonaisvaltaista vastuun tunnetta ja ajatusta siitä, että vastuu kannetaan mahdollisista ohjaamattomista tekijöistä riippumatta.

#### *Vastuunkantaminen tilanteesta riippumatta*

Selkeästi keskeisempänä seikkana ohjattavuuden periaatteen tarpeettomuudelle haastateltavien keskuudessa nousi kokemukset siitä, että johtaja viime kädessä kantaa vastuun vastuualueensa suoriutumisesta tilanteesta riippumatta. Myös tässä kokemuksessa oli selkeitä eroja johtajien välillä erityisesti H3:en ja H5:en kokiessa kokonaisvaltaista vastuun tunnetta oman vastuualueensa suoriutumisesta. H3 totesikin, että ”*kyllä se mun suoriutuminen mitataan siinä miten mun vastuualueella menee*” ja että ”*kun ne on järkevällä tasolla ne tavoitteet niin ei niissä ole mitään tarvetta säädellä jälkikäteen*”.

Vaikka H3 tunnisti useita ohjaamattomia tekijöitä osana suorituksensa arviointia, keskustellessa näiden eliminointitarpeesta, hän koki ohjaamattomien tekijöiden huomioimisen tarpeettomana ja osin jopa vieraana. Kysyttäessä, että tulisiko hänen mielestään esimerkiksi budjettia oikaista, jos jokin ulkoinen tekijä on tehnyt siihen pääsemisestä hankalaa, totesi H3 tällaisten asioiden olevan varsin toissijaisia:

*”No joo, kyllä se huomioidaan, että OK tää on se vaikutin miksi ei ole pääsyt [budjettiin], mutta se on ehkä semmoinen vaan että kuuluu sarjaan 'hyvä tietää'.” (H3)*

*”No kyllä mä sanoisin, että sen budjetin muuttaminen kesken vuotta olisi aika ensikertalaista, jos näin tehtäisiin, että ehkä me on totuttu siihen, että sillä mennään mitä on annettu.” (H3)*

Sen sijaan, että H3 olisi kokenut ohjaamattomien tekijöiden huomioimisen tarpeellisena, hän nosti esille, että ohjaamattomilla tekijöillä voi olla positiivinenkin vaikutus *”eikä me silti muuteta sitä budjettia”*. Eliminoinnin sijaan H3 kokeekin, että ohjaamattomiin tekijöihin tulisi johtajan toimesta reagoida.

H3:en nostaessa keskeisimpänä ohjaamattomana tekijänä esille henkilöstön vaikean saatavuuden hän toteaa, että erikseen huomioimisen sijaan *”kyllä se omalla vastuulla on, että sä rupeat tekemään sille tilanteelle jotakin, etkä vaan odota, että joku tuo sulle niitä kandidaatteja nenän eteen tai palkkaa sun puolesta niitä”*. Kokonaisuudessaan H3 kokikin ohjaamattomien tekijöiden eliminoinnin vieraana ajatuksena ja osoitti pikemminkin yrittäjähenkisyyttä ja halua kantaa vastuuta vastuualueestaan toimintaympäristöstä riippumatta.

H3:n ohella samoja yrittäjämäisiä ja kokonaisvastuuseen viittaavia piirteitä osoittivat myös muut haastatellut johtajat. Siitä huolimatta, että H2 koki ohjaamattomien tekijöiden huomioimisen keskeisenä, totesi hän lopulta, että vastuu vastuualueesta kuuluu lopulta johtajan kannettavaksi. H2 koki, että ohjaamattomiin tekijöihin keskittyminen voi luoda tietynlaista selittelyn kulttuuria ja näihin tekijöihin tulisi pyrkiä eliminoinnin sijaan itse aktiivisesti vaikuttamaan:

*”Toki sitten ei voi aina mennä silleen, että kaikki menee pitkäksi ja sitten selitellään vaan.... en mä koe, että pitäisi rajata, koska tiettyyn pisteeseen asti myös niihin asioihin, mihin ei voi vaikuttaa niin jollain tavalla pystyy myös vaikuttamaan etukäteissuunnittelulla... en mä koe, että sitä [ulkoista tekijää] pitäisi mitenkään pyrkiä ulkoistamaan niistä mittareista suoraan” (H2).*

H2 myös totesi, että lopulta rajanveto siinä, mihin voi vaikuttaa ja mihin ei, on *”veteen piirretty viiva”*. H2 myös toisti H3:en näkemyksen siitä, ettei ohjaamattomia tekijöitä tule ajatella vain negatiivisena vaikuttimena, sillä näillä voi olla myös merkittävän positiivisia vaikutuksia vastualueen suoriutumiseen.

Vastaavasti myös H5, ohjaamattomien tekijöiden tunnistamisesta huolimatta, koki, että näitä ohjaamattomia tekijöitä ei hänen suorituksen arvioinnissaan lopulta ole tarpeen ottaa huomioon. Keskusteltaessa syklisyyden vaikutuksista suoriutumiseen H5 totesi, että

heikossa markkinatilanteessa ”*sitä myyntityötä on sitten tehtävä kahta kauheammin, että se ei tule odottamalla ainakaan se tulos sitten kotiin*”.

Siitä huolimatta, että H1 nosti esille useita ohjaamattomia tekijöitä henkilöstöön sekä esihenkilön päätösten vaikutukseen liittyen ja totesi, että ulkoisten tekijöiden vaikutukset suorituksen arvioinnissa ovat ”*ärsyttäviä*”, esitti H1 useissa tilanteissa myös näkemyksensä siitä, ettei näiden täysimääräinen poissulkeminen suorituksen arvioinnissa ole tarpeellista. Poissulkemisen tarpeettomuutta H1 perusteli sillä, että hänen suoriutumisensa kannalta ison kuvan seuraaminen on tehokkailta ja toisaalta ”*jos oma tiimi ei tee asioita hyvin, se on johtajan vastuulla*”.

Kaikki haastatellut johtajat lopulta kokivatkin, ettei viime kädessä ohjaamattomien tekijöiden vaikutusten huomiointi ole arvioijan vastuulla, vaan näihin on pyrittävä itse vaikuttamaan. Johtajien näkemykset kiteytyvätkin hienosti H4:n toteamukseen, että johtajan työssä ”*pitää olla vähän tämmöistä yrittäjyyttäkin, että siinä pystyy vaikuttamaan itse siihen, mitä sun ympärillä tapahtuu*”. Tästä onkin pääteltävissä, ettei ohjattavuuden periaatetta koeta kokonaisuutena johtajan suorituksen arvioinnissa kovinkaan merkittävänä.

#### *Haasteet periaatteen toteuttamisessa*

Vastuuntuntoisuuden ja tietynlaisen yrittäjähenkisyyden ohella keskeiseksi tekijäksi siinä, ettei ohjaamattomien tekijöiden eliminointia koettu tarpeelliseksi nousi myös haasteet sen käytännön toteuttamisessa. Haastateltavista jokainen näki ohjaamattomien tekijöiden huomioinnin haasteellisena. Esimerkiksi H2 totesi ohjaamattomien tekijöiden vaikutuksista keskustellessa, ettei tiedä miten ne voitaisiin tosiasiasa suorituksen arvioinnissa rajata arvioinnin ulkopuolelle. H4 puolestaan koki, ettei tekijöiden rajaaminen mittareiden ulkopuolelle ole varsinaisesti relevanttia, vaan ”*arvioijalla tulee olla pelisilmää*” ja lopulta suorituksen arvioinnissa keskiössä on yksittäisen mittarin sijaan kokonaisuus.

Haastateltavista erityisesti H1 ja H4 kokivat ohjaamattomien tekijöiden huomioinnin haastavana, sillä heillä tavoitteet asetetaan vuosittain, jolloin tavoitteenasetantavaiheessa ei välttämättä ole vielä tiedossa kaikki seikat, jotka tulevat vaikuttamaan suoritukseen. Tällöin sen sijaan, että suorituksen arvioinnin mittareita pyrittäisiin jälkikäteen muuttamaan, H1:en mukaan mittareista tehdään suurpiirteisiä:

*”... ns. target planningia aletaan tekemään joskus Q4:sella tai koska sitä nyt tehdäänkään siinä edellisen vuoden kohdilla ja sitten niitä hyväksytään siinä jossain kohtaa vuotta ja ne taas käydään läpi alaisten kanssa jossain kohtaa vuotta ja siinä menee aina aikaa aika paljon... yleiset vuosisuunnitelmat ja vuositargetit ei aina pysy ihan sillä tarkkuudella rytmissä, kun voisi olla, että varsinkin kun ei niitä määritellä niin tarkalla tasolla.” (H1)*

H1 sekä H4 myös totesivat, ettei kaikkea voida, esimerkiksi kehitysprojektien kontekstissa, suoraan mitata, jolloin tosiasiaissa ohjaamattomien tekijöiden määrittäminen ja siten niiden huomiointi voi olla tosiasiaissa hankalaa. Vastaavasti myös H5 koki ohjaamattomien tekijöiden huomioinnin haastavana hänen korostaessa sitä, että esimerkiksi tilanteessa, jossa yksilö on suoriutunut hyvin ja organisaatio heikosti niin *”vaikeahan se firman on tietysti kassasta maksaa, jos siellä ei ole mistä maksaa”*. Kokonaisuutena johtajat siis jakoivat näkemyksen siitä, että huolimatta heidän halukkuudestaan tai haluttomuudestaan huomioida ohjaamattomia tekijöitä suorituksen arvioinnissa, on tämän toteuttaminen käytännössä vähintään haasteellista.

#### **4.1.3 Yhteenveto johtajien näkemyksistä ohjattavuuden periaatteen tärkeydestä**

Johtajien näkemykset ohjattavuuden periaatteen tärkeydestä muodostuivat kokonaisuudessaan kaksijakoiseksi. Toisaalta johtajat tunnistivat laaja-alaisesti erilaisia ohjaamattomia tekijöitä, jotka heidän suoritukseensa vaikuttaa ja esimerkiksi H4 totesi, ettei suorituksen arvioinnissa ole järkeä, jos mittarit eivät tosiasiaissa ole yksilön saavutettavissa.

Haastatteluissa ohjaamattomien tekijöiden osalta korostui eritoten henkilöstöön liittyvät vaikeudet, kuten irtisanoutumisten vaikutus vastualueen suoriutumiseen ja toisaalta myös työelämän dynaamisuuden aiheuttamat haasteet, kuten tavoitteenasetannan kankeus vastualueen muuttumiseen verrattuna. Näiden ohella suorituksen arviointimittarit myös koettiin jossain määrin epätarkkoina ja suorituksen mittaamisen nähtiin olevan osin vaikeaa toteuttaa.

Näistä ohjaamattomista tekijöistä huolimatta johtajat eivät kuitenkaan lopulta kokeneet ohjattavuuden periaatetta kokonaisuudessaan kovinkaan tärkeänä, vaan he kokivat, että johtajan tulee olla vastuussa vastualueensa suoriutumisesta ohjaamattomista tekijöistä riippumatta. Haastatteluissa henkilöissä oli laajalla skaalalla tunnistettavissa vastuuntuntoisuuden ja jopa tietynlaisen yrittäjähenkisyyden elementtejä, mikä osaltaan vaikutti siihen, etteivät johtajat kokeneet ohjattavuuden periaatetta kovinkaan relevanttina.

Toisaalta puhtaiden näkemysten ohella ohjattavuuden periaatteen toteutus nähtiin hankalana ja ohjattavuuden määrittämisen luonnehdittiin olevan ”*veteen piirretty viiva*” (H2). Erilaisten ohjaamattomien tekijöiden ja mittareiden epätarkkuuden nähtiin myös johtavan siihen, ettei ohjaamattomia tekijöitä tosiasiasa johtajien mielestä edes voida eliminoida, vaikka tähän koettaisiin tarvetta. Tämän takia johtajat varsin laajalla skaalalla kokivatkin, että tehokkainta heidän suorituksensa arvioinnissa on keskittyä heidän vastualueensa suoriutumiseen.

Yhteenveto johtajien näkemyksistä ohjattavuuden periaatteen tärkeydestä esitetään alla taulukossa 3. Taulukossa äärimmäisenä vasemmalla esitetään pelkistetyt ilmaukset, jotka ovat nuolilla yhdistetty alaluokkiin ja alaluokat edelleen nuolilla yläluokkiin. Pääluokkana taulukossa on johtajien näkemykset ohjattavuuden periaatteen tärkeydestä.

**Taulukko 3.** Yhteenveto johtajien näkemyksistä ohjattavuuden periaatteen tärkeydestä

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat	Pääloukat
Tavoitteet eivät pysy työnkuvan kehityksessä mukana Työtehtävän vaihtuminen kesken tavoitejakson Projekti, jonka suoriutumiseen tavoitteet on liitetty, aikataulut muuttuvat	Dynaamisuuden aiheuttamat ongelmat	
Haasteita löytää sopivia henkilöitä Kyvyttömyys vaikuttaa henkilöihin, joiden kanssa työskentelee Henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa ennustamattomuutta Työntekijän korvaaminen toisella voi moninkertaistaa tuntihinnan Irtisanoutumiset vaikuttavat projektien onnistumiseen	Henkilöstöön liittyvät vaikeudet	
Määrälliset mittarit koetaan kyvyttömäksi mittaamaan laadullista onnistumista Tarkka laadullisen onnistumisen mittaaminen koetaan hankalaksi Välillä on epäselvää, mitä on täysimääräinen onnistuminen	Mittaamisen vaikeudet	Haasteet periaatteen toteuttamisessa
Esihenkilöiden päätökset vaikuttavat suorituksen arviointiin Ylätason tavoitteiden kyvyttömyys mitata päivittäisen tason suoriutumista Vuositavoitteet ovat kyvyttömiä mittaamaan pidemmän aikavälin epäsuoria vaikutuksia Taloudellisten mittareiden kyvyttömyys huomioida epävarmuutta Oma vaikutusmahdollisuus osaan mittareista koetaan marginaalisena	Mittareiden epätarkkuus	
On epäselvää määritellä, mihin voi ja mihin ei voi vaikuttaa Ohjaamattomat tekijät voivat myös parantaa suoritusta	Ohjattavuuden monitulkintaisuus	
Negatiivisia tekijöitä ei tarvitse eliminoida, koska positiivisiakaan ei eliminoida Mittareiden sijaan ulkoiset tekijät eliminoidaan minimoimalla niiden vaikutukset suoritukseen	Vastuuntuntoisuus	
Jos oma tiimi ei tee asioita hyvin, on se johtajan vastuulla Haasteisiin tulisi varautua etukäteen ja toimia sen mukaisesti Aina ei voi turvautua selityksiin, vaan on kannettava vastuu olosuhteista riippumatta	Yrittäjähenkisyys	Vastuun kokeminen tilanteesta riippumatta

## 4.2 Oikeudenmukaisuus suorituksen arvioinnissa

Siinä missä johtajat kokivat olevansa vastuussa ohjaamattomista tekijöistä siitä huolimatta, että he tunnistivat useita tekijöitä, joihin he eivät voi vaikuttaa, heijastui tämä myös oikeudenmukaisuuden kokemuksiin. Haastatellut johtajat kokivatkin suorituksen arviointijärjestelmät kautta linjan pääasiassa oikeudenmukaisiksi. Haastatteluissa ei juurikaan siis ilmennyt sitä, että suorituksen arviointia olisi pidetty epäoikeudenmukaisena, vaan enemmissä määrin korostui keskustelu tekijöistä, jotka mahdollistavat sen, että suorituksen arviointi voidaan kokea oikeudenmukaisena arvioitavan henkilön näkökulmasta. Tässä yhteydessä oikeudenmukaisuuden osalta haastateltavat nostivat seikkoja liittyen niin interaktiiviseen, menettelytapojen kuin myös jakavaan oikeudenmukaisuuteen liittyen.

### 4.2.1 Interaktiivinen oikeudenmukaisuus

#### *Kommunikaatio*

Haastateltujen johtajien näkemyksissä suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuudesta keskeisempänä seikkana oikeudenmukaisen suorituksen arvioinnin perustana nousi lähes kaikkien johtajien osalta kommunikaatio arvioijan ja arvioitavan henkilön välillä. Kommunikaatiossa erityisesti yhteinen tavoiteasetanta arvioijan kanssa koettiin tärkeänä. Esimerkiksi H1 koki keskeisenä, että tavoitteet asetetaan yhdessä esihenkilön kanssa, jolloin arvioitavalla henkilöllä on toisaalta vaikutusmahdollisuus asetettuihin tavoitteisiin ja toisaalta yhteinen tavoiteasetanta tarjoaa mahdollisuuden myös ymmärtää paremmin sitä, mitä arvioitavalta henkilöltä lopulta odotetaan. H1 koki myös, että kommunikaatio on keskeinen keino siinä, miten ohjaamattomat tekijät voidaan lopulta huomioida suorituksen arvioinnissa:

*”Sitten pitää vaan arvioida siinä vuoden targetissa, että onko se nyt mennyt sen mukaan, miten on sovittu vuoden aikana. Mun mielestä pitää olla vähän pelisilmää, että katsoo, onko asiat menneet silleen, miten on haluttu se kokonaisuus huomioiden.” (H1)*

H1 ohella myös H2 koki, että yhteinen tavoiteasetanta muodostaa perustan toimivalle suorituksen arvioinnille. Yhteisen tavoiteasetannan ohella H2 nosti myös hyvän esihenkilön ja alaisen välisen suhteen keskeiseksi tekijäksi. H2 koki, että kun arvioija tuntee arvioitavan henkilön, on tällöin arvioijalla tosiasiasa paremmat mahdollisuudet arvioida,

miten henkilö on kokonaisuudessaan suoriutunut. H2 myös koki, että keskeistä tavoiteasetannan ja hyvän suhteen lisäksi on, että tavoitteiden toteutumista käydään läpi riittävän tarkasti ja säännöllisesti, jolloin suorituksen arviointi muodostuu lopulta läpinäkyvämmäksi prosessiksi arvioitavan henkilön näkökulmasta.

Hyvin samankaltaisia näkemyksiä toistivat myös H3, H4 sekä H5, esimerkiksi H4:n todetessa, että ”...säännöllinen kommunikaatio, avoin kommunikaatio, ilman sitä ei siitä hommasta [suorituksen arvioinnista] tule yhtään mitään”. H5 niin ikään korosti kommunikaation merkitystä siinä, ettei arvioitavalle henkilölle tulisi yllätyksenä, miten on tosiasiassa tavoitteisiinsa nähden suoriutunut:

*”mun mielestä semmoinen aika relevantti pointti on, että sä olisit koko ajan päivittäin tai viikoittain tietoinen, että missä se [suoritus] menee sillä sun mittarilla ja asteikolla, eikä niin että pomo kertoo kahden kuukauden päästä, että nyt tää ei mennytkään ihan niin hyvin, kun tän piti mennä.”*  
(H5)

Huomattavaa kommunikaation korostumisessa on se, että kommunikaation nähtiin tarjoavan ikään kuin oikeutuksen ja perusteen sille, miten suorituksen arviointi on lopulta mennyt ja miten tavoitteisiin on lopulta päästy. Kommunikaation voidaankin sanoa toimivan tietynlaisena oikeudenmukaisuutta tasapainottavana tekijänä, esimerkiksi H4:n todetessa, että arvioijan kanssa käyty kommunikaatio lopulta tarjoaa viimeisen perusteen sille, muutetaanko tavoitetasoa esimerkiksi tilanteessa, jossa toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia. Yhteisen tavoiteasetannan korostuessa lähes kaikissa haastatteluissa kommunikaation voidaan sanoa tasapainottavan oikeudenmukaisuuden kokemusta myös siinä mielessä, että johtajien on helpompi hyväksyä heille asetetut tavoitteet mahdollisten ohjaamattomien tekijöiden läsnä ollessa silloin, kun he ovat itse saaneet osaltansa päättää tavoitteista, joita heille asetetaan.

Toimivan kommunikaation positiivisten oikeudenmukaisuusvaikutusten ohella haastatteluista johtajista erityisesti H1 nosti esille myös tilanteita, joissa toimimaton kommunikaatio voi johtaa epäoikeudenmukaisuuden kokemuksiin. Mahdolliseen epäoikeudenmukaisuuden kokemukseen johtavana tilanteena H1 nosti tilanteen, jossa suorituksen arvioija vaihtuu tai jossa esihenkilö ei muuten ole tarpeeksi tietoinen alaisensa toiminnasta. H1 useita kertoja totesikin, että suorituksen arviointi ei saisi olla esihenkilöstä riippuvaista. Vastaavasti myös H3 nosti esimerkiksi toimivan kommunikaation tärkeydestä ja



kommunikaation puutteen epäoikeudenmukaisuudesta tilanteen, jossa esihenkilö vaihtuu, eikä uusi esihenkilö omaa riittävää tietoa alaistensa toiminnasta:

*”jos tulee esihenkilö jostakin täysin vieraalta alalta ja kertoo sitten, että mitenkä hommat tehdään ja sitten kun näkee jo edeltä käsin, että mennään niin syvään päätyyn, että ei ole snorkkelissa pituutta niin eihän se luottamusta enää herätä sitten, eikä yhteistyöhalukkuutta, eikä mitään sellaista”*  
(H3)

Kokonaisuutena kommunikaation voisi haastateltujen johtajien näkökulmasta tulkita olevan lopulta se tekijä, johon oikeudenmukainen suorituksen arviointi kulminoituu. Tällöin tilanteissa, joissa joiltain muilta osin suorituksen arvioinnissa olisi parannettavaa, vaikuttaa interaktiivinen oikeudenmukaisuus ja erityisesti kommunikaatio toimivan ikään kuin oikeudenmukaisuutta ja myös ohjattavuutta kompensoivana tekijänä arvioitavien henkilöiden näkökulmasta.

#### **4.2.2 Menettelytapojen oikeudenmukaisuus**

##### *Mittareiden selkeys ja tarkkuus*

Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kontekstissa selvästi keskeisimpänä, kaikissa haastatteluissa esiin nousevana tekijänä oli suorituksen arviointimittareiden selkeys. H1, H3 sekä H4 korostivat, että keskeistä on mittareiden selkeys ja yksinkertaisuus, jotta niin arvioija kuin arvioitava tietävät selkeästi, mitä lopulta tavoitellaan. Mittareiden selkeyden merkitys korostui myös H5:en näkemyksissä, sillä hän näki keskeisenä ongelmana suorituksen arviointijärjestelmissä riskin siitä, että *”ajan kanssa niistä rakentuu aina semmoisia himmeleitä, että yksittäinen työntekijä ei enää ymmärrä, miten hänen oma roolisuorituksensa voi vaikuttaa siihen tehtävään”*.

Sen lisäksi, että haastatellut näkivät tärkeäksi mittareiden yksinkertaisuuden, nähtiin myös tavoiteasetannalla olevan vaikutusta mittareiden selkeyteen. Esimerkiksi H4 näki keskeiseksi, että mittarit ja tavoitteet ovat linjassa yrityksen strategian kanssa. Toisaalta H3 koki, että esimerkiksi suorituksen arvioinnin perustuessa vastualueen lopulliseen tuloksellisuuteen vaikuttaa mittareiden selkeyteen ja siten oikeudenmukaisuuteen se, että tuloksenseurantaan on hyvät työkalut ja arvioitavalla henkilöllä on siten ajantasainen tieto omasta suoriutumisestaan.

Myös ohjattavuudella koettiin olevan oma vaikutuksensa mittareiden selkeyteen ja erityisesti niiden tarkkuuteen. Erityisesti H4 koki ohjattavuuden tärkeänä arviointimittareiden tarkkuuden näkökulmasta hänen kokiessa, että hänen suorituksensa arviointia tulisi muuttaa henkilökohtaisempaan suuntaan organisaation suoriutumisen korostumisen sijaan. Toisaalta H4 myös koki, että keskeistä mittareiden oikeudenmukaisuuden kannalta on se, että niitä voidaan tarvittaessa muokata tilanteen mukaan:

*”monesti ne tavoitteet ovat kuitenkin sellaisia, että sulla ei välttämättä ole siinä jotain tosi selkeätä mittaria, eli sun pitää pystyä arvioimaan sitä tekemistä ja sitä tekemisen arviointia. Niin sitä pitää mun mielestä pystyä just tällaisissa tapauksissa, vaikka että projekti lähtee alta, niin sitten pitää katsoa, että miten se on suoriutunut siitä huolimatta.” (H4)*

H4:n ohella myös H2 koki mittareiden oikeudenmukaisuuden ja toimivuuden kannalta keskeiseksi sen, että toimintaympäristön muutokset huomioidaan. H4:stä poiketen H2 kuitenkin koki, että hänen arvioinnissaan nämä huomioidaan riittävällä tarkkuudella ja osin vaikutti, että H2 piti jossain määrin itsestään selvänä, että suorituksen arvioinnin ollessa jälkikäteistä suoritukseen vaikuttaneet tekijät lopulta kartoitetaan. H2:en ohella myös H3 – ehkä hieman yllättävästi hänen vastuuntuntoinen ja yrittäjähenkkinen näkökulmansa huomioiden – koki, että lopulta se, jos mitataan asioilla, joihin ei voi ollenkaan vaikuttaa on epäoikeudenmukaista.

H2:en ja H4:än jossain määrin mittarin tarkkuuteen nojaavasta näkökulmasta poiketen H3 ja H5 nostivat esiin näkökulman myös siitä, että toisaalta mittarin tietynlainen laajuus ja epätarkkuus voi luoda siitä toimivan ja oikeudenmukaisen. H5 totesi, että myynti on lopulta toimiva mittari juuri sen laaja-alaisuuden takia sen heijastaessa suoritusta monella eri saralla:

*”...euro on hyvä mittari monessa asiassa, ja mä tykkään tavallaan siitä, että se on tarpeeksi simppele ja se fokus pysyy aina siinä, että miksi me tätä hommaa tehdään. No sen takia, että meille jää niitä euroja ja eurojen tekemiseen sä vaadit hyvän tiimin, jolla on hyvä motivaatio, hyvät työkalut ja hyvä asiakastyytyväisyys. Ne ovat johdannaisia aina niihin euroihin loppujen lopuksi.” (H5)*

Kokonaisuutena suorituksen arviointiin käytettävien mittareiden selkeyden ja tarkkuuden koettiin olevan keskeinen tekijä suorituksen arvioinnin kokonaisvaltaisessa oikeudenmukaisuudessa. Kuitenkin siinä, mikä lopulta koettiin selkeänä ja ennen kaikkea tarkkana oli johtajien välillä eroavaisuuksia. Johtajien näkemysten perusteella vaikuttaa siltä, että

ohjattavuudella on paikkansa mittareiden oikeudenmukaisuudessa, mutta pelkkää ohjattavuutta keskeisempää suorituksen arviointimittareissa on kuitenkin niiden yksinkertaisuus ja se, että mittarit tosiasiaassa refleктоivat sitä, mihin toiminnassa tulisi pyrkiä.

### *Vertailukelpoisuus*

Haastatelluista johtajista erityisesti H2 sekä H3 kokivat, että suorituksen arviointimittareiden vertailukelpoisuus ja vakiintuneisuus on keskeinen tekijä niiden oikeudenmukaisuuden rakentumisessa. H2 koki, että tilanteessa, jossa suoritusta arvioidaan useiden toistuvien projektien perusteella, muodostuu suorituksen arviointi lopulta vertailukelpoiseksi kokonaisuudeksi. H2 näki tämän toimivan ikään kuin jonkinlaisena suodattimena ohjaamattomille tekijöille, sillä hän koki, että järjestelmässä, jossa lopullinen suoritus muodostuu useiden suoritusten kautta ”*totuus on jossain siellä keskiarvossa*”.

Siinä missä H2 koki, että vertailukelpoisuus syntyy toistuvien suoritusten keskiarvosta, H3 puolestaan koki, että vertailukelpoisuus ja selkeys suorituksen arviointimittarissa syntyy siitä, että käytetty mittari on vakiintunut ja helppo seurata, jolloin arviointi on vertailukelpoista vuosien välillä. H3 myös koki, ettei esimerkiksi raaka-aineiden hinnasta johtuvaa ongelmaa pysyä budjetissa tule arvioinnissa oikaista, koska näin ei toimita siinäkään tilanteessa, jossa ohjaamattomat tekijät vaikuttavat suoriutumiseen positiivisesti. Voisikin tulkita, että siinä missä H2 kokee vertailukelpoisuuden syntyvän tiheästi toistuvista suorituksen mittauksista, kokee H3 vertailukelpoisuuden syntyvän sen sijaan ikään kuin ajan ansiosta ohjaamattomien tekijöiden vaikuttaessa joskus positiivisesti ja joskus negatiivisesti.

Kokonaisuudessaan menettelytapojen oikeudenmukaisuudella nähtiin johtajien keskuudessa olevan varsin keskeinen tehtävä suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuuden vahvistajana. Interaktiiviseen oikeudenmukaisuuteen verrattuna menettelytapojen oikeudenmukaisuuden asema tuntui kuitenkin olevan jossain määrin toissijainen, sillä menettelytapojen oikeudenmukaisuuden voitiin tulkita syntyvän johtajien näkökulmasta jossain määrin myös kommunikaation kautta toimivan kommunikaation toimiessa oikeuttajana käytetyille mittareille. Vaikka ohjattavuudella nähtiin olevan vaikutuksia menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen, ei vaikutusta kuitenkaan voi luonnehtia kovinkaan keskeiseksi mittareiden selkeyden ja tarkkuuden voidessa syntyä ohjattavuuden ohella myös muun muassa mittareiden suurpiirteisyyden ja toistuvuuden avulla.

### 4.2.3 Jakava oikeudenmukaisuus

Interaktiivisen oikeudenmukaisuuden ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ohella johtajien näkemyksissä korostuivat myös jakavan oikeudenmukaisuuden komponentit. Kaikkien haastateltujen johtajien tapauksissa palkkio-panossuhde nähtiin kokonaisuudessaan varsin oikeudenmukaisena ja jälleen kerran epäoikeudenmukaisuuden sijaan näkemyksissä korostuivatkin tekijät, jotka tekevät järjestelmästä oikeudenmukaisen.

Kaikkia haastateltuja johtajia yhdisti näkemys siitä, että suorituksen arviointiin liittyvä rahallinen vaikutus toimii motivaattorina työssä suoriutumiselle. Toisaalta johtajia niin ikään yhdisti se, ettei yksikään haastatelluista johtajista nähnyt bonusjärjestelmiä kompensaaation kokonaisuudessa erityisen tärkeänä, esimerkiksi H3:en todetessa, että *”lähtökohtahan on se, että [perus]palkka on kohdallaan”* ja toisaalta H1:en todetessa, että bonuksista huolimatta *”mua motivoi tehdä asiat muutenkin hyvin”*.

Kaikissa tapauksissa johtajat myös kokivat, että palkitseminen on paitsi yksilö- niin myös kollegatasolla oikeudenmukaista. Tämän nähtiin syntyvän keskeisesti siitä, että palkitsemisen mallit olivat yrityksissä standardoituja, jolloin raamit sille, miten johtajien kollegoita arvioidaan, olivat samat kuin johtajilla itsellään. Esimerkiksi H3 totesi, että palkitsemisen mallien ollessa kaikille samat, on järjestelmää lopulta hankalaa kokea epäoikeudenmukaisena:

*”Meillä on kaikilla samanlainen bonusohjelma...että samoja asioita meiltä mitataan ja kokonaisonnistumista siinä...niin en mä oikein osaa sanoa...vaikeaa olisi olla kateellinen.”* (H3).

Vaikuttaakin siltä, että kollegatasoinen, horisontaalinen oikeudenmukaisuus, on palkkauksessa asia, johon yrityksissä pyritään aktiivisesti kiinnittämään huomiota.

Kysyttäessä johtajilta heidän kokemuksiaan palkkauksen horisontaalisesta oikeudenmukaisuudesta, kokivat useat johtajat horisontaalisen oikeudenmukaisuuden jossain määrin jopa itsestään selvänä. Esimerkiksi H1 totesi, ettei hän ole ajatellut, eikä häntä siten juuri kiinnosta, miten kollegoita arvioidaan.

*”...että jos on jossain muussa organisaatiossa joku kuka tekisikin jotain vaikka kehityshankkeita niin ne ei mitään tietoa, että mikä heidän tapa toimia on, niin ei oikeastaan itseä kosketa eikä kiinnostakaan hirveästi.”* (H1)

Standardoidun järjestelmän ohella horisontaalista oikeudenmukaisuutta H4:n näkökulmasta lisäsi myös yrityksen halu pyrkiä huomioimaan oikeudenmukaisuus osana palkkausmalleja. H4 koki, että jakavaa oikeudenmukaisuutta parantavana seikkana toimii se, että henkilöstöhallinto lopulta ohjaa isossa kuvassa sitä, että tavoitteet ovat reiluja ja mahdolliset tavoitteiden muutokset ovat perusteltuja.

Vastaavaa tarvetta toimintaympäristön huomioimiselle koki myös H5, sillä hän nosti esille, että esimerkiksi tilanteessa, jossa yritykseen palkattu uusi henkilö tulee tekemään myyntityötä, ei standardoitu suorituksen arviointimalli välttämättä ole hänelle aluksi oikeudenmukainen, koska myynti ilman kontakteja voi olla aluksi hankalaa. H4:stä poiketen H5 kuitenkin koki, ettei tätä ole välttämätöntä kontrolloida, sillä hänen mielestään ”*joka sinnikkäästi sitä verkostoitumista tekee ja hankkii asiakaskontakteja niin kyllä se sitten jostakin vaiheessa se tulos tulee*”.

Kokonaisuutena johtajat kokivat suorituksen arvioinnin olevan jakavan oikeudenmukaisuuden kontekstissa jokseenkin oikeudenmukaista, eikä keskustelua jakavan oikeudenmukaisuuden osalta suurissa määrin siten haastatteluissa syntynyt. Tämä voinee johtua osaltaan siitä, että jakava oikeudenmukaisuus muodostunee osaltaan esimerkiksi menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kautta, sillä esimerkiksi tilanteessa, jossa johtaja ei koe, että mittarit kuvaavat hänen tosiasiallista suoriutumistaan näkyy tämä oletettavasti myös lopullisessa saadussa palkkiossa.

#### **4.2.4 Yhteenveto oikeudenmukaisuudesta suorituksen arvioinnissa**

Kokonaisuutena johtajien näkemyksissä suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuudesta korostui selkeimmin interaktiivinen oikeudenmukaisuus, erityisesti toimivan kommunikaation merkityksen osalta. Haastattelujen perusteella kommunikaation voidaan luonnehtia muodostavan ikään kuin perustan toimivalle ja oikeudenmukaiselle suorituksen arvioinnille. Kommunikaatioon liittyen erityisesti yhteistä tavoiteasetantaa pidettiin keskeisenä suorituksen arvioinnin läpinäkyvyyden ja toisaalta myös mittareiden selkeyden näkökulmasta.

Interaktiivisen oikeudenmukaisuuden ohella myös menettelytapojen oikeudenmukaisuus koettiin varsin merkittävänä haastateltujen johtajien korostaessa muun muassa mittareiden selkeyden ja tarkkuuden merkitystä. Tässä johtajien välillä oli kuitenkin havaittavissa

interaktiiviseen oikeudenmukaisuuteen verrattuna enemmän hajontaa, osan johtajista esimerkiksi kokiessa liikevaihdon hyväksi mittariksi suurpiirteisyytensä ansiosta ja osan kokiessa tarvetta tarkemmille, henkilökohtaisille suorituksen arviointimittareille.

Jakavan oikeudenmukaisuuden kontekstissa johtajat kokivat kautta linjan suorituksen arviointinsa oikeudenmukaisena, eikä viitteitä esimerkiksi siitä, että suorituksen arviointi koettaisiin kollegojen välillä epäoikeudenmukaisena, esiintynyt. Haastattelujen perusteella voidaan tulkita, että jakava oikeudenmukaisuus muodostuu ikään kuin interaktiivisen oikeudenmukaisuuden ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuden komponenttien vaikutusten lopputuotteena ja siten oletettavaa on, että myös jakavan oikeudenmukaisuuden kontekstissa epäoikeudenmukaisuutta olisi koettu silloin, jos suorituksen arviointi olisi esimerkiksi mittareidensa puolesta koettu laajemmin toimimattomana.

Alla taulukossa 5 esitetään yhteenveto johtajien kokemasta oikeudenmukaisuudesta suorituksen arvioinnissa. Taulukossa äärimmäisenä vasemmalla esitetään pelkistetyt ilmaukset, keskellä alaluokat ja äärimmäisenä oikealla yläluokat. Taulukossa pääluokkana toimii oikeudenmukaisuus suorituksen arvioinnissa.

**Taulukko 4.** Yhteenveto oikeudenmukaisuudesta suorituksen arvioinnissa

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat	Yläluokat
<p>Suorituksen arvioinnin ei tulisi olla henkilöriippuvaista</p> <p>Esimiehen tietoisuus parantaa suorituksen arvioinnin läpinäkyvyyttä</p> <p>Esimies-alainen suhteen pituus vaikuttaa suorituksen arvioinnin läpinäkyvyyteen</p> <p>Pitää olla pelisilmää kokonaisuudelle</p> <p>Tavoitteiden toteutuminen käydään läpi arvioijan kanssa</p> <p>Yhteinen tavoiteasetanta</p>	Kommunikaatio	Interaktiivinen oikeudenmukaisuus
<p>Matala hierarkia parantaa oikeudenmukaisuutta</p> <p>Kehityskeskusteluja käydään jatkuvasti</p> <p>Ulkopuolisen henkilön asettamat tavoitteet koetaan epäoikeudenmukaisena</p> <p>Avoin kommunikaatio</p>		
<p>Tulee olla selkeästi tiedossa mitä tavoitellaan</p> <p>Mittareiden yksinkertaisuus</p> <p>Mittareiden tulee olla ymmärrettävät</p>	Mittareiden selkeys	
<p>Tavoitteiden tulee olla linjassa strategian kanssa</p> <p>Hyvät tuloksenseurantatyökalut</p> <p>Liikevaihto koetaan hyväksi mittariksi koska siihen vaikuttaa niin moni asia</p>		Menettelytapojen oikeudenmukaisuus
<p>Ei kiinnosta arvioidaanko kollegoja samalla tavalla</p> <p>Samanlainen suorituksen arviointi koko yrityksessä parantaa oikeudenmukaisuutta</p> <p>Projektien samankaltaisuus parantaa mittauksen tarkkuutta</p>	Vertailukelpoisuus	
<p>Bonukset motivoivat</p> <p>Halu tehdä asiat hyvin kompensatiosta riippumatta</p>	Palkitsemisen motivaatiovaikutus	
<p>Suorituksen arvioinnissa tulisi korostua henkilökohtainen suoritus</p> <p>Tavoitteita tulee pystyä muuttamaan</p>	Ohjaamattomien tekijöiden eliminointi	Jakava oikeudenmukaisuus
<p>Henkilökohtaisuus motivoi ylätasen tavoitteita paremmin</p> <p>Jos mitataan asioilla, joihin ei voi vaikuttaa, koetaan se epäoikeudenmukaisena</p>		

### 4.3 Yhteenveto empiirisistä tuloksista

#### *Suorituksen arvioinnin ohjattavuus*

Kokonaisuudessaan johtajien näkökulmasta ohjattavuuden periaatteeseen suhtauduttiin jossain määrin kaksijakoisesti. Johtajat tunnistivat varsin laajalla skaalalla erilaisia ohjaamattomia tekijöitä, mutta toisaalta johtajat eivät kokeneet, että näitä tekijöitä tulisi, ainaakaan kokonaisuudessaan, pyrkiä suorituksen arvioinnissa eliminoimaan. Haastateltujen johtajien osalta vaikuttikin siltä, että johtajat ainakin jossain määrin kokivat, että ohjaamattomiin tekijöihin reagointi kuuluu johtajan vastuulle, eikä niitä siten koettu tarpeelliseksi suodattaa suorituksen arviointimittareista.

Johtajien keskuudessa selkeästi keskeisimpänä ohjaamattomana tekijänä nousi henkilöstöön liittyvät vaikeudet. Henkilöstöön liittyviä vaikeuksia tunnistettiin laajalla skaalalla, erityisesti henkilöstön vaihtuvuuden aiheuttaessa haasteita johtajien vastuualueiden suoriutumisessa. Henkilöstön vaihtuvuuden kerrottiin voivan aiheuttaa ennustamattomuutta esimerkiksi projektien toteutumisessa ja toisaalta voivan nostaa kustannuksia esimerkiksi harjoittelijan sairastuessa. Haasteena vaihtuvuuteen liittyen koettiin myös se, että henkilöstöön liittyvät haasteet voivat kumuloitua ja siten vaikutukset voivat ulottua useiden kuukausien ajalle, mikä voi entisestään voimistaa ohjaamattoman tekijän vaikutuksia.

Henkilöstöön liittyvien vaikeuksien ohella johtajat tunnistivat myös työelämän ja toimintaympäristön dynaamisuuden selkeänä ohjaamattomana tekijänä. Dynaamisuuden kerrottiin aiheuttavan haasteita esimerkiksi tilanteissa, joissa tavoitteet määritellään vuositasolla. Tällöin voimakkaat muutokset toimintaympäristössä voivat pahimmillaan viedä pohjan koko suorituksen arvioinnilta.

Myös mittareiden tietynlaisen epätarkkuuden ja ulkoisten tekijöiden, kuten markkinatilanteen vaikutuksen, nähtiin aiheuttavan osaltaan kohinaa ja epätarkkuutta erityisesti taloudellisissa mittareissa. Tässä johtajien parissa oli havaittavissa eroavaisuuksia, sillä osa johtajista koki laadulliset mittarit selkeästi määrällisiä tarkempina, kun toisaalta osa johtajista koki, että esimerkiksi liikevaihto on toimiva suorituksen arviointimittari nimenomaisesti siitä syystä, että se laaja-alaisuutensa ansiosta kätkee taakseen myös laadullisten tekijöiden, kuten asiakastyytyväisyyden vaikutuksia.



Johtajien näkemyksissä huomioitavaa ohjattavuuden osalta on kuitenkin se, etteivät johtajat kokeneet ohjaamattomien tekijöiden huomiointia suorituksen arvioinnissa kovinkaan keskeisenä, vaan johtajat pikemminkin kokivat vastuuntuntoisuutta ja jopa tietynlaista yrittäjähenkisyyttä toimiessaan omien vastuualueidensa johtajina.

Huomionarvoista on lisäksi se, että nekin johtajat, jotka kokivat ohjaamattomien tekijöiden vaikutukset erityisen merkittävinä ja tunnistivat useita ohjaamattomia tekijöitä, toteivat, että viime kädessä vastuu vastualueen suorituksesta on kokonaisuudessaan heillä itsellään. Osa johtajista koki ohjaamattomien tekijöiden eliminoinnin jopa jossain määrin vieraana, eivätkä he nähneet minkäänlaisia perusteita sille, miksi ohjaamattomat tekijät tulisi suorituksen arvioinnissa huomioida.

#### *Suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuus*

Isossa kuvassa suorituksen arviointi koettiin kaikkien johtajien näkökulmasta oikeudenmukaisena. Keskeisimpänä oikeudenmukaisuuden komponenttina johtajien näkemyksissä nousi interaktiivinen oikeudenmukaisuus erityisesti kommunikaation ollessa johtajien mielestä tärkeää. Kommunikaation voidaan johtajien näkemysten perusteella sanoa muodostavan perustan suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuudelle. Johtajat korostivat kommunikaatiossa erityisesti yhteisen tavoitteenasetannan merkitystä siinä, että tavoitteet koetaan selkeinä ja oikeudenmukaisina. Toisaalta myös suhteella esihenkilöön koettiin olevan merkitystä oikeudenmukaisuuden kannalta, sillä luotettavan suhteen kerrottiin parantavan suorituksen arvioinnin läpinäkyvyyttä.

Kommunikaation ohella myös suoritusmittareiden selkeys ja vertailukelpoisuus, eli menettelytapojen oikeudenmukaisuus, koettiin johtajien parissa keskeisenä oikeudenmukaisuuden komponenttina. Erityisesti suoritusmittareiden selkeys ja tarkkuus koettiin keskeisenä siinä, että johtaja todella tietää, mitä häneltä odotetaan ja miten sitä mitataan. Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden voidaan haastattelujen perusteella sanoa muodostuvan osin päällekkäisesti kommunikaation kanssa, sillä johtajat useissa tapauksissa kokivat, että esimerkiksi yhteinen tavoiteasetanta selkeyttää suorituksen mittausta ja tarjoaa johtajalle paremmat mahdollisuudet ymmärtää, miten hänen suoritustaan mitataan.

Selkeyden ja tarkkuuden ohella keskeisinä tekijöinä suoritusmittareiden oikeudenmukaisuudessa koettiin myös mittareiden vertailukelpoisuus. Johtajien keskuudessa

vertailukelpoisuuden nähtiin syntyvän jossain määrin eri tavoin osan kokiessa sen syntyvän mittauksen toistuvuudesta ja osan sen ajallisesta jatkuvuudesta. Vertailukelpoisuuden nähtiin osassa tapauksissa syntyvän myös osin mittareiden tarkkuuteen nähden ristiriitaisesti, sillä osa johtajista koki, että mittarin suurpiirteisyys lisää sen vertailukelpoisuutta tarkkaan ja henkilökohtaiseen mittariin verrattuna.

Vertailukelpoisuuden voidaan osaltaan sanoa vaikuttavan menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ohella myös jakavaan oikeudenmukaisuuteen, sillä mittareiden ollessa vertailukelpoisia, on tällä oletettavasti vaikutus myös esimerkiksi kollegojen väliseen oikeudenmukaisuuteen. Kokonaisuutena jakavan oikeudenmukaisuuden voidaankin sanoa muodostuvan johtajien näkemyksissä pääasiassa edellä käsiteltyjen oikeudenmukaisuuden komponenttien pohjalta.

Jakavan oikeudenmukaisuuden kontekstissa johtajat kokivat kautta linjan palkitsemisen niin yksilö- kuin kollegatasollakin oikeudenmukaisena. Oikeudenmukaisuutta kollegatasolla loivat erityisesti standardoidut suorituksen arviointimenetelmät, eli kollegojen välinen vertailukelpoisuus. Jakavan oikeudenmukaisuuden syntymistä muiden oikeudenmukaisuuden komponenttien pohjalta korostivat johtajien näkemykset siitä, ettei tavoitteita ole jälkikäteen tarvetta muokata, jos ne ovat järkevästi asetettu.

#### *Ohjattavuuden vaikutukset suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuuteen*

Ottaen huomioon, ettei ohjattavuutta koettu suorituksen arvioinnissa erityisen keskeisenä, vaan vastuuta kannettiin tilanteesta riippumatta, voidaan todeta, ettei ohjattavuudella nähty olevan erityisen suuria vaikutuksia koettuun oikeudenmukaisuuteen. Johtajien näkemyksistä voisi kokonaisuutena päätellä, että oikeudenmukaisuuden komponenteilla, kuten kommunikaatiolla ja mittareiden vertailukelpoisuudella tietyssä mielessä voidaan kompensoida sitä, etteivät mittarit muodostu tosiasiasa johtajien ohjattaviksi.

Koska johtajat kokivat mittareiden tarkkuuden ja selkeyden kuitenkin olevan oikeudenmukaisuuden kannalta keskeisiä, voidaan ohjattavuudella nähdä olevan vaikutuksia johtajien kokemaan oikeudenmukaisuuteen joissain tapauksissa. Osa johtajista nostikin esille tilanteita, joissa ohjaamattomat tekijät koettiin ”ärsyttävänä” (H1) ja toisaalta lähes kaikki johtajat tunnistivat joitain tilanteita, joissa ohjaamattomat tekijät tulisi oikeudenmukaisuuden nimissä eliminoida.

Tästä huolimatta isossa kuvassa johtajien näkemyksissä suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuudessa korostuivat muut seikat erityisesti kommunikaation muodostaessa perustan oikeudenmukaisuuden kokemuksille. Kuvaavana esimerkkinä johtajien kokemasta ohjattavuuden merkityksestä oikeudenmukaisuudessa toiminee H3:n toteamus siitä, että hän ei ymmärrä, miten suorituksen arviointi voitaisiin kokea epäoikeudenmukaisena.

Alla taulukossa 6 esitetään yhteenveto empiirisen analyysin tuloksista. Taulukossa äärimmäisenä vasemmalla ovat alaluokat, keskimmäisenä yläluokat ja äärimmäisenä oikealla kahdesta aiemmasta taulukosta yhdistetty pääluokka kuvaamassa analyysin synteisiä.

**Taulukko 5.** Analyysin tulosten yhteenveto

Alaluokat	Yläluokat	Pääluokka
Dynaamisuu den aiheuttamat ongelmat	Ohjaamattomat tekijät	Ohjattavuuden periaate organisaation oikeudenmukaisuusteorian kontekstissa
Henkilöstöön liittyvät vaikeudet		
Mittaamisen vaikeudet	Haasteet periaatteen toteuttamisessa	
Mittareiden epätarkkuus		
Ohjattavuuden monitulkintaisuus		
Vastuuntuntoisuus	Vastuun kokeminen tilanteesta riippumatta	
Yrittäjähenkisyys	Interaktiivinen oikeudenmukaisuus	
Kommunikaatio		
Mittareiden selkeys	Menettelytapojen oikeudenmukaisuus	
Vertailukelpoisuus		
Palkitsemisen motivaatiovaikutus	Jakava oikeudenmukaisuus	
Ohjaamattomien tekijöiden eliminointi		

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET, POHDINTA JA JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET

Tässä tutkielman päättävässä luvussa esitetään tutkielman johtopäätökset, suhteutetaan tuloksia aiempaan tutkimukseen, arvioidaan tutkimuksen lopullista kontribuutiota sekä luotettavuutta ja lopulta nostetaan jatkotutkimusehdotuksia tutkielman aiheeseen liittyen.

### 5.1 Tutkielman tulokset suhteessa aiempaan tutkimuskirjallisuuteen

*Miten johtajat kokevat ohjattavuuden osana suorituksen arviointia?*

Tässä tutkielmassa johtajien kokemukset ja näkemykset ohjattavuuden periaatteen merkityksestä suorituksen arvioinnin kontekstissa muodostuivat kokonaisuudessaan kaksijakoisiksi. Johtajat tunnistivat varsin laajasti erilaisia ohjaamattomia tekijöitä, mutta toisaalta johtajat eivät kokeneet niiden huomiointia suorituksen arvioinnin kannalta isossa kuvassa kovinkaan keskeisenä. Pääpiirteittäin tutkielman tulosten voidaan sanoa olevan tältä osin linjassa aiemman tutkimuksen (ks. esim. Giraud ym., 2008; Burkert ym., 2011) peräänkuuluttaman teorian ja empirian ristiriidan kanssa.

Tämän tutkielman tulosten perusteella johtajat eivät, ohjaamattomien tekijöiden tunnistamisesta huolimatta, koe ohjattavuuden periaatteen olevan kovinkaan merkityksellinen suorituksen arvioinnin kontekstissa, mikä on linjassa aiemman empiirisen tutkimuksen kanssa (ks. esim. Giraud ym., 2008; Burkert ym., 2011; Burkert ym., 2017). Sen sijaan, että johtajat kokisivat ohjaamattomien tekijöiden eliminoinnin olevan suoritusmittareissa tarpeellista, kokivat johtajat sen sijaan olevansa vastuussa vastuualueensa suoriutumista ohjaamattomista tekijöistä riippumatta. Tämä on, aiemman empiirisen tutkimuksen (ks. esim. Modell & Lee, 2001; Merchant, 1987; Frow ym., 2005) tapaan, vahvasti ristiriidassa ohjattavuuden periaatteen ydinteorian kanssa.

Ohjattavuuden periaatteella on johdon suorituksen arviointiin ja ohjausjärjestelmiin liittyvässä kirjallisuudessa hyvin vahva asema (Simons & Davila, 2021), jonka on perinteisesti nähty perustuvan ensisijaisesti ajatukseen siitä, että ohjaamattomat tekijät koetaan suorituksen arvioinnissa epäoikeudenmukaisena. Aiemmassa tutkimuksessa (Giraud ym.,

2008; Frow ym., 2005) tätä teoreettista selkärankaa on kuitenkin, tämän tutkielman tuloksiin peilaten varsin perustellusti, kritisoitu.

Aiemmassa tutkimuksessa (ks. esim. Frow ym., 2005; Zureich, 2023) ohjattavuuden periaatetta on lähestytty ensisijaisesti organisaation näkökulmasta. Tässä tutkielmassa samankaltaisia tuloksia kuitenkin saatiin, vaikka periaatetta lähestyttiin johtajien näkökulmasta. Ottaen huomioon, että ohjattavuuden periaatteen keskeinen teoreettinen perusta perustuu johtajien ja organisaation näkemysten ristiriidalle (ks. esim. Merchant, 1987), voidaan tutkielman tulosten valossa perustellusti kyseenalaistaa aihepiirin teoreettisen selkärangan relevanttiutta nykypäivän suorituksen arvioinnissa. Tilanteessa, jossa johtaja kokee olevansa vastuussa vastuualueestaan tilanteesta riippumatta, muodostuu organisaation ja johtajan näkökulmat suoriutumisen suhteen varsin yhdenmukaisiksi, mikä osaltaan kyseenalaistaa ohjattavuuden periaatteen keskeistä oletusta johtajien ja organisaation preferenssien ristiriidasta.

Aiemmassa tutkimuksessa empirian ja teorian ristiriitaa on perusteltu usein eri keinoin. Tässä tutkielmassa keskeisimpänä perusteena ohjattavuuden periaatteen sivuamiselle nousi johtajien kokema kokonaisvaltaisen vastuun tunne omasta johdettavasta vastuualueesta. Johtajat kokivat, että ohjattavuuden eliminointi on toissijaista ja eliminoinnin sijaan ohjaamattomiin tekijöihin tulisi pyrkiä omalla toiminnalla aktiivisesti vaikuttamaan. Osa johtajista koki eliminoinnin jopa jossain määrin vieraana, eikä nähnyt sen toteuttamista sen enempää relevanttina kuin mahdollisenakaan. Suhteessa aiempiin, joskin harvalukuisiin johtajien näkökulmasta toteutettuihin tutkimuksiin (Vancil, 1979; Merchant, 1987), tämän tutkielman tulokset ovat pääasiassa linjassa aiempien tulosten kanssa. Merchantin (1987) tutkimuksen mukaan johtajat kokevat, että ohjaamattomien tekijöiden eliminointi ei täysimääräisesti ole mahdollista ja että johtajien tulee tosiasiasa olla vastuussa vastuualueistaan näistä tekijöistä huolimatta ja siten tutkielman tulosten voikin luonnehtia kokonaisuudessaan olevan, ajallinen konteksti huomioiden, jopa hämmentävän vahvasti linjassa Merchantin (1987) tutkimuksen tulosten kanssa.

Toisaalta tutkielman tulosten perusteella myös käytännön haasteet vaikeuttavat ohjattavuuden periaatteen toteuttamista. Useissa tapauksissa johtajat totesivat, ettei eliminointi olisi edes mahdollista, vaikka se koettaisiin keskeisenä. Tämä on niin ikään linjassa aiemman tutkimuksen (ks. esim. Giraud ym., 2008) kanssa, sillä myös aiemmassa

tutkimuksessa haasteita on esitetty olevan siinä, miten luokitellaan, mikä on ohjaamatonta ja mikä ei (Merchant & Van der Stede, 2017) kuin toisaalta myös siinä, miten näiden ohjaamattomien tekijöiden vaikutukset suoritukseen pystytään arvioimaan (Giraud ym., 2008). Vastaavia ongelmia nostettiin esille myös tässä tutkielmassa esimerkiksi H2:en todetessa ohjaamattomien tekijöiden määrittelyn olevan ”*veteen piirretty viiva*”.

Siinä missä ohjattavuuden periaatteen merkitys suorituksen arvioinnissa on varsin malikkaasti linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, voidaan todeta, että suurempia eroja suhteessa aiempaan tutkimukseen (ks. esim. Burkert ym., 2017; Giraud ym., 2008) on havaittavissa johtajien havaitsemisissa ohjaamattomissa tekijöissä ja niiden jaottelussa. Aiemmissa tutkimuksissa on viimeisten vuosikymmenten ajan korostunut Giraud ym. (2008) ohjaamattomien tekijöiden jaottelu horisontaalisiin ja hierarkkisiin riippuvuussuhteisiin sekä ulkoisiin tekijöihin. Tässä tutkielmassa keskeisimpinä ohjaamattomina tekijöinä johtajien näkökulmasta korostuivat erityisesti henkilöstöön liittyvät vaikeudet sekä dynaaminen toimintaympäristö, jotka eivät varsinaisesti asetu minkään edellä kuvatun kolmijaon ryhmän alle. Kolmijako osoittautuikin tutkielman tuloksiin peilaten jokseenkin kankeaksi malliksi ohjaamattomien tekijöiden jaottelulle, niiden ollessa varsin yksilö- ja oletettavasti myös yrityskohtaisesti muodostuvia. Giraud ym. (2008) mallissa korostuneet horisontaaliset sekä hierarkkiset riippuvuussuhteet myös jäivät tutkielman tuloksissa isossa kuvassa vaille painoarvoa. Tältä osin johtajien tunnistamat ohjaamattomat tekijät eivät siis ole kovinkaan hyvin linjassa aiemman tutkimuksen kanssa.

Toisaalta Frow ym. (2005) tunnistivat jo yli vuosikymmen sitten, että ohjattavuuden periaate voi olla soveltumaton moderneissa, matalahierarkkisissa ja dynaamisissa organisaatioissa. Tämä näkyi myös tämän tutkielman tuloksissa, sillä johtajat kokivat kautta linjan ohjaamattomana oman työn ja toimintaympäristön dynaamisuuden. Sen sijaan riippuvuussuhteita ei tunnistettu ohjaamattomana tekijänä, mikä niin ikään on linjassa Frow ym. (2005) tutkimuksen löydösten kanssa, sillä Frow ym. (2005) mukaan moderneissa organisaatioissa riippuvuussuhteet ovat niin arkipäiväisiä, ettei niitä koeta ohjaamattomina. Tämä voi osaltaan selittää riippuvuussuhteiden merkityksen vähäisyyttä myös tämän tutkielman tulosten kontekstissa.

*Millaisia vaikutuksia ohjattavuudella koetaan olevan suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuuteen?*

Ottaen huomioon, että ohjattavuudella koettiin lopulta olevan varsin maltillinen merkitys suorituksen arvioinnin kokonaisuudessa, voidaan todeta, ettei ohjattavuus muodostunut tutkielman tulosten perusteella kovinkaan keskeiseksi myöskään suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuuden kannalta. Tämä on aiempaan tutkimukseen nähden jokseenkin yllättävää, sillä aiempien tutkimusten (ks. esim. Langevin & Mendoza, 2013; Su ym., 2021) perusteella ohjattavuudella voi olla keskeisiä vaikutuksia oikeudenmukaisuuteen erityisesti jakavan oikeudenmukaisuuden näkökulmasta.

Toisaalta aihepiirin aiemmassa tutkimuksessa (Cropanzano ym., 2007) on todettu, että oikeudenmukaisuuden komponentit ovat osin päällekkäisiä ja yksi oikeudenmukaisuuden komponentti voi kompensoida puutteita toisen komponentin osalta, mikä voi osaltaan selittää ohjattavuuden varsin pientä roolia koetussa oikeudenmukaisuudessa. Tutkielman tuloksena havaittiin, että johtajien näkökulmasta suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuudessa korostuu erityisesti interaktiivinen oikeudenmukaisuus kommunikaation tärkeyden osalta. Tämän nähtiin muodostavan eräänlaisen perustan suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuudelle sen taatessa johtajien mukaan sen, että tavoitteet ymmärretään paremmin ja toisaalta myös perusteen sille, miksi suoritusta mitataan valittujen mittareiden avulla. Tässä yhteydessä interaktiivisen oikeudenmukaisuuden voidaankin sanoa kompensoivan mahdollisia puutteita muissa oikeudenmukaisuuden komponenteissa, mikä on osaltaan linjassa Cropanzanon ym. (2007) tutkimuksen tulosten kanssa.

Ohjattavuuden periaatteen on aiemmassa tutkimuksessa (Giraud ym., 2008; Su ym., 2021; Langevin & Mendoza, 2013) nähty vaikuttavan eritoten jakavaan oikeudenmukaisuuteen. Ottaen huomioon, että tässä tutkielmassa jakava oikeudenmukaisuus jäi kokonaisuudessaan varsin taka-alalle ja oikeudenmukaisuus vaikuttikin muodostuvan korostuneesti interaktiivisen oikeudenmukaisuuden ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kautta, voidaan tulosten tältä osin sanoa olevan ristiriidassa aiemman tutkimuksen kanssa. Tutkielman tulosten valossa aiempi tutkimus vaikuttaakin ajattelevan ohjattavuuden vaikutusta oikeudenmukaisuuteen jokseenkin mekaanisesti nähdessä sen vaikuttavan ensisijaisesti kompensaation oikeudenmukaisuuteen, eli jakavaan oikeudenmukaisuuteen sekä palkkio-panossuhteeseen. Haastattelujen pohjalta saatujen tulosten perusteella ohjattavuuden vaikutusta jakavaan oikeudenmukaisuuteen voidaan pitää teoriataustaan verrattuna varsin pienenä interaktiivisen oikeudenmukaisuuden kompensoidessa ja muodostaessa perustan oikeudenmukaisuuden kokemuksille.

Johtajien näkemyksissä korostui interaktiivisen oikeudenmukaisuuden komponenttien lisäksi myös menettelytapojen oikeudenmukaisuus mittareiden selkeyden sekä tarkkuuden tarpeen osalta. Tämä osaltaan puoltaa ajatusta siitä, että ohjattavuudella on merkitystä suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuudessa, sillä niin intuitiivisesti ajateltuna kuin myös aiempaan tutkimukseen (Langevin & Mendoza, 2013) peilaten voidaan ohjattavuuden periaatteen nähdä vaikuttavan keskeisesti myös suoritusmittareiden tarkkuuteen. Tutkielman tuloksissa osin korostuikin näkemykset siitä, että suoritusmittareiden tulisi olla riittävän tarkkoja yksilön suorituksen mittaamisen kannalta ja toisaalta myös vertailukelpoisia johtajien välillä. Osa johtajista kuitenkin koki tilanteen täysin päinvastaisena ja tältä osin tutkielman tulosten voidaan sanoa olevan vain osittain linjassa aiemman tutkimuksen (Langevin & Mendoza, 2013) kanssa.

Niin Merchant sekä Van der Stede (2017) johdon ohjausjärjestelmien kontekstissa kuin myös Leventhal (1980) organisaation oikeudenmukaisuusteorian kontekstissa on nähnyt, että ollakseen oikeudenmukainen tulee suoritusmittarin olla puolueeton, tarkka sekä tarvittaessa muokattava. Tämä näkemys on osaltaan linjassa tutkielman tulosten kanssa, sillä vastaavat elementit korostuivat myös tässä tutkielmassa johtajien näkemyksissä menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kontekstissa. Se, miten nämä ominaisuudet lopulta suorituksen arvioinnissa muodostuvat, osoittautui kuitenkin monitulkintaiseksi johtajien kokiessa esimerkiksi yhteisen tavoiteasetannan sekä kommunikaation lisäävän tarkkuutta ja puolueettomuutta. Vaikuttaisikin siltä, että ohjattavuuden ohella vastaavia elementtejä voidaan suorituksen arvioinnissa vaalia myös muiden keinojen avulla.

Aiemmassa tutkimuksessa (Su ym., 2021) eroja ohjattavuuden periaatteen oikeudenmukaisuusvaikutuksissa on havaittu myös suoritusmittareiden välillä, sillä ei-taloudellisten mittareiden on nähty toteuttavan ohjattavuuden periaatetta onnistuneemmin taloudellisiin mittareihin verrattuna. Tämä on osin linjassa tämän tutkielman tulosten kanssa, sillä myös tässä tutkielmassa joidenkin johtajien tapauksissa nousi esiin näkemyksiä siitä, että ei-taloudelliset mittarit pystyvät mittaamaan suoritusta paremmin sekä tarkemmin. Ristiriitaakin tällä saralla tosin esiintyi osan johtajista kokiessa taloudelliset mittarit mielekkäänä juuri niiden suurpiirteisyyteen vedoten.

Kokonaisuutena ohjattavuuden periaatteen vaikutukset johtajien näkemysten perusteella jäivätkin sangen vähäisiksi, minkä on aiemmassa tutkimuksessa (Langevin & Mendoza,



2013) esitetty voivan johtua koetun oikeudenmukaisuuden monitulkintaisuudesta. Tässä tutkielmassa johtajat kokivat paitsi oikeudenmukaisuuden, niin myös ohjattavuuden varsin monitulkintaisesti ja tulosten perusteella voidaankin todeta, että koettu ohjattavuus ei välttämättä ole linjassa objektiivisen ohjattavuuden kanssa. Tämä voi osaltaan vaikuttaa siihen, ettei ohjattavuudella koeta olevan merkittäviä vaikutuksia oikeudenmukaisuuteen. Toisaalta tutkielman tulosten koostuessa vain viidestä haastattelusta, mahdollista on myös, että haastateltavissa korostuu epänormaaleissa määrin esimerkiksi yrittäjähenkisyys, jolloin kynnys kokea ohjaamattomuutta ja sen epäoikeudenmukaisuutta on kenties korostunut.

## 5.2 Tutkielman akateeminen ja käytännöllinen kontribuutio

Vaikka tutkielman tulokset ovat isossa kuvassa aiempaan tutkimukseen nähden linjassa erityisesti ohjattavuuden periaatteen merkityksen osalta, kantaa tutkielma tulostensa ja tutkimusasetelmansa puolesta kuitenkin niin akateemista kuin myös käytännöllistä lisäarvoa. Aiempi tutkimus (ks. esim. Burkert ym., 2011; Frow ym., 2005) on toteutettu ensisijaisesti organisaation näkökulmasta ja siten johtajien, eli suorituksen arvioinnin kontekstissa arvioitavien henkilöiden näkökulmasta toteutettu tutkimus on jäänyt vähäiseksi. Ottaen huomioon, että ohjausjärjestelmien keskeinen tarkoitus on ohjata henkilöitä käyttäytymään yritykselle edullisella tavalla (Merchant & Van der Stede, 2017), on ilmeistä, että johtajien näkemyksillä on keskeinen merkitys siinä, miten suorituksen arviointi lopulta toimii.

Tästä, varsin intuitiivisesti johdettavissa olevasta, tarpeesta huolimatta vastaavalla tutkimusasetelmalla toteutettuja tutkimuksia on olemassa vain muutamia (Vancil, 1979; Merchant, 1987; Giraud ym., 2008) ja tarve tuoreelle tutkimukselle aiheesta on siten olemassa. Täten tutkielma tuottaakin arvokasta sekä ajankohtaista lisätietoa johtajien näkemyksistä ohjattavuuden periaatteen merkityksestä edellä mainittujen tutkimusten ollessa vuosikymmeniä sitten toteutettuja.

Vaikka tutkielman tulokset suurelta osin mukailevatkin aihepiirin aiemman tutkimuksen (ks. esim. Giraud ym., 2008) empirian ja teorian ristiriitaa, nousee tutkielman tuloksista kuitenkin relevantteja näkökulmia aihepiirin tutkimukselle. Tutkielma osaltaan vahvistaa viitteitä (ks. esim. Langevin & Mendoza, 2013; Su ym., 2021) siitä, että näkemykset ohjattavuuden periaatteen merkityksistä ja sen oikeudenmukaisuusvaikutuksista voivat olla

kontekstisidonnaisia sekä yksilökohtaisia. Tutkielma antaa viitteitä myös siitä, että koettu oikeudenmukaisuus voi muodostua jossain määrin poikkeavasti objektiiviseen ohjattavuuteen verrattuna, mikä osaltaan tarjoaa näkökulmaa aiemman tutkimuksen (Demski, 1976; Holmström, 1979; Merchant & Otley, 2006) debattiin ohjattavuuden periaatteen käsitelmäärittelystä ja ohjattavuuden käsitteen määrittelyn tosiasiallisesta hankaluudesta.

Tutkielman tulosten voidaan lisäksi nähdä ottavan osaa myös aiemmassa tutkimuksessa (Giraud ym., 2008; Burkert ym., 201; Su ym., 2021) ilmenneeseen debattiin siitä, minkä tason johtajia tulisi tutkia ja kelle ohjattavuuden periaate on relevantti. Tässä tutkielmassa haastateltaviksi valikoitui johtajia useilta eri tasoilta osan kantaessa maltillisempaa vastuuta ja osan toimiessa työnkuvansa puolesta toimitusjohtajamaisessa positiossa. Tutkielman tulosten perusteella vastuiden laajuuden kasvaessa ohjattavuuden periaatteen relevanssi voinee pienentyä, sillä johtajan kantaessa laajempaa vastuuta, ei ohjattavuutta ole välttämättä mahdollista tai edes tarpeellista toteuttaa johtajien ollessa varsin vastuuntuntoisia. Tämä osaltaan tukee viime aikojen tutkimusten (ks. esim. Burkert ym., 2017) näkemystä siitä, että tutkimusta voisi olla mielekästä kohdistaa eritoten alemman tason johtajille.

Edellä mainittujen akateemisten kontribuutioiden ohella tutkielma kantaa myös käytännöllistä lisäarvoa. Johtajien näkemysten ollessa aiemman tutkimuksen vähyyden valossa laajasti tutkimattomia tarjoaa tutkielman tulokset osaltaan avaimia myös käytännön toimijoille suorituksen arvioinnin suunnittelussa. Tutkielman ollessa rajalliseen haastattelumäärään perustuva laadullinen tutkimus eivät tulokset kuitenkaan ole yleistettäviä ja siten käytännöllisessä mielessä tuloksia tulee ajatella lähinnä suuntaa antavina ja ajatuksia herättävinä.

### **5.3 Tutkielman tulosten rajoitukset**

Tutkielman tulosten keskeiset rajoitukset liittyvät siihen, ettei toteutettujen haastattelujen parissa saavutettu täysimääräisesti saturaatiota, eli havaintoa siitä, että tulokset alkavat toistamaan itseään. Ohjattavuuden periaatteen merkitys ja suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuus lienevät korostuneesti yksilö- sekä yrityskohtaisesti muodostuvia, jolloin viiden haastattelun pohjalta tulokset eivät täysimääräisesti satureituneet. Osin tulokset kuitenkin muodostuivat haastateltavien kesken samankaltaisiksi ja siten esimerkiksi

ohjattavuuden periaatteen merkitystä vähentävän vastuuntuntoisuuden osalta saturaatiota voitiin tunnistaa.

Tutkielman aihe huomioiden voidaan toisaalta johtajien näkemysten yksilöllisyys tunnistuen pohtia, voivatko tulokset täysimääräisesti, varsinkaan opinnäytetyön laajuuden puitteissa, satureitua. Tutkielman empiirisen aineiston muodostuessa viidestä haastattelusta voidaan kuitenkin olettaa, että tutkielman tulokset olisivat oletettavasti muodostuneet erilaisiksi, jos haastattelujen määrä olisi esimerkiksi kaksinkertaistettu.

Toinen keskeinen rajoite tutkielman tuloksissa liittyy tulosten siirrettävyyteen. Tutkielman tulosten perusteella johtajien näkemykset ohjattavuuden periaatteesta ja suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuudesta vaikuttavat olevan varsin yksilö-, yritys- kuin myös työtehtävisidonnaisia. Tällöin tilanteessa, jossa toinen tutkija valitsisi saman viitekehyksen avulla tutkittavaksi kohteekseen viisi johtajaa, voidaan todennäköisyyttä sille, että tulokset muodostuisivat erilaiseksi pitää varsin korkeana. Ottaen huomioon aiempien tutkimusten (Giraud ym., 2008; Su ym., 2021; Langevin & Mendoza, 2013) havainnot ohjattavuuden periaatteen kulttuuri-, konteksti- sekä yksilösidonnaisuudesta, voidaan kuitenkin olettaa, että vaatimus täydellisestä siirrettävyydestä on tämän kaltaisessa tutkimuksessa lopulta hyvin hankalaa, jos ei mahdotonta, saavuttaa.

#### **5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Peilattaessa tutkielman tuloksia aiempaan tutkimustietoon ja tarkastellessa tutkielman tulosten keskeisiä rajoitteita on aihepiirin parissa nostettavissa useita jatkotutkimusmahdollisuuksia. Koska tutkielman tuloksen keskeisenä rajoituksena nähdään aineiston määrä ja siitä johtuva saturaation puute, on ilmeinen jatkotutkimusmahdollisuus toistaa tutkielman lähestymistapa suuremmilla resursseilla sekä laajemmalla aineistolla. Tällöin tuloksista voisi muodostua paitsi moniulotteisemmat sekä laajemmat niin myös luotettavammat. Tämä jatkotutkimusmahdollisuus myös edelleen vastaisi aiemmissä tutkimuksissa (Su ym., 2021; Langevin & Mendoza, 2013) nostettuihin tarpeisiin aihepiirin tutkimuksen laajentamisesta kulttuuri- sekä yksilösidonnaisuuteen perustuen.

Aiemmassa tutkimuksessa (ks. esim. Su ym., 2021; Giraud ym., 2008) jatkotutkimusehdotuksena on nostettu aihepiirin tutkiminen case-tutkimukseen perustuvien menetelmin. Tämä jatkotutkimusmahdollisuus on relevantti myös tämän tutkielman tulosten

kontekstissa, sillä tutkimalla johtajien näkemyksiä rajaten tarkastelu yhteen yritykseen, voitaisiin ohjattavuuden periaatteen keskeinen merkitys tunnistaa kenties paremmin, sillä suorituksen arviointi olisi kaikkien johtajien tapauksessa tällöin olennaisilta osin samankaltaista. Tämä parantaisi myös koetun oikeudenmukaisuuden tulkintamahdollisuuksia, sillä tällöin johtajien näkemyksiä oikeudenmukaisuudesta voitaisiin paremmin vertailla. Tämä vastaisi myös tässä tutkielmassa keskeisenä rajoitteena nousseeseen siirrettävyyteen, sillä johtajien suorituksen arviointijärjestelmän ollessa tutkittavien henkilöiden kesken samankaltainen, voidaan olettaa, että tulosten siirrettävyys myös osaltaan paranisi.

Ottaen huomioon, että ohjattavuuden periaatteen teorian keskeinen selkäranka perustuu oletukseen ohjaamattomuuden epäoikeudenmukaisuudesta (Giraud ym., 2008) ja että tässä tutkielmassa ohjattavuuden periaatteen ei nähty olevan kovinkaan keskeinen tekijä suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuudessa, voisi aihepiirin tutkimusta rikastaa tutkimalla suorituksen arviointia johtajien näkökulmasta laajemmalla aineistolla erityisesti sen oikeudenmukaisuuden komponentteja tarkastellen. Tällöin voitaisiin tarkentaa tuloksia siitä, miten oikeudenmukaisuus suorituksen arvioinnissa kokonaisuutena muodostuu ja mitkä tekijät koetaan erityisen keskeisiksi oikeudenmukaisuuden kannalta. Tämä tarjoaisikin relevanttia tutkimustietoa paitsi organisaation oikeudenmukaisuusteorian niin myös ohjattavuuden periaatteen kontekstissa, sillä tulosten perusteella saataisiin viitteitä oikeudenmukaisuuden komponenttien ohella myös siitä, missä määrin ohjattavuus koetaan oikeudenmukaisuuden kannalta keskeisenä.

## LÄHDELUETTELO

### *Kirjallisuus*

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Antle, R. & Demski, J. S. (1988). The Controllability Principle in Responsibility Accounting. *The Accounting Review*, 63(4), 700–718.
- Baiman, S. & Noel, J. (1985). Noncontrollable costs and responsibility accounting. *Journal of Accounting Research*, 23(2), 486-501.
- Bizjak, J., Kalpathy, S., Li, Z. & Young, B. (2022). The Choice of Peers for Relative Performance Evaluation in Executive Compensation. *Review of Finance* 26(5), 1217–1239.
- Bouwens, J. & van Lent, L. (2006). Performance Measure Properties and the Effect of Incentive Contracts. *Journal of Management Accounting Research*, 18(1), 55–75.
- Burkert, M., Fischer, F. M., Hoos, F. & Schuhmacher, K. (2017). The relationship between lack of controllability and proactive work behaviour: an empirical analysis of competing theoretical explanations. *Accounting and Business Research*, 47(2), 144–171.
- Choudhury, N. (1986). Responsibility accounting and controllability. *Accounting and Business Research*, 16(63), 189-198.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
- Cugueró-Escofet, N. & Rosanas, J. M. (2013). The just design and use of management control systems as requirements for goal congruence. *Management Accounting Research*, 24(1), 23–40.
- Demski, J. S. (1976). Uncertainty and Evaluation Based on Controllable Performance. *Journal of Accounting Research*, 14(2), 230–245.
- Drury, C. (2005). *Management accounting for business decisions* (3 ed.). Thomson.
- Drury, C., & El-Shishini, H. (2005). Divisional performance measurement. *The Chartered Institute of Management Accounting*.
- Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management review*, 14(1), 57–74.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Fischer, F. M. (2010). *The application of the controllability principle and managers' responses: A role theory perspective*. Springer Science & Business Media.

- Frow, N., Marginson, D. & Ogden, S. (2005). Encouraging strategic behaviour while maintaining management control: Multi-functional project teams, budgets, and the negotiation of shared accountabilities in contemporary enterprises. *Management Accounting Research*, 16(3), 269–292.
- Giraud, F., Langevin, P. & Mendoza, C. (2008). Justice as a rationale for the controllability principle: A study of managers' opinions. *Management Accounting Research*, 19(1), 32–44.
- Goergen, M. & Renneboog, L. (2011). Managerial compensation. *Journal of Corporate Finance*, 17(4), 1068–1077.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Hayes, J. (1992). Expectations Regarding the Controllability of Outcomes in Organizations: Implications for Management and Organization Development. *Management Decision*, 30(6), 156.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö* ([2. painos].). Gaudeamus.
- Hirst, M. K. (1983). The controllability of financial outcomes. *Abacus*, 19(1), 29–38.
- Holmström, B. (1979). Moral hazard and observability. *Bell Journal of Economics*, 10(1), 74–91.
- Hoque, Z. (2006). *Methodological issues in accounting research: theories, methods and issues*. Spiramus Press.
- Huffman, C. & Cain, L. B. (2000). Effects of considering uncontrollable factors in sales force performance evaluation. *Psychology & Marketing*, 17(9), 799-833.
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Kaplan, R.S. & Atkinson, A.A. (1998), *Advanced Management Accounting*, 3rd ed., Prentice-Hall.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. (1993). The constructive approach in management accounting research. *Journal of management accounting research*, 5.
- Kihn, L.-A. (2007). Financial Consequences in Foreign Subsidiary Manager Performance Evaluations. *The European Accounting Review*, 16(3), 531–554.
- Kihn, L.-A. & Ihantola, E.-M. (2008). Tutkimuksen laadun arvioinnista. In T. Hyvönen, L. Matias, & H. Mäkelä (Eds.), *Laskenta-ajattelun tutkija ja kehittäjä Professori Salme Näsi 60 vuotta* (pp. 81–95).
- Ihantola, E. M. & Kihn, L. A. (2011). Threats to validity and reliability in mixed methods accounting research. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(1), 39–58.
- Kihn, L.-A., & Näsi, S. (2017). Emerging diversity in management accounting research. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 13(1), 131–160.

- Kuula, A. (2011). *Tutkimuseetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys* (2. uud. p.). Vastapaino.
- Langevin, P. & Mendoza, C. (2013). How can management control system fairness reduce managers' unethical behaviours? *European Management Journal*, 31(3), 209–222.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K.J Gergen, M.S. Greenberg & R.H Willis (eds.), *Social Exchange* (pp. 27-55). Springer.
- Merchant, K. A. (1987). How and why firms disregard the controllability principle. In W. J. Bruns & R. S. Kaplan (Eds.), *Accounting and management: Field study perspectives* (pp. 316-338). Harvard Business School Press.
- Merchant, K. A. (1998). *Modern Management Control Systems. Text and Cases* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall).
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2006). A Review of the Literature on Control and Accountability. In *Handbooks of Management Accounting Research* (Vol. 2, pp. 785–802). Elsevier Ltd.
- Merchant, K., & Van der Stede, W. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (4th ed.). Pearson Education, Limited.
- Moll, J., Messner, M., & Strömsten, T. (2017). Credibility and authenticity in qualitative accounting research. In *The Routledge Companion to Qualitative Accounting Research Methods* (pp. 456–468). Routledge.
- Metsämuuronen, J. (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet* (3. uud. p.). International Methelp.
- Modell, S. & Lee, A. (2001). Decentralization and reliance on the controllability principle in the public sector. *Financial Accountability & Management*, 17(3), 191–218.
- Neilimo, K. & Näsi, J. (1980). *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede: tutkimus positivismin soveltamisesta*. Tampereen yliopisto.
- Ronen, J. & Livingstone, J. L. (1975). An Expectancy Theory Approach to the Motivational Impacts of Budgets. *Accounting Review*, 50(4), 671–685.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson Education, Limited.
- Simons, R. & Dávila, A. (2021). How Top Managers Use the Entrepreneurial Gap to Drive Strategic Change. *European Accounting Review*, 30(4), 583–609.
- Solomons, D. (1965). *Divisional performance: Measurement and control*. Irwin.
- Su, S. X., Baird, K. & Nuhu, N. (2021). Controllability of performance measures and managerial performance: The mediating role of fairness. *Meditari Accountancy Research*, 30(2), 313–341.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Tammi.

- Vancil, R. F. & Buddrus, L. E. (1979). Decentralization, managerial ambiguity by design: a research study and report.
- Voußem, L., Kramer, S., & Schäffer, U. (2016). Fairness perceptions of annual bonus payments: The effects of subjective performance measures and the achievement of bonus targets. *Management Accounting Research*, 30, 32–46.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Vroom, V. H. (1970). Industrial social psychology. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology* (2 ed., Vol. 5, pp. 196-268).
- Waller, W. S. & Chow, C. W. (1985). The Self-Selection and Effort Effects of Standard-Based Employment Contracts: A Framework and Some Empirical Evidence. *The Accounting Review*, 60(3), 458–476.
- Zureich, J. (2023). The (Un)Controllability Principle: The Benefits of Holding Employees Accountable for Uncontrollable Factors. *Journal of Accounting Research*, 61(2), 653–690.

#### *Muut lähteet*

- Ruuskanen, J. (28.12.2023). *Seitsemän syytä, miksi palkitsemisen lähestymistapaa tulee ajatella uudestaan*. Directors' Institute Finland. <https://dif.fi/teema-artikkelit/seitseman-syyta-miksi-palkitsemisen-lahestymistapaa-tulee-ajatella-uudestaan/>
- Holappa, M. (28.8.2023). *Joukko lääkäreitä irti-sanoutui Husin uuden palkkauksen vuoksi: ”Sain tuhansia euroja muita enemmän”*. Helsingin Sanomat. <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000009739069.html>



## LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

### Taustatiedot:

- Työkokemus:
- Työtehtävä:

### Kysymyksiä ohjausjärjestelmään liittyen:

#### *Vastuualue:*

- Kuvaile työtehtävääsi organisaatiossa.
- Millaisesta kokonaisuudesta olet vastuussa?
- Jaatko vastuun kollegoiden kanssa vai oletko yksin vastuussa?
- Koetko vastuualueesi sopivana?
- Koetko, että työpanoksellasi on vaikutusta vastuualueesi suoriutumiseen?

#### *Suorituksen arviointi:*

- Miten työssä suoriutumistasi arvioidaan?
- Onko tällä arvioinnilla jokin vaikutus saamaasi kompensatioon työstäsi?
- Millä ajanjaksolla arviointia tehdään?
- Millaisena koet saamasi kompensation suhteessa työnkuvaasi ja kantamaasi vastuuseen?
- Koetko, että voit omalla toiminnallasi vaikuttaa saamaasi kompensatioon?

#### *Ohjattavuus suorituksen arvioinnissa:*

- Millaisena koet suorituksen arviointisi?
- Koetko, että käytetyt suoritusmittarit kuvaavat suoriutumista työssäsi?
- Koetko, että suorituksen mittaamisesi vaikuttavat tekijät, joita et voi hallita?
- Koetko, että vastuualueesi suoriutumiseen vaikuttavat tekijät, joita et voi hallita?
- Koetko, että kollegoidesi tai esihenkilöidesi toimet vaikuttavat vastuualueesi suoriutumiseen/suorituksen arviointiisi?
- Millaisena koet nämä vaikutukset?
- Koetko, että jotkin ulkoiset tekijät, kuten raaka-aineiden hinnat, vaikuttavat vastuualueesi suoriutumiseen/suorituksen arviointiisi?

- Millaisena koet nämä vaikutukset?
- Koetko, että suorituksen arvioinnissasi huomioidaan se, ettet välttämättä voi täysin vaikuttaa kaikkiin suoriutumiseesi vaikuttaviin seikkoihin?
- Jos koet, niin miten?
- Millaisena koet kantamasi vastuun suhteessa työnkuvaasi?
- Koetko, että vastuuta on sopivasti?
- Tulisiko tekijöiden, joita et voi hallita, vaikuttaa suorituksen arviointiisi?
- Miksi tulisi/miksi ei tulisi?
- Koetko, että suorituksen arviointisi on oikeudenmukaista?
- Mitkä tekijät mielestäsi tekevät suorituksen arvioinnista oikeudenmukaisen?