

Timo Järventausta

**SUORITUKSEN MITTAAMINEN JA
PALKITSEMINEN
IT-ASiantuntijaorganisaatioissa**

Kandidaatintyö
Johtamisen ja talouden tiedekunta
Ohjaaja: Tuomas Korhonen
Toukokuu 2022

TIIVISTELMÄ

Timo Järventausta: Suorituksen mittaaminen ja palkitseminen IT-asiantuntijaorganisaatioissa
Kandidaatintyö
Tampereen yliopisto
Tuotantotalous
Toukokuu 2022

Suorituskyvyn mittaaminen sekä palkitseminen ovat tärkeitä toimintoja organisaatioissa. Niiden avulla voidaan viestiä organisaation tavoitteista sekä motivoida henkilöstöä. Perinteiset mittaamisen ja palkitsemisen tavat on kehitetty teollisuuden tarpeisiin. Nykypäivän IT-asiantuntijaorganisaatio erityispiirteineen asettaa mittaamiselle ja palkitsemiselle erilaisia vaatimuksia. Työssä käsitellään suorituskykyä, mittaamista, palkitsemista ja motivaatiota IT-asiantuntijaorganisaation kontekstissa. Tavoitteena on muodostaa kattava kuva aihealueen tutkimuksesta ja pyrkiä löytämään ratkaisuja aihealueen haasteisiin.

IT-asiantuntijatyö on tietointensiivistä, itseohjautuvaa tiimityöskentelyä, jota tekevät ammattilaiset nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Työn tulokset ovat pitkälti näkymättömiä, tai työnteon ja konkreettisten tulosten välinen linkki ei ole selkeä, mikä tekee mittauskohteiden valitsemisesta ja tavoitteiden asettamisesta haastavaa. Myös tutkimustulokset mittaamisen ja palkitsemisen hyödyistä IT-asiantuntijatyössä ovat vaihtelevia. Toimivuus riippuu myös organisaation sekä ympäröivän yhteiskunnan kulttuurista.

Palkitsemisella, sekä rahallisella että ei-rahallisella, on vaikutus työntekijöiden motivaatioon. Palkitsemisen pitää olla kuitenkin oikea-aikaista, läpinäkyvää ja oikeudenmukaiseksi koettua, jotta haluttu motivoiva vaikutus saavutetaan. Lisäksi palkitsemisen perusteena toimivien mittauskohteiden pitää olla sellaisia, joihin henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa. Palkitsemisessä on hyvä soveltaa kollektiivisuutta IT-asiantuntijatyön luonteen vuoksi, mutta siinäkin on omat haasteensa, joista pitää olla tietoinen.

Motivaatio on yksi tekijä, joka vaikuttaa henkilöstön suorituskykyyn IT-asiantuntijaorganisaatioissa. Motivaatioon vaikuttavat tavoitteiden ja palkitsemisen lisäksi myös esimerkiksi tyytyväisyys sekä tiimihenki, joten myös palkitsemisen sosiaaliseen kontekstiin sekä sosiaaliin tekijöihin yleensä tulee kiinnittää huomiota. Oikea-aikainen palaute on esimerkiksi tärkeää. Henkilöstöä tulee myös osallistaa mittauksen ja palkitsemisen kehittämiseen sekä huolehti työntekijöiden riittävästä autonomiasta ja työn mielekkyydestä, sillä näin saavutetaan suurimmat hyödyt myös suorituksen mittaamisesta sekä palkitsemisesta.

Avainsanat: suorituskyky, mittaaminen, tavoite, palkitseminen, motivaatio, IT, ohjelmistokehitys

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

ABSTRACT

Timo Järventausta: Performance measurement and rewards in professional IT organizations
Bachelor's thesis
Tampere University
Industrial Engineering and Management
May 2022

Performance measurement and rewards are important activities within an organization. They can be used to communicate organizational objectives and motivate organization members. Traditional methods of performance evaluation and rewarding have been developed for use in industrial settings. A professional IT-organization of today imposes different kinds of requirements on evaluation and rewards due to its specific properties. This thesis addresses performance, its evaluation, rewards and motivation within the context of a professional IT-organization. The objective of this thesis is to form a comprehensive overview of the study of the field and to try to find possible solutions to the challenges outlined.

Professional IT work is knowledge-intensive, self-directed teamwork contingent on information sharing, that happens in a fast-changing environment. Results are often intangible or the link between the results and the work itself is not explicit, which makes performance measurement measurement and goal-setting difficult. The research of the subject also provides some conflicting information on the effectiveness of performance evaluation and incentives in the context of professional IT organizations. At the very least the effectiveness is contingent on cultural factors present in the organization and the surrounding society.

Rewards, both monetary and non-monetary, have an effect on the motivation of employees. Incentives need to be timely, transparent and perceived as being fair in order to realize the benefits sought. Additionally, there needs to be a clear correlation between the organization members actions and the measured objectives. Collectivism should be embraced when evaluating and rewarding IT-professionals. However the challenges related to it need to be recognized as well.

Motivation is one of the factors affecting the performance of IT professionals. In addition to performance evaluation and rewards, motivation is also affected by other factors such as employee satisfaction and team spirit, which means that the social context of rewards and incentives needs to be also taken into account. Timely feedback is also of importance in motivating IT professionals. Employees should be involved in the development of objectives and reward systems and the organization should also ensure the employees have enough autonomy and that the work itself is meaningful. This way the benefits from performance evaluation and rewarding can be realized to their full extent.

Keywords: performance, measurement, evaluation, goal, reward, incentive, motivation, information technology, software development

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

ALKUSANAT

Idea työhön sai alkunsa ammatillisesta kiinnostuksesta suorituksen mittaamista sekä palkitsemista kohtaan. Nämä aiheet taatusti koskettavat monia korkeakoulutettuja työelämässä, joten koin niiden paremman ymmärtämisen eräänlaisena itseisarvona ja hyödyllisenä oppina tulevaa varten. Olen itsekin työssäni joutunut pohtimaan ohjelmistokehittäjien suoriutumisen mittaamista ja palkitsemista. Etenkin johtotehtäviin työllistyessä on varmasti hyötyä siitä, että on perehtynyt aiheesta tehtyyn tutkimukseen. Itsensä kehittäminen sekä oman tietämyksen kasvattaminen on toki muutenkin hyvin palkitsevaa.

Näistä lähtökohdista aloin tekemään tätä kandidaatintyötä. Kandidaationtyön tavoitteen täytyessä kasvoi oma ymmärrykseni siitä, miten mittaamista ja palkitsemista tulisi tehdä nopeasti kasvavalla IT - alalla siten, että asiakasarvo sekä työntekijöiden tyytyväisyys saataisiin sovitettua yhteen ja maksimoitua. Toivottavasti työ avaa aihealueen haasteita ja ratkaisuvaihtoehtoja lukijalle samaan tapaan, kuin se avasi minulle.

Lopuksi haluan kiittää Tuomas Korhosta työn ohjaamisesta ja seminaaritilaisuuksien yhteydessä saadusta hyvästä palautteesta.

Tampereella, 8. toukokuuta 2022

Timo Järventausta

SISÄLLYSLUETTELO

1.	Johdanto	1
1.1	Työn aihe ja tavoitteet	2
1.2	Tutkimusongelma ja -kysymykset	2
1.3	Työn rakenne	3
2.	Tutkimusmenetelmät ja -aineisto	4
3.	Suorituksen mittaaminen asiantuntijatyössä	6
3.1	Mittaamisen tarkoitus ja tavoitteet	7
3.2	Mittaamisen ongelmakohtia.	7
3.3	Suorituskyvyn mittaamisen kehittyminen	8
4.	Palkitseminen ja motivaatio suorituskyvyn ajurina	9
4.1	Palkitsemisen tarkoitus ja tavoitteet	9
4.2	Motivaation teoreettinen konteksti	10
4.3	Palkitsemisen vaikutus motivaatioon	11
4.4	Motivaation vaikutus suorituskykyyn	11
5.	Suorituksen mittaaminen IT-asiantuntijatyössä	13
5.1	Mittaamisen haasteet	14
5.2	Subjektiviset mittarit	15
5.3	Mittausjärjestelmän kehittäminen	16
5.4	Mittaamisen tarpeellisuus	17
6.	IT-asiantuntijoita motivoiva palkitseminen	19
6.1	Palkitsemisen muodot	20
6.2	Palkitsemisen kollektiivisuus	21
6.3	Tyytyväisyys ja motivaatio	23
7.	Päätelmät	24
7.1	Yhteenveto	24
7.2	Tulosten merkitys.	25
7.3	Työn onnistuminen	26
7.4	Jatkotutkimus	26
	Lähteet	28

1. JOHDANTO

Työnteon muuttuessa yhä voimakkaammin tietointensiiviseksi muuttuu myös suoriutumisen mittaaminen aiempaa monimutkaisemmaksi (Davila 2012; Despres & Hiltrop 1996; Jääskeläinen & Laihonen 2013). Tuloksellisuus ja suoritukseen perustuva palkitseminen ovat työntekijän tärkeitä motivaattoreita, ja henkilöstön motivaation on todettu olevan keskeinen tekijä organisaation menestymisen kannalta (Güngör 2011; Tumi et al. 2022). Toisaalta henkilöstökustannukset muodostavat merkittävän osan asiantuntijayrityksen kustannuksista (Eurostat 2021), joten tietous palkitsemisen vaikutuksista työntekijöiden motivaatioon ja käyttäytymiseen on olennaista myös organisaation taloudellisen suorituskyvyn näkökulmasta. Lisäksi palkitseminen on merkittävä tekijä osaavan henkilöstön houkuttelemisessa, mikä on erittäin tärkeää tietointensiivisissä organisaatioissa, joissa henkilöstön asiantuntijuus muodostaa organisaation ydinosaamisen (Ang et al. 2002).

Tietointensiivisessä asiantuntijatyössä, kuten ohjelmistokehityksessä, on monia erityispiirteitä, joiden vuoksi perinteiset mittauksen ja palkitsemisen käytännöt eivät sellaisenaan sovellu hyödynnettäväksi tällaisessa organisaatiossa, ainakaan optimaalisin lopputuloksia (Despres & Hiltrop 1996; Jääskeläinen & Laihonen 2013; Markova & Ford 2011). IT-alan toimintaympäristö muuttuu ja kehittyy nopeasti, mikä asettaa uudenlaisia paineita organisaatiolle perinteiseen, teolliseen toimintaympäristöön verrattuna (Sreejith & Mathirajan 2016).

IT-asiantuntijatyössä korostuu myös yhteistyön ja tiedon jakamisen merkitys (Gu et al. 2021). Ohjelmistokehitys onkin lähes aina koordinoitua vaativaa tiimityöskentelyä (Storey et al. 2021). Tiimityöskentelyn kontekstissa puhutaan jaetusta johtajuudesta, joka on yksi ajuri tiimin ja välillisesti siis koko organisaation menestyksen taustalla. Tästä syystä myös yksilöiden suorituskykyjen keskinäinen riippuvuus vahvistuu, ja mittareiden sekä palkitsemisen tulisi heijastaa ja tukea tätä dynamiikkaa. (Gu et al. 2021; Sundaresan & Zhang 2012) Toisaalta palkitsemisen vaikutuksesta esimerkiksi suorituskyvyn kannalta keskeiseen tiedon jakamiseen on saatu hyvin vaihtelevia tutkimustuloksia (Liu & Li 2017). Tämä viittaisi siihen, ettei yleispäteviä tai yksinkertaisia ratkaisuja organisaation menestymiseen tällä osa-alueella ole.

Mittauksen ja palkitsemisen teoreettista taustaa sekä nykytietoa niiden vaikutuksista organisaatiossa on siis selkeästi hyvin tärkeää ymmärtää. Tärkeys korostuu etenkin, kun

uudemmat tutkimukset ovat onnistuneet kumoamaan joitakin suorituskyvyn johtamisen aihealueella vallinneita käsityksiä esimerkiksi siitä, millainen palkitseminen motivoi (Kuvaas 2006; Sundaresan & Zhang 2012) ja mitä tuottavuus tietotyössä edes tarkoittaa (Erne 2011). Lisäksi tällaisen hankalasti määriteltävän ja monisyisen tuottavuuden mittaamisen on todettu olevan hyvin haastavaa, ellei jopa mahdotonta (Storey et al. 2021).

1.1 Työn aihe ja tavoitteet

Tämän kandidaatintyön aiheena on eritellä palkitsemisen ja sen tyypillisen perusteen eli suorituskyvyn mittaamiseen liittyviä erityispiirteitä ja problematiikkaa IT-asiantuntijaorganisaation kontekstissa sekä koota mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja esitettyihin haasteisiin. Työn tavoitteena on muodostaa kattava kokonaiskuva suorituskyvyn mittaamisen sekä henkilöstön palkitsemisen ja motivoinnin tutkimuskentästä IT-asiantuntijaorganisaatioiden erityislaatuinen konteksti huomioon ottaen sekä pyrkiä kuvaamaan aiheen ymmärryksen kehittymistä 1900-luvun alun tieteellisen johtamisen periaatteista nykytiedon näkemyksiin henkilöstön motivoinnista ja hyvinvoinnista.

Aiheen relevanttius korostuu lähdeaineistossa (Davila 2012; Gu et al. 2021; Tumi et al. 2022). Kirjallisuudessa on myös aiemmin esitetty tarve tehdä aiheesta lisää tutkimusta (Jääskeläinen & Laihonon 2013; Wang & Kaarst-Brown 2014), onhan suorituskyvyn johtaminen IT-alan kontekstissa tutkimusaiheena varsin nuori (Ang et al. 2002). Monessa tekstissä korostetaan palkitsemisen merkitystä organisaation strategian kannalta, sillä palkitseminen voi olla keskeinen työkalu, kun pyritään ratkaisemaan päämies-agenttiongelmia (Wang & Kaarst-Brown 2014) ja ohjaamaan organisaation strategian toteutumista sen ollessa hyvin riippuvainen asiantuntijoiden asenteesta ja toiminnasta (Gambardella et al. 2015).

1.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tämän kandidaatintyön tutkimusongelmaa voidaan kuvata seuraavasti: miten voidaan mitata suoriutumista ja palkita IT-asiantuntijoita siten, että motivoidaan työntekijöitä toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti sekä huomioidaan työtyytyväisyys. Tutkimusongelmassa kiteytyy halu ymmärtää organisaation sekä työntekijöiden henkilökohtaisten tavoitteiden sovittamista yhteen siten, että lopputulos on organisaation sekä sidosryhmien (asiakkaat ja henkilöstö) kannalta optimaalinen. Ratkaisu työn tutkimusongelmaan on oikeastaan kaksiosainen ja koostuu vastauksista seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millä tavalla suorituskyyä tulisi mitata IT-asiantuntijaorganisaatiossa?
2. Miten IT-asiantuntijoita voidaan palkita motivoivasti ja tarkoituksenmukaisesti?

Näiden tutkimuskysymysten pohjalta on tarkoituksena muodostaa suorituskyvyn johtamisen teoriaan sekä empiiriseen tutkimukseen pohjautuva malli siitä, miten suorituskyvyn johtamista on järkevää toteuttaa IT-asiantuntijaorganisaatiossa. Tällainen malli ei ainoastaan kuvaa sitä, millaista IT-asiantuntijoiden johtamisen tulisi olla erilaisten motivaatioteorioiden perusteella, vaan pyrkii tarjoamaan myös konkreettisia ratkaisuja ja toimintatapoja mittaamiseen ja palkitsemiseen liittyvien päätösten tekemiseen työelämässä.

1.3 Työn rakenne

Kandidaatintyön aluksi, luvussa 2, esitellään työn toteuttamisessa käytetyt tutkimusmenetelmät sekä työn kannalta keskeinen lähdeaineisto. Luvussa 3 käsitellään teoriataustaa suorituskyvystä sekä sen mittaamisesta asiantuntijatyössä. Luku 4 puolestaan syventyy palkitsemiseen ja sen merkitykseen työntekijöiden motivaatiolle sekä suoriutumiselle.

Luku 5 pyrkii vastaamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, lähtien IT-asiantuntijaorganisaation erityispiirteistä sekä niiden aiheuttamista haasteista mittaamisen näkökulmasta. Luvussa 6 paneudutaan toiseen tutkimuskysymykseen, käsitellen erilaisten palkitsemismuotojen toimivuutta IT-asiantuntijoiden motivoinnissa. Päätelmäluke 7 keskittyy kokonaiskuvan muodostamiseen käsitellyn lähdeaineiston pohjalta työn tavoite ja tutkimusongelma huomioiden. Luvussa tarkastellaan myös työn onnistumista sekä mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

2. TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO

Pääasiallisena tutkimusmetodina työssä toimi aineiston hakeminen erinäisistä tieteellisistä tietokannoista, erityisesti Scopuksesta. Tavoitteena oli löytää aineistoa, joka käsittelee suorituskyvyn johtamista sekä palkitsemista ja motivaatiota sekä yleisesti että IT-alan näkökulmasta. Koska lähdeaineistoa haettiin englanninkielisistä julkaisuista, piti tutkimusaiheeseen liittyvä aineisto hakea englanninkielisiä hakutermejä käyttäen. Taulukossa 2.1 on eritelty tutkimusaiheeseen liittyviä avainkäsitteitä, sekä niihin liittyviä hakusanoja, joita hyödynnettiin lähdeaineiston etsimisessä.

Avainkäsite	Hakusanat
Palkkio / kannustin	reward, bonus, compensation, pay, incentive
IT / tietointensiivinen	knowledge-intensive, software development, software developer, information technology
Mittaaminen	measurement, appraisal, evaluation
Tavoite	goal, target
Suorituskyvyn hallinta	performance, performance management
Organisaatio / tiimi	organization, team

Taulukko 2.1. Avainkäsitteet ja käytetyt hakusanat

Aineiston haku Scopuksesta tapahtui käyttäen seuraavaankaltaista hakulauseketta:

```
TITLE-ABS-KEY ( reward OR bonus OR compensation OR pay )
AND TITLE-ABS-KEY ( performance OR goal OR evaluat* OR measure* )
AND TITLE-ABS-KEY ( knowledge AND intensive )
AND NOT TITLE-ABS-KEY ( "knowledge sharing" )
AND NOT TITLE-ABS-KEY ( "knowledge management" )
AND NOT TITLE-ABS-KEY ( "open source " )
AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "busi" ) )
```

sekä erilaisia varaatioita siitä. Edellä kuvatulla hakulausekkeella löytyy melko paljon lähteitä, mutta haun kaventamisessa riskinä on se, että osa relevanteista artikkeleista katoaisi. Parhaalta lähestymistavalta vaikutti käydä lähteitä läpi valiten työn kannalta keskeisimmältä vaikuttavat artikkelit otsikon ja tiivistelmän perusteella. Alustavan selvityksen perusteella tällaisia lähteitä valikoitui noin 45 kappaletta.

Aineiston keräämistä ja karsimista jatkettiin luokittelemalla lähteitä sen mukaan, miten arvostetussa julkaisussa lähde esiintyy. Tähän luokitteluun käytettiin Julkaisufoorumin julkaisukanavahakua. Käytännössä työhön valikoituneet lähteet olivat Julkaisufoorumin luokittelussa tasoilla 1-3, eli julkaisun tasoa käytettiin lähinnä karsimaan pois huonolaatuisemmat julkaisut. Jäljelle jääneisiin lähteisiin perehtymisen jälkeen osa karsittiin pois, sillä ne eivät tarjonneet mainittavaa arvoa työlle, tai näkökulma oli liian työn aiheesta poikkeava. Relevanteista lähdeartikkeleissa käytettyjen lähteiden joukosta poimittiin vielä toissijaisia lähteitä, jolloin lähdeaineistoon saatiin myös parempaa jatkumoa. Lopulta työn lähdeaineistoksi valittiin hieman yli 30 tieteellistä artikkelia.

Tieteellisten artikkelien lisäksi työssä on käytetty myös muutamaa kirjalähdettä. Näistä Merchant ja Van der Stede (2012) käsittelee suorituskyvyn johtamista yleisellä tasolla, ja sitä on käytetty työssä perusteoksena suorituskyvyn johtamisen teoreettisen käsittelyn tukena. Muita kirjalähteitä on käytetty tukemaan tieteellisten artikkelien sisältöä, ja ne käsittelevät työhön liittyviä aiheita hieman kokonaisvaltaisemmin.

Työn lähdeaineisto on peräisin laajasta kirjosta tieteellisiä julkaisuja. Aineisto on siis kattavaa ja käsittää hyvin laajasti erilaisia näkökulmia aihealueeseen. Tavoitteena on yhdistää aineiston tarjoamia erilaisia näkökulmia, ja saada siten laajempaa perspektiiviä aihealueeseen. Lisäksi aineisto on suhteellisen pitkältä aikaväliltä aihealueen tuoreus huomioon ottaen, joten aineistosta on mahdollisesti tunnistettavissa aiheen tutkimuksen kehittymisen. Vanhemmat artikkelit keskittyvät tarkastelemaan suorituskyvyn johtamista asiantuntijatyössä tai yleisesti, kun uusimmissa lähteissä myös IT-ala sen erityispiirteineen on huomioitu.

3. SUORITUKSEN MITTAAMINEN ASiantuntijatyössä

Suorituskyvyn mittaaminen organisaation henkilöstön kontekstissa voidaan määritellä systemaattisena työn kannalta relevanttien ominaisuuksien ja lopputulemien arvioimisena, joka kohdistuu joko yksilöön tai johonkin ryhmään (Cascio 1995). Suorituskykyä voidaan tarkastella eri tasoilla yksittäisestä työntekijästä koko organisaatioon (Fagerholm et al. 2015). Tämän lisäksi suorituskykyä voidaan ajatella kykynä saavuttaa ennalta määritettyjä tavoitteita, ja tällöin tavoitteet oikeastaan määrittelevät sen, mitä suorituskyky konkreettisesti tarkoittaa. Suorituskyky on siis myös jokseenkin tulkinnanvaraista (Fagerholm et al. 2015), asetetuista tavoitteista riippuen.

Suorituskyvyn johtaminen (eng. performance management) tarkoittaa niitä systemaattisia toimia organisaatiossa, joilla organisaation suorituskykyä pyritään hallitsemaan (Franco-Santos et al. 2012). Tässä työssä suorituskyvyn johtamista tarkastellaan suorituskyvyn mittaamisen ja palkitsemisen kautta. Kirjallisuudessa tästä käytetään termiä tuloskontrollit (eng. results controls). Tulokontrolleilla tarkoitetaan sitä mittauskohteiden, tavoitteiden ja palkitsemisen kokonaisuutta, jolla yrityksen suorituskykyä ja toimintaa pyritään ohjaamaan. Tyypillisesti tulokontrollit muodostuvat neljässä eri vaiheessa, jotka ovat mitattavien asioiden määrittäminen, mittareiden muodostaminen, tavoitteiden asettaminen ja viimeisenä palkitseminen tavoitteiden saavuttamisesta (Merchant & Van der Stede 2012, s. 32–33).

Asiantuntijatyö on tyypillisesti tiimityötä (Gu et al. 2021). Tällaisessa työssä suorituskykyä on usein järkevää tarkastella koko tiimin tasolla, sillä yksilön suoriutumista on hyvin hankalaa erottaa tiimin suoriutumisesta (Cascio 1995; Gambardella et al. 2015; Kuvaas 2006). Tavoitteena on siis, että tiimi kokonaisuutena suorituu hyvällä tasolla. Tiimin suoriutumiseen vaikuttaa muun muassa tiedon jakaminen (Liu & Li 2017) sekä jaettu johtajuus. Jaettu johtajuus tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenet kokevat olevansa vastuussa toistensa tekemisestä sekä tavoitteiden saavuttamisesta. (Gu et al. 2021). Korkean suorituskyvyn tiimejä muodostettaessa myös sosiaaliset taidot ovat tärkeitä, sillä ne vaikuttavat vahvan tiimi-identiteetin muodostumiseen. Tällainen identiteetti on olennainen asiantuntijatiimin suoriutumisen kannalta, sillä se motivoi tiimin jäseniä tekemään yhteistyötä yhteisten tavoitteiden eteen. (Fagerholm et al. 2015)

3.1 Mittaamisen tarkoitus ja tavoitteet

Organisaation menestymisen kannalta on keskeistä, että organisaation toiminta on hyvin hallinnassa. Englanninkielisessä kirjallisuudessa toiminnan hallinnasta käytetään nimitystä management control. (Merchant & Van der Stede 2012, s. 12) Suorituksen mittaaminen on yksi keino toiminnan hallintaan, ja sitä onkin luonnehdittu minkä tahansa organisaation suorituskyvyn kannalta elintärkeäksi (Alsuwaidi et al. 2021).

Toiminnan hallitsemisen näkökulmasta suorituskyvyn mittaamisella on useita eri käyttötarkoituksia. Keskeisin tapa, jolla suorituksen mittaamista hyödynnetään toiminnan hallinnassa, on sen käyttö palkitsemisen perusteena. Suorituskyvyn mittaaminen on siis epäsuora työntekijöiden motivoinnissa tarvittava työkalu. Mittauskohteiden valinta ja tavoitteiden asettaminen viestii myös organisaation henkilöstölle, mitä toimintaa organisaatiossa pidetään tärkeänä (Elg 2007). Suorituskyvyn mittaamista voidaan ajatella siis myös yhteinä viestinnän keinona. Tällaisella viestinnälläkin voi olla motivoiva vaikutus. Palkitsemisen ja motivoinnin ohella suorituksen mittaamisen tarkoituksena on myös tuottaa tietoa organisaation johdolle (Elg 2007). Tätä tietoa voidaan muun liiketoimintatiedon ohella käyttää päätöksenteon tukena.

Suorituskyvyn hallinta kytkeytyy yrityksen strategiaan, etenkin asiantuntijatyössä, sillä organisaation menestyminen on paljolti asiantuntijoiden suoriutumisesta kiinni. Suorituskykymittarien on siis tärkeää olla linjassa yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa (Franco-Santos et al. 2012). Suorituskykymittareiden luomisessa on oltava huolellinen, ja mittareiden tulisi olla organisaation strategiset tavoitteet kattavia. Epätäydellinen tavoitekatavuus johtaa ongelmiin, kuten lyhytnäköisyyteen ja tavoitteiden osaoptimointiin. (Merchant & Van der Stede 2012, s. 187–188) Yleisesti ottaen voidaan todeta suorituskyvyn johtamisen olevan strategian kannalta hyvin tärkeää (Franco-Santos et al. 2012), joten suorituksen mittaamiseen on syytä kiinnittää tarkkaa huomiota asiantuntijayrityksissä.

3.2 Mittaamisen ongelmakohtia

Mittaamisen tavoitteiden kannalta on keskeistä tunnistaa myös mittaamiseen liittyvät ongelmakohdat ja haasteet. Mittaaminen voi aiheuttaa epäsuoria kustannuksia, jos se johtaa työntekijöitä toimimaan organisaation kannalta epäedullisesti. Näin voi tapahtua esimerkiksi jos suorituskyvyn mittarit eivät kata kokonaistavoitetta, jolloin työntekijät voivat sortua osaoptimointiin. Tällaista voi esiintyä esimerkiksi juuri asiantuntijatyössä. Ongelman korjaamisen ei auta välttämättä muu kuin se, että mittaamiselle annetaan vähemmän painoarvoa organisaatiossa. (Merchant & Van der Stede 2012, s. 187–188) On siis tärkeää huolehtia siitä, että mittaamisen laajuus ja merkitys on optimaalisella tasolla. Näin välttyään myös ylimääräisiltä mittaamiseen liittyviltä kustannuksilta. Siitäkin, kuinka relevanttia mittaaminen ylipäättään on, on kiistelty pitkään (Cascio 1995).

Toinen lähde epäsuorille kustannuksille voi olla se jos tavoitteet ja mittaaminen tuottavat henkilöstölle negatiivisia tuntemuksia. Näin tapahtuu jos tavoitteet ovat liian korkealla tai mitattaviin asioihin ei koeta pystyvän vaikuttamaan. (Merchant & Van der Stede 2012, s. 193) Toisaalta myös henkilöstön kokemukset siitä, että mittauskohteet ovat vääriä, aiheuttaa sisäisen motivaation puutetta (Davila 2012, p. 77).

3.3 Suorituskyvyn mittaamisen kehittyminen

Tieteellinen johtaminen, jonka osa suorituskyvyn mittaaminen on, on ollut tutkimusalana olemassa jo yli sadan vuoden ajan (Dulebohn & Werling 2007). Perinteiset suorituksen mittamiseen menetelmät on kuitenkin luotu teollisuuden tarpeisiin. Asiantuntijatyö tarvitsee dynaamisuutensa vuoksi ketterämpiä sekä työn luonteeseen paremmin huomioon ottavia suorituksen mittaamisen sekä palkitsemisen tapoja. (Sreejith & Mathirajan 2016) Myös esimerkiksi Despres ja Hiltrop (1996) ovat peräänkuuluttaneet perinteisen suorituksen mittaamisen vanhanaikaisuutta jo vuosikymmeniä sitten.

Tutkijoiden mukaan tietointensiivisessä asiantuntijatyössä tarvitaan myös subjektiivisempia suorituksen mittaamisen keinoja (Despres & Hiltrop 1996; Storey et al. 2021). Tällaisia subjektiivisia mittaamisen tapoja onkin alettu 2000-luvulle tultaessa kehittämään (Jääskeläinen & Laihonon 2013). Subjektiivisissa mittareissa on kuitenkin omat haasteensa (Gardner et al. 2004; Kuvaas 2006), joten ne eivät yksinään ole ratkaisu nykypäivän suorituskyvyn mittaamisen haasteisiin.

Uutena trendinä suorituskyvyn johtamisen saralla on alettu tarkastelemaan mittaamista ja palkitsemista toimialakohtaisemmin (Davila 2012, p. 72). Lisäksi uudemmat tutkimukset ovat alkaneet kyseenalaistamaan mittaamisen tarpeellisuutta ylipäätään (Gambardella et al. 2015; Kuvaas 2006), sekä palkitsemisen vaikutusta motivaatioon (Ukko et al. 2009). Tutkimuskentän konsensus vaikuttaa kuitenkin yhä olevan se, että oikeanlaisella palkitsemisella on vaikutusta henkilöstön motivaatioon (Franco-Santos et al. 2012; Markova & Ford 2011). Tätä aihetta tarkastellaan lähemmin seuraavassa luvussa.

4. PALKITSEMINEN JA MOTIVAATIO SUORITUSKYVYN AJURINA

Palkitsemisella tarkoitetaan perustasolla sitä, millä tavalla yritys antaa työntekijöilleen korvauksen tehdystä työstä (Wang & Kaarst-Brown 2014). Palkitseminen on 80-luvulta lähtien muuttanut muotoaan aiemmasta, joustamattomaksi kritisoidusta, kiinteästä palkasta kohti joustavampia ratkaisuja, joissa tietty osa palkasta toimii vaihtuvan suuruisena kannustimena. Lisäksi palkitsemisessa on alettu tunnistamaan myös ei-rahallisen palkitsemisen merkitys aiempaa paremmin (Davila 2012; Markova & Ford 2011). Myös palkitsemisen haasteet tiimityöskentelyn kontekstissa on tunnistettu jo pitkään. (Belcher 1996, s. 1–3) Henkilöstön palkitseminen tutkimusalana sekä käytännön toimintana on siis kehittynyt ajan saatossa vastaamaan liiketoimintaympäristön sekä yhteiskunnan muuttuviin tarpeisiin.

Organisaation palkitsemisjärjestelmällä on havaittu olevan suora yhteys henkilöstön motivaatioon ja sitä kautta organisaation menestymiseen (Tumi et al. 2022). Useat tutkimukset, kuten Gardner et al. (2004), Grant (2008) ja Güngör (2011) käsittelevät palkitsemisen vaikutusta työntekijän suorituskykyyn. Työnteko ja työmarkkinat muuttuvat yhä enemmän tietointensiivisiksi ja palvelukeskeisiksi. Tämä, sekä muut liiketoimintaympäristön muutokset, kuten globalisaatio, ovat ohjanneet myös henkilöstön palkitsemista entistä enemmän markkinalähtöiseen suuntaan. (Dulebohn & Werling 2007) Palkitsemisen tutkimuskentässä on myös nostettu usein esille aihealueeseen liittyvän tutkimuksen vähäisyys (Dulebohn & Werling 2007; Jääskeläinen & Laihonon 2013; Wang & Kaarst-Brown 2014). Tarve lisätutkimukselle korostuu entisestään, kun palkitsemisen perusteet ja muodot kehittyvät.

4.1 Palkitsemisen tarkoitus ja tavoitteet

Henkilöstön ohjaaminen palkitsemisen avulla on ollut eräs tieteellisen johtamisen periaatteista jo yli sadan vuoden ajan (Dulebohn & Werling 2007). Palkitsemisella pyritään siis ohjaamaan henkilöstöä motivaatiota luomalla. Palkitsemisen on jo pitkään tiedetty olevan olevan strategisesti tärkeää (Gomez-Mejia & Welbourne 1988) ja palkitsemisen tiedetään olevan yhteydessä henkilöstön motivaatioon (Markova & Ford 2011). Palkitsemisen käyttäminen yhtenä suorituskyvyn johtamisen työkaluista on todetusti siis varsin järkevää.

Palkitsemisella on myös muitakin tarkoituksia. Palkitsemisen avulla organisaatio voi informoida henkilöstöä ja muita sidosryhmiä tavoitteistaan ja siitä, millaista toimintaa organisaatio arvostaa. Lisäksi suoritukseen perustuvaa palkitsemista, kuten myyjille tyypillistä provisiopalkkaa, voidaan hyödyntää organisaation riskienhallinnan työkaluna. (Merchant & Van der Stede 2012, s. 368–369) Palkitseminen on siis selkeästi hyvin keskeinen työkalu toiminnan hallitsemisessa, ja sen tavoitteet ovat hyvin samankaltaisia, kuin suorituskyvyn mittaamisenkin. Palkitseminen ja suorituksen mittaaminen ovat siis vahvasti kytköksissä toisiinsa.

Organisaation kannalta on hyvä viestiä henkilöstön arvostamista, sillä tämä lisää suorituskykyä ja lojaaliutta organisaatiota kohtaan. Palkitseminen on yksi työkalu tähän arvostuksen viestimiseen. Palkitsemisella voidaan viestiä myös sitä, että organisaatio arvostaa tiettyä henkilöä tai ryhmää. Tämä on omiaan kasvattamaan ammatillista itsetuntoa ja siten lisäämään motivaatiota. (Gardner et al. 2004). On kuitenkin tärkeää huolehtia siitä, että henkilöstö kokee palkitsemisen oikeudenmukaisena (Kuvaas 2006). Mikäli organisaatiossa kommunikoidaan vaikkapa korkean palkkatason tarkoittavan arvostusta, implikoisee, että organisaation alemmin palkattua henkilöstöä ei arvosteta samalla tavalla. Tämä voi heikentää heikommin palkattujen henkilöiden työmotivaatiota huomattavasti, eikä ole tietenkään tarkoituksenmukaista. (Gardner et al. 2004)

4.2 Motivaation teoreettinen konteksti

Motivaatiota ja sen syntymistä on yritetty selittää useiden eri teorioiden avulla. Odotusteorian perusteella ihmiset valitsevat sen tavan toimia, joka johtaa odotetusti parhaaseen lopputulokseen, kunhan ihminen kokee pystyvänsä toimimaan sillä tavalla (Kuvaas 2006). Tämän teorian valossa palkitseminen on siis selkeästi syytä kytkeä organisaation kannalta toivottaviin toimintoihin, jolloin työntekijälle syntyy motivaatio toimia organisaation tavoitteiden mukaisesti. Kuten aiemmin on todettu, tämän toteuttaminen kattavasti ei useinkaan ole helppoa (Merchant & Van der Stede 2012, s. 187–188).

Kontingenssiteorian mukaan mikään tietty palkitsemisjärjestelmä ei sellaisenaan sovellu kaikkiin organisaatioihin. Se, millainen on tiettyyn organisaatioon optimaalinen palkitsemisjärjestelmä, riippuu siis kyseisen organisaation ominaispiirteistä (Franco-Santos et al. 2012). Teoria kehottaa kiinnittämään huomiota organisaation strategian sekä palkitsemisjärjestelmän tavoitteiden väliseen yhteensopivuuteen (Wang & Kaarst-Brown 2014). IT-asiantuntijoiden palkitsemiseen onkin erityisen olennaista kiinnittää huomiota IT-asiantuntijaorganisaation kontekstissa, sillä tällaisessa organisaatiossa henkilöstön suoriutuminen on strategisesti hyvin olennaista (Ang et al. 2002). Palkitsemisen tutkimusta strategisesta näkökulmasta on kuitenkin melko vähän. Muutamia tärkeitä tutkimuksia aiheesta kuitenkin on, ja niissä on tunnistettu joitakin kontingenssitekijöitä palkitsemiseen liittyen. (Wang & Kaarst-Brown 2014)

Yksilön tavoitteet eivät useinkaan ole organisaation tavoitteiden kanssa yhtenevät (Gambardella et al. 2015). Tähän liittyvää problematiikka kutsutaan päämies—agentti-ongelmaksi. Ongelmaa käsittelevä agenttiteoria keskittyy yksilön toiminnan seuraamiseen ja ohjaamiseen. Ohjaamisessa voidaan käyttää työkaluna palkitsemista joko käyttäytymiseen tai lopputulemaan perustuen. (Wang & Kaarst-Brown 2014) Teorialla voidaan selittää käytännössä se, miksi suorituksen mittaamista ja palkitsemista ylipäätään tarvitaan yksilön toiminnan ohjaamiseen organisaatioissa (Franco-Santos et al. 2012).

4.3 Palkitsemisen vaikutus motivaatioon

Motivaatio tunnetaan olevan tärkeä selittävä tekijä palkitsemisen ja suoriutumisen välisen korrelaation taustalla (Gomez-Mejia & Welbourne 1988; Markova & Ford 2011). Juuri tästä syystä on keskeistä, että mittaaminen ja palkitseminen olisi mahdollisimman motivoivaa. Organisaation ominaisuudet vaikuttavat siihen, kuinka motivoivaa palkitseminen on henkilöstön näkökulmasta (Franco-Santos et al. 2012). Esimerkiksi Ukko et al. (2009) eivät havainneet tutkimuksessaan vahvaa linkkiä palkitsemisen ja motivaation välillä yleisellä tasolla. He nostavat kuitenkin esille sen, että itseohjautuvilla ja päätöksentekoon osallistuvilla työntekijöillä, jollaisia asiantuntijat tyypillisesti ovat, tällainen motivoiva vaikutus esiintyy. Voidaan siis todeta, että palkitsemisella on asiantuntijaorganisaatioissa vaikutusta motivaatioon ainakin jollain tasolla, mutta vaikutuksen suuruus riippuu organisaation piirteistä.

Motivoivan vaikutuksen saavuttaminen riippuu myös palkitsemisen piirteistä (Markova & Ford 2011). Ensinnäkin palkitsemisjärjestelmä pitää kokea reiluna (Franco-Santos et al. 2012; Ukko et al. 2009). Palkitsemisella pitää olla myös riittävä merkitys, muuten se voidaan kokea jopa negatiivisena. (Merchant & Van der Stede 2012, s. 379). Liian vähäinen palkinto tavoitteiden saavuttamisesta ei juurikaan motivoi työntekijöitä työskentelemään kohti kyseistä tavoitetta, ja se voidaan nähdä esimerkiksi loukkaavana. Toisaalta on syytä tunnistaa, että myös muutkin asiat, kuin palkitseminen, vaikuttavat työntekijän motivaatioon (Grant 2008). Työn ominaisuudet, kuten työn sisältö ja mielekkyys sekä aiemmin mainittu autonomia ovat esimerkkejä tästä (França et al. 2014; Fagerholm et al. 2015). Parasta on, jos suoriutumisen mittaamisessa otetaan huomioon se, että mitattavat asiat kannustavat työntekijää sellaiseen toimintaan, jonka työntekijä kokee motivoivana (Grant 2008).

4.4 Motivaation vaikutus suorituskyykyyn

Grant (2008) on osoittanut, että kokemus muiden auttamisesta sekä sisäinen motivaatio ovat tärkeitä tekijöitä työntekijöiden suoriutumisen ja tuottavuuden kannalta. Tutkimustulos tukee päätelmää siitä, että motivaatiolla on vaikutusta suorituskyykyyn ja tuottavuuteen.

On myös syytä huomioida, että motivaation puutteen on huomattu vaikuttavan suorituskyyyn negatiivisesti, kun taas motivaation on havaittu lisäävän työntekijä keskittymistä työhönsä (França et al. 2014). Voidaankin siis todeta, että ainakin tiettyyn pisteeseen asti motivaation ja suorituskyyyn välillä on varsin selkeä yhteys.

Aiemmin esiteltyihin motivaation teorioihin nojaten on selvää, että motivaatio ohjaa työntekijän toimintaa kohti toivottuja lopputuloksia (Kuvaas 2006) ja asettaa yksilön ja organisaation tavoitteet paremmin vastaamaan toisiaan (Franco-Santos et al. 2012). Jos käytetään aiemmin esitettyä suorituskyyyn määritelmää, jossa suorituskyyky tarkoittaa kykyä saavuttaa asetetut tavoitteet (Fagerholm et al. 2015), voidaan tästä suoraan vetää se johtopäätös, että motivaatiolla on positiivinen vaikutus suorituskyyyn. Tämä toki vaatii sen, että tavoitteet on asetettu niin, että työntekijä voi suoraan vaikuttaa omalla toiminnallaan niiden saavuttamiseen (Cascio 1995). Tämä vaatii oikeanlaisten suorituskyykymittareiden ja tavoitteiden muodostamista.

5. SUORITUKSEN MITTAAMINEN IT-ASiantuntijatyössä

Kuten aiemmissa luvuissa on kuvattu, IT-asiantuntijaorganisaatio poikkeaa toimintaympäristöltään ja ominaisuuksiltaan melko paljon perinteisistä teollisuusyrityksistä, joihin mittauksen ja palkitsemisen menetelmät on pitkälti kehitetty. Näin ollen on tärkeää käsitellä niitä erityispiirteitä, joita IT-asiantuntijaorganisaatioissa esiintyy ja tarkastella, millaisia haasteita ne aiheuttavat suorituskyvyn mittaamiselle, ja relevanttien suorituskykyparametrien määrittämiselle. Tässä luvussa käsitellään näitä erityispiirteitä sekä haasteita, ja pyritään esittämään mahdollisia ratkaisuja näihin haasteisiin ja siihen, millaisia asioita mittausjärjestelmää kehitettäessä on oleellista huomioida.

IT-ala jakaa monia piirteitä muidenkin asiantuntijatyöhön keskittyvien alojen kanssa, mutta tietyt piirteet korostuvat erityisesti. IT-asiantuntijatyö on lähes aina tiimityötä (Storey et al. 2021), jossa kuitenkin riippuvuus yksittäisten yksilöiden tiedoista ja osaamisesta on kuitenkin hyvin keskeistä organisaation kilpailukyvyn kannalta (Markova & Ford 2011). IT-asiantuntijat ovat myös hyvin itseohjautuvia (Guzman & Stanton 2009). Tämän lisäksi työ on monimutkaista ja siihen sisältyy huomattava määrä elementtejä, joita ulkopuolinen tarkastelija ei pysty tunnistamaan. Tästä syystä myös organisaation kannalta toivottavien toimintojen kodifiointi on hyvin haastavaa. (Markova & Ford 2011) Myös IT-asiantuntijoiden työn tulokset ovat vaikeasti hahmotettavia, etenkin lyhyellä aikavälillä (Gambardella et al. 2015; Jääskeläinen & Laihonon 2013).

IT-alalla teknologia sekä toimintaympäristö kehittyvät todella nopeasti (Sreejith & Mathirajan 2016), mikä heijastuu siihen, että jatkuvalla osaamisen ylläpitämisellä ja itsensä kehittämisellä on keskeinen rooli IT-asiantuntijatyössä (Guzman & Stanton 2009). Henkilöstö odottaa vastaavasti myös organisaatiolta jatkuvaa kehittymistä ja parantamista (Sreejith & Mathirajan 2016). Oppiminen ja innovointi ovat IT-alan keskeisiä menestystekijöitä, mutta niissäkin toiminnan ja sen tuloksen realisoitumisen välillä on huomattava ajallinen viive (Wang & Kaarst-Brown 2014). IT-alalla korostuu siis hyvin vahvasti jatkuva muutos ja kehittymisen tarve, joka luo organisaatioille huomattavia haasteita suorituskyvyn mittaamisen kannalta.

5.1 Mittaamisen haasteet

Mittaamisen haasteet IT-palvelusektorilla liittyvät osaltaan palveluiden vaikutuksen sekä tuotetun asiakasarvon mittaamiseen (Gambardella et al. 2015; Jääskeläinen & Laihonon 2013). Ajallinen viive tehdyn työn ja sen tulosten välillä tekee ajankohtaisesta mittaamisesta haastavaa (Wang & Kaarst-Brown 2014). Asiakasarvon mittaaminen onkin mahdollista yleensä vain pitkäkestoisissa asiakassuhteissa (Jääskeläinen & Laihonon 2013).

Mittaamisen- ja palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä on myös se haaste, että järjestelmän vakiinnuttua henkilöstölle muodostuu tietynlaiset odotukset, jotka tekevät järjestelmän muuttamisesta hyvin hankalaa (Gomez-Mejia & Welbourne 1988). Näin ollen voisi ajatella, että palkitsemisjärjestelmää tulisi tarkastella pitkällä aikavälillä. Kuitenkin nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä tavoitteiden asettaminen esimerkiksi vuositasolla voi johtaa myös tavoitteiden vanhentumiseen, mikä on omiaan laskemaan motivaatiota. Järjestelmää ja tavoitteita olisi siis hyvä kehittää lyhyemmällä syklillä ja yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Tämä voi kuitenkin lisätä tiedon salailua helpompina tavoitteiden toivossa, minkä lisäksi se on aikaa vievää. (Merchant & Van der Stede 2012, s. 321)

Työssä joka pohjautuu tiimin yhteistyöhön, voi olla mahdotonta objektiivisesti arvioida ja erottaa yksilön suoriutumista tiimistä. (Cascio 1995; Gambardella et al. 2015; Kuvaas 2006). Tämän lisäksi kollektiivisessa suorituksen arvioinnissa vapaamatkustaminen voi lisääntyä. Toisaalta tämä ei kaikissa tilanteissa ole ongelmallista, sillä palkitsemisenkin olisi hyvä olla nimenomaan kollektiivista. Kollektiivinen palkitseminen viestii luottamusta henkilöstöön esimerkiksi sen osalta, ettei henkilöstön oleteta tekevän tällaista ei-toivottua vapaamatkustamista. (Kuvaas 2006)

Vääränlaiset mittauskohteet voivat vähentää sisäistä motivaatiota (Davila 2012, p. 77), joka on hyvin tärkeä tekijä asiantuntijoiden suoriutumisen taustalla. Siispä IT-asiantuntijaorganisaatioissa tulee käyttää mittauskohteiden valitsemisessa erityistä huolellisuutta. Mittauskriteeristön tulisi olla tarkka ja selkeä (Sreejith & Mathirajan 2016), mutta IT-asiantuntijaorganisaatioissa suorituskyvyn kannalta keskeiset asiat eivät ole selkeästi mitattavissa. Yksilöiden toiminnan ja ominaisuuksien tarkka seuraaminen on myös haastavaa ja vaatii paljon resursseja. Pienillä yrityksillä on tässä etulyöntiasema, sillä organisaatio on yksinkertaisempi. (Gambardella et al. 2015)

Työnteko on viime vuosikymmenien aikana alkanut muuttumaan yhä enemmän soveltavaksi. Enää henkilön työnkuvaa ei monessakaan tapauksessa pystytä määrittämään joukoksi eriteltävissä olevia työtehtäviä, vaan painopiste on siirtynyt osaamisen soveltamiseen ja arvon tuottamiseen dynaamisessa ympäristössä. Tämä muutos jatkuu edelleen. Myös työnteon organisointi, erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, on muuttunut perinteisestä hierarkiasta itseohjautuviin tiimeihin, jolloin herää kysymys siitä, kenen tehtävä on arvioida toisten suoriutumista. (Cascio 1995) Kehityskeskustelu on tyyppillisesti käytetty

työkalu. Kuitenkin IT-alalla, jossa ympäristö muuttuu nopeasti, vuosittain tai puolivuositain tyypillisesti käytävä kehityskeskustelu ei tarjoa kaivattua jatkuvuutta mittaamiseen. Keskusteluiden välin lyhentäminen puolestaan lisäisi hallinnollista taakkaa, eikä ole tästä syystä käytännöllistä (Sreejith & Mathirajan 2016). Nämä haasteet herättävät tarpeen uudentlaisille mittaamisen tavoille ja työkaluille.

5.2 Subjektiiiset mittarit

IT-asiantuntijatyön, esimerkiksi ohjelmistokehityksen, suorituskykyä on käytännössä mahdotonta mitata luotettavasti, sillä kyseessä on niin monisyinen mittauskohde. Perinteiset kvantitatiiviset suorituskykymittarit eivät vastaakaan alan tarpeisiin. (Storey et al. 2021) Subjektiiivisiä mittaamisen menetelmiä onkin kehitetty tietotyöläisten suorituksen mittaamiseen (Jääskeläinen & Laihonen 2013). Yksi tällainen keino työntekijän suorituskyvyn subjektiiiviseen arvioimiseen on 360-arviointi, jossa palautetta henkilön suoriutumisesta voidaan kerätä esimieheltä, alaisilta sekä kollegoilta ja muilta sidosryhmiltä kattavan kokonaiskuvan saamiseksi. (Cascio 1995)

Asiakasarvon osalta mittaamista tehdään usein subjektiiivisesti esimerkiksi asiakaskeseylien kautta. Tämä ei kuitenkaan anna tutkimusten mukaan riittävän kattavaa kuvaa arvontuotosta. Asian korjaamiseksi asiakkaita voisi osallistaa suorituskykymittareiden määrittämiseen. (Jääskeläinen & Laihonen 2013) Tämä kuitenkin luonnollisesti vaatii läheisiä suhteita asiakkaisiin.

Tutkimuksessa on esitetty, että IT-asiantuntijatyössä työntekijät itse ovat oman suoriutumisensa parhaita arvioijia. Yritykset käyttävätkin toisinaan tyytyväisyyttä työhön tai käytettyihin työkaluihin välillisenä mittarina ohjelmistokehittäjien tuottavuudesta. Ei ole kuitenkaan selvää, kuinka vahva näiden asioiden välinen yhteys todellisuudessa on. Ohjelmistokehittäjien työtyytyväisyyden ja koetun suoriutumisen välillä on kuitenkin havaittu olevan korrelaatio. (Storey et al. 2021) Työntekijää voi siis ainakin jossain määrin olla järkevää osallistaa oman suoriutumisensa arvioimiseen.

Subjektiiivisesta työntekijän suoriutumisen arvioinnissa on myös joitakin ongelmia. IT-asiantuntijoiden kokemukseen omasta tuottavuudestaan vaikuttavat merkittävästi ei-tekniset tekijät kuten saatu palaute (Storey et al. 2021), mikä voi hankaloittaa oman suorituskyvyn arviointia luotettavasti. Toinen haaste subjektiiivisessä mittaamisessa on myös se, että työntekijän tämänhetkinen palkka voi aiheuttaa vinoumaa ulkopuolisten tarkastelijoiden arvioon työntekijän suoriutumisen tasosta. Mitä korkeampi henkilön palkka on, sitä paremmaksi tämän suoriutumista arvioidaan todellisesta suoriutumisesta riippumatta. (Gardner et al. 2004; Kuvaas 2006) Subjektiiiviset mittarit tarjoavat kuitenkin paljon etuja ja kvantitatiivisiin menetelmiin verrattuna, joten niillä on varmasti oma paikkansa osana IT-asiantuntijaorganisaation mittausjärjestelmää.

5.3 Mittausjärjestelmän kehittäminen

Mittausjärjestelmän toimivuus riippuu useista tekijöistä. Ensinnäkin työntekijöiden pitää tietää, millaisia tuloksia organisaatio tavoittelee (Merchant & Van der Stede 2012, s. 36–39). Tavoitteiden viestintään on siis panostettava. Tämän lisäksi kirjallisuudessa nostetaan esille se, että työntekijöiden pitää kokea mittaaminen ja tavoitteet reiluiksi, jotta niillä olisi motivoiva vaikutus (Alsuwaidi et al. 2021). Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijöiden pitää pystyä vaikuttamaan niihin tekijöihin, joiden perusteella heidän suoriutumistaan ja tavoitteiden saavuttamista mitataan (Merchant & Van der Stede 2012, s. 36–39). Mittaamisprosessin ja käytettyjen mittareiden pitää olla myös puolueettomia ainakin työntekijän itsensä näkökulmasta (Alsuwaidi et al. 2021) Tuloksia pitää toki myös pystyä mittaamaan järkevästi. Mittareiden tulisi olla tarkkoja, objektiivisia, ajankohtaisia, ymmärrettäviä ja kustannustehokkaita (Merchant & Van der Stede 2012, s. 36–39).

Suorituksen mittaamisessa mittausvälin tulisi olla lyhyt (Sreejith & Mathirajan 2016). Parhaimmillaan mittaamisen tulisi olla jatkuvaa, ja sen tuloksista pitäisi palkita ja antaa tunnustusta työntekijälle oikea-aikaisesti (Franco-Santos et al. 2012; Ukko et al. 2009). Mittaamisen tulisi myös olla työntekijöille näkyvää ja tavoitteiden ja mitattavien asioiden tulisi olla selkeitä (Sreejith & Mathirajan 2016). Tämän lisäksi mittaamisjärjestelmää ja tavoitteita pitää kehittää ja parantaa jatkuvasti, ja tähän työhön tulee osallistaa henkilöstöä (Franco-Santos et al. 2012; Wei et al. 2012).

Sink (1985) esittää (Ukko et al. (2009) mukaan) ohjeita, joiden perusteella asetettavien tavoitteiden tulee olla muun muassa

- mitattavia
- yksiselitteisiä
- ajallisesti rajattuja
- haastavia mutta mahdollisia
- kehittymiseen kannustavia
- motivoivia
- organisaation tukemia

Tämän lisäksi mittareiden ja tavoitteiden pitäisi olla kokonaisuutena kattavia ja ne pitäisi viestiä henkilöstölle selkeästi. Mittaamisella tulee olla myös suora yhteys palkitsemiseen, ja henkilöstön pitää pystyä tunnistamaan tämä yhteys. (Merchant & Van der Stede 2012, s. 123–126) Franco-Santos et al. (2012) korostavat lisäksi sitä, että sekä mittarien että tavoitteiden pitää olla linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa. Myös mittausvirheiden mahdollisuus pitää pyrkiä minimoimaan mittareita suunniteltaessa, etenkin kun henkilöstön palkitseminen on kiinni mitattavista asioista.

Sreejith ja Mathirajan (2016) ovat koonneet listan erilaisia tekijöitä, jotka soveltuvat mittaaviksi aiheiksi sekä IT-asiantuntijoiden että esihenkilöiden mielestä. Tekijät on koottu taulukkoon 5.1 kolmeen kategoriaan luokiteltuina: sosiaaliset-, substanssi- sekä muut tekijät.

Sosiaaliset tekijät	Substanssitekijät	Muut
kommunikointi	dokumentaatio	ylimääräisen vastuun ottaminen
ryhmähengen parantaminen	prosesseissa pitäytyminen	rahansäästö
yhteistyö tiimin kanssa	tarkkuus	oikea-aikainen raportointi
vuorovaikutus asiakkaiden kanssa	työn laatu	ideat / ehdotukset
tiedon jakaminen	katselmointi	luovuus
esiintyminen	aikataulussa pysyminen	aloitekyky
johtajuus	itseopiskelu	yleiskuvan hahmottaminen

Taulukko 5.1. Mahdollisia mittauskohteita IT-asiantuntijaorganisaatioissa

Yllä kuvattuja tekijöitä voidaan käyttää mittausjärjestelmän rakentamiseen, mutta mittauksessa pitää silti muistaa dynaamisuus. Mittaristoa voi esimerkiksi päivittää vuosittaisten kehityskeskustelujen perusteella. Kehityskeskustelu toimii tällöin ikään kuin pitkän aikavälin koontina jatkuvan mitaamisen tuloksista. Kun mitaamisen kehittämisessä hyödynnetään työntekijöiltä saatua palautetta, voi motivaatio pärjätä hyvin olla korkeampi. Tällöin kaikki voittavat. (Sreejith & Mathirajan 2016)

5.4 Mittaamisen tarpeellisuus

Mittaamisen tarpeellisuudesta on kiistelty (Cascio 1995; Gambardella et al. 2015; Merchant & Van der Stede 2012). On argumentoitu, että suorituksen mitaaminen ei ole relevanttia siksi, koska yksilöillä ei useinkaan ole suurta mahdollisuutta vaikuttaa omaan suoriutumiseensa. Suorituksen arviointi on mielekästä ainoastaan, jos yksilöillä on merkittävä vaikutusvalta omaan suoriutumiseensa, muuten voi olla kyse vain tilastollisen variaation mitaamisesta, mikä on resurssien tuhlaamista. (Cascio 1995) IT-asiantuntijoilla on työn luonteen vuoksi melko hyvät mahdollisuudet vaikuttaa suoriutumiseensa, jolloin mitaamisen voidaan nähdä olevan mielekästä. Sekä lopputulemaa että työntekijän näkemää vaivaa on kuitenkin tällaisessa työssä hankala mitata, minkä vuoksi niiden mitaaminen ei ole kuitenkaan aina järkevää (Gambardella et al. 2015). Nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä toiminnan hallinta on haastavaa ja mitaaminen koetaan usein turhana tai toimimattomana. Mittaamalla voidaan kuitenkin ehkäistä organisaation kannalta negatiivista toimintaa. (Merchant & Van der Stede 2012, s. 218)

Uudemmassa tutkimuksessa on todettu, että suoritukseen perustuva palkitseminen ei välttämättä lisää henkilöstön suorituskykyä, ainakaan enempää, kuin pohjapalkan korottaminen. Tätä tutkimustulosta saattaisi tutkijan mukaan muuttaa se, että palkan suorittusidonnaisen osan osuutta kokonaispalkasta kasvatettaisiin. (Kuvaas 2006) Kuitenkin toiset tutkimukset, kuten Wang ja Kaarst-Brown (2014), toteavat rahallisten kannustimien olevan tärkeämpiä kuin peruspalkka IT-ammattilaisten motivoinnissa ja tavoitteiden yhtenäistämässä. Kuvaas (2006) nostaa esille sen, että ympäröivällä yhteiskunnalla saattaa olla vaikutusta siihen, millä tavalla taloudelliset kannustimet motivoivat. Korkean elintason ja verotuksen hyvinvointivaltiossa, suoritukseen perustuva kannustin ei ole välttämättä kovinkaan tehokas motivaattori, koska sillä on verrattain pienempi vaikutus henkilön hyvinvointiin. Tutkimus on kuitenkin norjalainen, mikä puoltaa sen tulosten soveltuvuutta myös suomalaiseen yhteiskuntaan.

Työssä joka pohjautuu tiimin yhteistyöhön, voi olla mahdotonta objektiivisesti arvioida ja erottaa yksilön suoriutumista tiimistä. (Cascio 1995; Gambardella et al. 2015; Kuvaas 2006). Tämän lisäksi yksilön suorituksen mittaaminen yleisesti ottaen on haastavaa (Gomez-Mejia & Welbourne 1988). Yksilötason suorituksen mittaamiselle ei siten ole välttämättä järkevää antaa suurta painoarvoa IT-asiantuntijaorganisaatioissa. Toisaalta osa organisaation kannalta toivottavista toiminnoista, kuten itsensä kehittäminen ja uuden oppiminen, ovat sellaisia, joihin mittaamisella ja palkitsemisella voisi motivoida. Seuraavassa luvussa käsitellään sitä, miten IT-asiantuntijoita voidaan palkitsemisen avulla motivoida toimimaan organisaation kannalta toivottavilla tavoilla.

6. IT-ASiantuntijoita motivoiva palkitseminen

Palkitsemisen tapoja on hyvin monia, kuten raha, autonomia ja ylennykset sekä positiivinen palaute, tunnustus ja tapahtumat ym. sosiaalinen palkitseminen. IT-asiantuntijatyöstä palkitseminen on työn uniikin luonteen vuoksi haastavaa. Tällaisessa työssä korostuvat yksilön kyvykkyys ja itseohjautuvuus. (Markova & Ford 2011) Perusominaisuudet palkittamisessa ovat kuitenkin pitkälti samankaltaisia. Merchant ja Van der Stede (2012, s. 379–382) esittävät, että palkinnon tulee olla:

- arvokas
- merkittävä
- ymmärrettävä
- ajankohtainen
- kestävä
- peruttava
- kustannustehokas

Samoja päätelmiä tukevat myös Franco-Santos et al. (2012). Näiden ominaisuuksien lisäksi henkilöstön tulee selvästi nähdä suorituskyvyn ja palkitsemisen välinen yhteys (Gomez-Mejia & Welbourne 1988).

Palkittamisessa syytä kiinnittää huomiota oikeanlaisten tavoitteiden asettamiseen (Wei et al. 2012). Palkittamisen tulee olla koetusti oikeudenmukaista ja sen on hyvä olla kollektiivista, sillä näillä tavoilla viestitään luottamusta henkilöstöön ja vähennetään vastakkainasettelua henkilöstön ja organisaation välillä. (Kuvaas 2006) Henkilöstöä tulisi osallistaa palkittamisjärjestelmän ja tavoitteiden muodostamiseen, sillä se motivoi ja saa aikaan kokemuksen, että tavoitteiden saavuttamiseen voi itse vaikuttaa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijät saavat vaikuttaa palkan kannustinosan osuuteen kokonaispalkasta tai arviointijaksojen keston. (Ukko et al. 2009; Wei et al. 2012)

On kuitenkin huomattava, että henkilöstön tyytyväisyyden palkkaukseen ja työsuhteisiin on joissain tutkimuksissa havaittu korreloivan negatiivisesti organisaation suorituskykyyn. Kun työntekijöitä osallistetaan palkittamisjärjestelmän suunnitteluun, saattavat tavoitteet jäädä liian helposti saavutettavalle tasolle, mikä saattaa alentaa tuottavuut-

ta. (Wei et al. 2012) Tämä tulee ottaa huomioon siinä, miten paljon työntekijöitä osallistetaan ja miten tavoitteet asetetaan.

Palkitsemisen on hyvä olla kiinteä osa organisaation strategiaa. Organisaation palkitsemisstrategialla tarkoitetaan niitä palkitsemiseen liittyviä valintoja, joilla on vaikutusta organisaation suorituskykyyn ja sen henkilöstöresurssien tehokkaaseen hyödyntämiseen (Gomez-Mejia & Welbourne 1988). Tutkimuksen perusteella organisaation ja sen työntekijöiden tavoitteet eivät ole täysin samansuuntaisia (Gambardella et al. 2015), joten palkitsemisella voidaan parhaimmillaan ohjata organisaation strategisten tavoitteiden toteutumista. Palkitsemisen tiedetäänkin olevan keskeinen tekijä organisaation strategian onnistumisen kannalta (Gomez-Mejia & Welbourne 1988).

Tutkimuksissa (Gardner et al. 2004; Wang & Kaarst-Brown 2014) esitetään mahdollisena palkitsemisen perusteena hankittuja taitoja ja osaamista. Tällainen palkitseminen on todennäköisesti soveltuvaa IT-asiantuntijaorganisaatioon, jossa työ on voimakkaasti osaamiseen painottuvaa, ja osaamisen jatkuva kehittäminen on lähes välttämätöntä. Cascio (1995) mukaan tällainen kykyihin perustuva palkitseminen johtaa myös kohonneeseen työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen, ja uusien asioiden oppimisesta onkin palkittu joissain organisaatioissa jo pitkään.

6.1 Palkitsemisen muodot

Palkitsemista voidaan tehdä monin eri tavoin, mutta karkeasti palkitsemisen voi jaotella perinteisempään taloudelliseen palkitsemiseen sekä nykypäivänä enemmän huomiota saaneeseen ei-taloudelliseen palkitsemiseen. Taloudellisella palkitsemisella on vaikutusta työntekijän ulkoiseen motivaatioon (Güngör 2011). Palkkaus on myös yksi työkalu työntekijöiden arvostuksen viestimiseen (Gardner et al. 2004; Kuvaas 2006). Ei-taloudellisella palkitsemisella sen sijaan on havaittu olevan suurempi vaikutus sisäiseen motivaatioon (Güngör 2011) ja se kasvattaa tietotyöläisten luovuutta ja tuottavuutta (Davila 2012; Markova & Ford 2011). Ei-taloudellisesta palkitsemisesta ei ole perinteisesti tehty kovin paljoa tutkimusta. Tämä johtunee siitä, että palkitsemisen tutkimus perustuu yleensä taloustieteellisiin teorioihin, jotka laskevat vain vähän painoarvoa ei-rahallisille tekijöille. (Wang & Kaarst-Brown 2014) On kuitenkin selvää, että molemmat palkitsemisen muodot, sekä taloudelliset että ei-taloudelliset, vaikuttavat henkilöstön suorituskykyyn, vaikutusmekanismit ovat vain erilaiset.

Korkeasti koulutetuilla tietotyöläisillä sisäinen motivaatio työtä kohtaan on usein korkealla tasolla, joten kannustimien muodossa annettu ulkoinen motivaatio ei ole välttämättä yhtä merkityksellistä, kuin muunlaisissa työtehtävissä. Toisaalta myös henkilöstön kokemukset siitä, että organisaatio arvostaa heitä ja välittää heidän hyvinvoinnistaan, voivat olla keskeisempi lojaaliuden ja motivaation lähde, kuin rahalliset kannustimet. (Gardner et al. 2004; Kuvaas 2006) Arvostuksen ja tunnustuksen osoittaminen hyvästä suoriutu-

misesta voikin olla hyvin kustannustehokas tapa motivoida työntekijöitä (Markova & Ford 2011), joten siihen kannattaa pyrkiä kaikissa organisaatioissa. IT-asiantuntijat odottavat myös välitöntä palautetta (Sreejith & Mathirajan 2016).

Autonomiia voidaan ajatella yhtenä palkitsemisen keinoista. Tutkimuksen perusteella organisaation ja sen työntekijöiden tavoitteet eivät ole täysin samansuuntaisia (Gambardella et al. 2015). Työntekijän autonomia tarkoittaakin, että kaikki työntekijän toimet eivät välttämättä tuota suoraa hyötyä organisaatiolle. On kuitenkin havaittu, että organisaation hyötyy kuitenkin työntekijöidensä autonomiasta, sillä autonomia lisää työntekijöiden motivaatiota (Gambardella et al. 2015). IT-asiantuntijat nauttivat myös uuden työhönsä liittyvän tiedon hankkimisesta (Guzman & Stanton 2009). Tästä voidaan vetää johtopäätös, että IT-asiantuntijoita motivoi autonomian mukanaan tuoma mahdollisuus kartuttaa omaa osaamista.

Muutkin tutkimukset, kuten Fagerholm et al. (2015) tukevat päätelmää siitä, että yksilöiden ja tiimien autonomia vaikuttaa suorituskyykyyn positiivisesti, sillä korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden sisäinen motivaatio on tyypillisesti korkealla tasolla (Kuvaas 2006). Janz et al. (1997) toteavat kuitenkin, että tiimille annettu autonomia ei lisää motivaatiota kaikissa muodoissaan kaikissa tilanteissa. Joissain tapauksissa, esimerkiksi suurissa yrityksissä, yritys tuottaa työntekijälle arvoa esimerkiksi arvokkaan kokemuksen kautta. Vaihtoehtona tälle pienemmät yritykset, jotka eivät pysty tarjoamaan ammattilaisille yhtä suurta arvoa, voivat tarjota autonomiaa. (Gambardella et al. 2015)

Työntekijät, jotka eivät saa osallistua päätöksentekoon organisaatioissa, kokevat tyypillisesti organisaation palkitsemismallin epäonnistuneeksi (Ukko et al. 2009). Tästä voi päätellä, että asiantuntijoille tulee antaa mahdollisuuksia autonomiaan etenkin hyvän suoriutumisen seurauksena, sillä tällöin autonomialla on kaksinkertainen motivoiva vaikutus: se vahvistaa linkkiä palkitsemisen ja henkilön motivaation välillä, sekä toimii itsessään yhtenä palkitsemisen muotona.

6.2 Palkitsemisen kollektiivisuus

IT-asiantuntijoiden työ on tyypillisesti tiivistä tiimityötä (Storey et al. 2021). Kollektiivinen palkitseminen tietotyössä on pitkään nähty tehokkaampana, kuin yksilötason palkitseminen (Despres & Hiltrop 1996). On jopa havaittu, että tiimityön kontekstissa yksilöiden palkitseminen voi vähentää koko tiimin suorituskyykyä (Wei et al. 2012). Kollektiivinen palkitseminen tuo myös mukanaan kulttuurillisen kontrollin, joka on tehokas toiminnan hallinnan työkal (Merchant & Van der Stede 2012, s. 92–93). Kollektiivisessä palkitsemisessä on myös se etu, että se motivoi sekä yksittäisiä työntekijöitä että tiimejä toimimaan keskenään yhteistyössä (Gu et al. 2021; Sundaresan & Zhang 2012). Yksilöiden ja tiimien välinen yhteistyö on usein toivottavaa, joten tämä on vahva argumentti kollektiivisen palkitsemisen puolesta IT-asiantuntijaorganisaatioissa. Kollektiivisella palkitsemisella voidaan

myös vaikuttaa työntekijöiden keskinäiseen vastuunkantoon ja valvontaan. (Merchant & Van der Stede 2012, s. 383)

Toisaalta kollektiivinen palkitseminen ei välttämättä motivoi yksilöä tai yksittäistä tiimiä suorittamaan parhaalla mahdollisella tasolla, sillä yksilön suoriutumisen on kollektiivisessa palkitsemisessa vähäisempi merkitys (Sundaresan & Zhang 2012). IT-asiantuntijayrityksessä kollektiivinen palkitseminen voi olla kuitenkin ainoa mielekäs vaihtoehto työn tiimityöskentelyyn painottuvan luonteen vuoksi. Tällöin on syytä kiinnittää erityistä huomiota siihen, että työntekijöille on selkeää, millä tavalla heidän työpanoksensa vaikuttaa mitattaviin tuloksiin. (Merchant & Van der Stede 2012, s. 383) Kyseistä ongelmaa voidaan myös pyrkiä ratkaisemaan palkitsemismallilla, jossa hyvin suoriutuneet yksilöt tai tiimit palkitaan, mutta palkitsemisen suuruus perustuu kollektiiviseen onnistumisen asteeseen, eli käytännössä tavoitteiden saavuttaneiden yksilöiden tai tiimien määrään. Tällainen palkitsemismalli ohjaa yksilöä tai tiimiä sekä pyrkimään parhaaseen mahdolliseen yksilötason suoritukseen, että myös toimimaan koko ryhmän hyväksi. (Sundaresan & Zhang 2012)

Kollektiivinen palkitseminen vaikuttaa myös tiimihenkeen ja -identiteettiin sekä työntekijöiden sisäiseen motivaatioon. Näin ollen palkitseminen on myös vahvasti sosiaalinen tekijä. (Fagerholm et al. 2015) Palkinnon saamiseen pyrkiminen voidaan nähdä jopa tärkeämpänä kuin palkinto itsessään. Tämä johtuu siitä, että se yhdistää ja motivoi tiimiä ja tällaisen tavoitteisiin vahvasti pyrkivän tiimin osana oleminen on itsessään motivoivaa. Tavoitteiden ja mitattavien asioiden on kuitenkin tärkeää olla sellaisia, joihin tiimi kokee pystyvänsä vaikuttamaan. Lisäksi palkinnon pitää olla sellainen, jota koko tiimi yhteisesti arvostaa. (De Clercq et al. 2015)

Tiimityöskentelyssä, myös IT-asiantuntijatyön kontekstissa, hyvä suorituskyky vaatii jaettavaa ymmärrystä käsillä olevista tehtävistä ja tavoitteista (Storey et al. 2021; Tohidi 2011), mikä puolestaan edellyttää tiedon jakamista ja yhteistyötä. Palkitsemisen vaikutuksesta tiedon jakamiseen on saatu kuitenkin hieman vaihtelevia tutkimustuloksia (Liu & Li 2017). Yksilöiden palkitsemisen keskinäinen riippuvuus tiimissä tuottaa kuitenkin sosiaalista motivaatiota yhteistyöhön, kommunikaatioon ja vastuun jakamiseen. Tämä kaikki voi edesauttaa jaettavaa johtajuutta, jossa kaikki tiimin jäsenet ovat yhteisesti vastuussa tavoitteiden saavuttamisesta.

Jaetun johtajuuden merkitys korostuu nykyaikaisessa, dynaamisessa ja nopeasti muuttuvassa organisaatiossa. Jaettu johtajuus parantaa tiimin suorituskykyä, sillä se lisää tiimin sosiaalista pääomaa eli informaation jakamista ja yhteistyötä. (Gu et al. 2021) Sujuva yhteistyö voi vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi innovaatioiden syntymiseen, ja kollektiivisella palkitsemisella onkin havaittu olevan positiivinen vaikutus organisaation innovaatio-toimintaan (De Clercq et al. 2015). Tutkijat kuitenkin korostavat, että tämä vaatii avointa organisaatiokulttuuria.

6.3 Tyytyväisyys ja motivaatio

Esimiestyöllä on suuri merkitys IT-asiantuntijoiden tyytyväisyydelle. Tutkimuksen perusteella saatu palaute, koettu arvostus sekä positiivinen työkuultuuri ovat tärkeitä tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. (Storey et al. 2021) Tyytyväiset asiantuntijat ovat keskittyneempiä ja suoriutuvat ongelmanratkaisusta tehokkaammin sekä oppivat paremmin uusia asioita. Nämä kaikki ominaisuudet ovat selkeästi hyvin toivottavia. Työtyytyväisyyden on myös havaittu johtavan korkeampaan motivaatioon. Sen sijaan epätyytyväisyys voi johtaa sovittujen työkuultujen kiertämiseen, ns. "oikoteiden käyttämiseen". Tällä taas on todettu olevan negatiivinen vaikutus työn laatuun, mikä voidaan nähdä suorituskykyyn negatiivisesti vaikuttavana osatekijänä. (Graziotin et al. 2018) Tyytyväisyyden ja positiivisen ilmapiirin edistäminen on siis hyvin tärkeää. Positiivinen ilmapiiri on esimerkiksi sitä, että onnistumisia juhlietaan. Oppiminen epäonnistumisesta on myös osa positiivista kuultuuria (Fagerholm et al. 2015). Avoin ja positiivinen kuultuuri lisää henkilöstön hyvinvointia ja tyytyväisyyttä, auttaen organisaatiota menestymään.

On syytä tunnistaa, että tyytyväisyys ja motivaatio ovat kaksi erillistä asiaa. Tyytyväisyys vaikuttaa esimerkiksi poissaoloihin ja työntekijöiden vaihtuvuuteen kun taas motivaatio vaikuttaa tuottavuuteen. Motivaatio on tulevaisuuteen vaikuttava asia ja keskittyy nimenomaisesti työn sisältöön kun taas tyytyväisyys on menneisyyden tuotosta ja käsittää myös laajemmin henkilön työsuhteeseen liittyviä asioita. Yleisesti nämä kaksi asiaa yhdistetään mutta niiden ero on tärkeää tunnistaa, kun pyritään ratkomaan organisaation ongelmia. (França et al. 2014)

Yksi työtyytyväisyyteen vaikuttava asia on työntekijän työstään saama palaute. Kirjallisuudessa painotetaan sitä, että suorituksen arvioinnin sekä palautteen tulee olla jatkuvaa (Sreejith & Mathirajan 2016; Ukko et al. 2009; Janz et al. 1997). Teknologia etenee, ja samaten teknologia-alalla töissä olevat IT-ammattilaiset etenevät nopeasti uusiin tehtäviin, mikäli nykyinen organisaatio ei tarjoa kaikkea odotettua (Sreejith & Mathirajan 2016). Organisaation tulee siis kehittyä, jotta sen työntekijät pysyvät tyytyväisinä. Palkitseminenkin voi lähentää työntekijää organisaatioon ja lisätä tyytyväisyyttä sen lisäksi, että se lisää tuottavuutta (Cascio 1995). Sen lisäksi palkitseminen on tärkeä tekijä osaavan työvoiman houkuttelemiseen ja motivoimiseen IT-alalla (Ang et al. 2002). On siis tärkeää huomioida palkitsemisen vaikutus muihinkin asioihin kuin motivaatioon, sekä henkilöstön tyytyväisyyden merkitys IT-asiantuntijaorganisaation menestymiselle.

7. PÄÄTELMÄT

Tässä työssä on käsitelty suorituskykyä ja sen mittaamista sekä palkitsemista ja motivaatiota IT-asiantuntijaorganisaatioiden kontekstissa. Kirjallisuuskatsauksena työ on koontunut erilaisia näkökulmia käsiteltyihin aiheisiin, tarjoten siten kattavan kuvan aihealueen tieteellisestä tutkimuksesta ja näkemyksistä.

7.1 Yhteenveto

Suorituksen mittaamisella on useita tarkoituksia, joista yksi on toimia palkitsemisen perusteena (Elg 2007). Palkitsemista puolestaan tehdään, sillä sen avulla voidaan motivoida henkilöstöä toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti (Gomez-Mejia & Welbourne 1988). IT-asiantuntijaorganisaatioissa sekä mittaaminen että palkitseminen on syytä toteuttaa perinteisistä käytännöistä poiketen, sillä dynaaminen, jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö asettaa uusia vaatimuksia joustavuudelle ja tietonintensiivisen työn näkymättömyys tekee siitä erityisen haastavan arvioinnin kohteen (Sreejith & Mathirajan 2016). Toisaalta joissakin tutkimuksissa on havaittu, ettei suorituksen mittaaminen välttämättä edes ole relevanttia, ja mittaus- ja palkitsemisjärjestelmän toimivuus on vähintäänkin kulttuuriin sidonnaista (Kuvaas 2006).

Palkitsemisen tavoitteena on motivoida ja kannustaa henkilöstöä, sekä viestiä, mitä organisaatio arvostaa. Toisaalta palkitseminen voidaan nähdä myös riskienhallinnan työkaluna. (Merchant & Van der Stede 2012) Erityisesti palkitsemisen sekä motivoinnin tärkeys osana strategiaa korostuu asiantuntijaorganisaatioissa, joissa henkilöstön osaaminen on keskeisin resurssi (Ang et al. 2002). Motivaatio syntyy myös muistakin tekijöistä, kuin palkitsemisesta, ja palkitsemistakin on hyvin monenlaista perinteisistä tulospalkkioista esimerkiksi tiimin yhteiseen virkistystapahtumaan, jolla juhlistetaan tavoitteiden saavuttamista. Useat tutkimukset pitävät ei-rahallista palkitsemista jopa rahallista tärkeämpänä motivaation kannalta, kun puhutaan tietointensiivisestä asiantuntijatyöstä (Davila 2012; Güngör 2011; Markova & Ford 2011).

Kollektiivisuus on IT-asiantuntijoiden palkitsemisessa keskeistä, sillä työ on koordinoitua vaativaa tiimityötä (Storey et al. 2021). Tällaisessa työssä yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen tulisi kannustaa. Kollektiivisuus tuo mukanaan myös haasteita esimerkiksi vapaamatkustamiseen liittyen, toisaalta kollektiivisella palkitsemisella voidaan myös vies-

tiä luottamusta henkilöstöä kohtaan (Kuvaas 2006). Kollektiivisessa palkitsemisessa on myös se etu, että kollektiivista suorituskkyä mahdollista mitata helpommin sekä pienemmillä resursseilla, kuin yksilötason suoriutumista (Cascio 1995; Gambardella et al. 2015; Kuvaas 2006). Kollektiivisuuden ongelmia voidaan kuitenkin pyrkiä välttämään ottamalla palkitsemiseen mukaan myös yksilötason mittareita ja tavoitteita.

IT-asiantuntijatyön tiimiluonteen vuoksi palkitseminen on vahvasti myös sosiaalinen ilmiö. Korkean suorituskkyyn asiantuntijatiimeille on ominaista tietynlainen tiimi-identiteetti ja ylpeys omasta tekemisestä (Fagerholm et al. 2015). Tällaisessa työssä kannattaakin pyrkiä palkitsemaan tiimi-identiteettiä vahvistavasti. Tiimeille tulisi myös suoda riittävä autonomia omaan tekemiseensä, ja autonomiaa voidaan käyttää myös yhtenä palkitsemisen keinona (Gambardella et al. 2015). Toisaalta autonomisessa työssä palkitsemisella on huomattu olevan voimakkaampi vaikutus motivaatioon ja sitä kautta suorituskkyyn, kuin ei-autonomisessa (Ukko et al. 2009).

Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä mitaamisen ja sen perusteella annettavan palautteen tulisi olla jatkuvaa (Janz et al. 1997; Sreejith & Mathirajan 2016; Ukko et al. 2009). Järjestelmää tulisi myös kehittää jatkuvasti vallitseviin olosuhteisiin sopivaksi, ja henkilöstöä tulisi osallistaa tähän kehitystyöhön (Wei et al. 2012). Tavoitteiden tulee olla yksiselitteisiä, haastavia mutta mahdollisia, ajallisesti rajattuja sekä kehittymiseen kannustavia. Motivaatiovaikutuksen kannalta on myös erittäin tärkeää, että mitattavan asian sekä yksilön toiminnan välillä on havaittavissa selkeä yhteys, muuten mittarin vaikutus voi pahimmassa tapauksessa olla jopa negatiivinen (Merchant & Van der Stede 2012). On myös olennaista, että palkitseminen on koetusti oikeudenmukaista (Kuvaas 2006).

Mittaamisen ja palkitsemisen ohella myös muut tekijät, kuten työn sisältö tai uusien asioiden oppiminen voivat motivoida (Fagerholm et al. 2015; França et al. 2014). Keskeisintä organisaation suorituskkyyn kannalta onkin siis tarkastella kokonaisuutta ja huomioida tekijät, kuten työntekijän hyvinvointi sekä työn mielekkyys. Vaikka tyytyväisyys ei olekaan sama asia kuin motivaatio, ovat molemmat tärkeitä, mikäli organisaatio haluaa houkutella sekä sitouttaa osaavaa ja hyvin suoriutuvaa työvoimaa (Ang et al. 2002; Graziotin et al. 2018).

7.2 Tulosten merkitys

Tämän kandidaatintyön tuloksena syntynyt laaja kokonaiskuva on merkityksellinen, koska se kokoaa yhteen erilaisia ja eri julkaisuissa esiteltyjä näkökulmia aiheeseen. Laaja näkökulma on sinänsä tarpeellinen, sillä tutkimuskenttä on melko nuori, eikä aiheen tutkimuksella siksi ole yhtä selkeää jatkumoa tai koulukuntia, kuin perinteisemmillä aiheilla. Kokonaisvaltaisena katsauksena työn tulokset auttavat lukijaa hahmottamaan niitä keskeisiä aiheita ja erityispiirteitä, mitä mitaamiseen ja palkitsemiseen IT-sektorilla liittyy. Tutkimuksen kannalta työ tarjoaakin paljon tartuntapintaa aihealueen erilaisiin yksityiskohtiin.

Käytännön toimijoille työ tarjoaa tiivistetyn kuvan siitä, mitä asioita mittaus- ja palkitsemisjärjestelmien suunnittelussa ja käyttöönotossa on otettava huomioon. Suorituskykyyn, mittaamiseen, palkitsemiseen, motivaatioon ja hyvinvointiin liittyvää teoriataustaa on esitelty ja käytetty pohjana käytännönläheisemmälle aiheen käsittelylle, jolloin työn tarjoaa sekä konkretiaa, että syvempää ymmärrystä aiheeseen.

7.3 Työn onnistuminen

Työ onnistui vastaamaan tutkimusongelmaan ja erityisesti IT-asiantuntijaorganisaatioiden erityispiirteiden ja niihin liittyvien mittaamisen ja palkitsemisen haasteiden erittelyssä onnistuttiin hyvin. Monipuoliset näkökulmat auttoivat työtä kuvastamaan aihealuetta laajasti, joskin lähdeaineiston keräämisessä olisi voinut olla hyötyä siitä, että aihepiiriin liittyviä yksittäisiä julkaisuja olisi tarkasteltu yksityiskohtaisemmin paremman kuvan saamiseksi tutkimuskentän ajallisesta kehityksestä.

Konkreettiset ratkaisut mittaamisen ja palkitsemisen käytännön ongelmiin riippuvat hyvin paljon yksittäisen organisaation strategisista tavoitteista, joten ratkaisujen osalta työssä keskityttiin lähinnä kuvaamaan yleisiä periaatteita ja huomioon otettavia asioita mittareita ja palkitsemisjärjestelmää muodostettaessa. Toisaalta työssä esiteltiin edellämainittujen asioiden hyvyden arviointiin sopivia kriteerejä, jotka voivat toimia suoraan käytännön työkaluna, joten työn ansiot eivät jääneet pelkästään yleisen teorian tasolle. Lähdeaineistosta onnistuttiin myös löytämään IT-ammattilaisten ja esimiesten haastattelujen pohjalta muodostettuja toivottavia toimintoja, joihin mittaamisella ja palkitsemisella olisi hyvä kannustaa.

7.4 Jatkotutkimus

Jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä rakentaa tässä työssä rakennetulle pohjalle ja tarkastella esimerkiksi mittaus- ja palkitsemisjärjestelmän muodostamista case-organisaatioissa. Tällaisella tutkimuksella voitaisiin yrittää arvioida sitä, kuinka hyvin tässä työssä esitelty periaatteiden kokonaisuus toimisi käytännössä. Toisaalta empiirisessä jatkotutkimuksessa voisi perehtyä tarkemmin siihen, millaisia palkitsemisjärjestelmiä IT-asiantuntijaorganisaatioissa on käytössä, miten ne ovat kehittyneet ja millaiseksi niiden toimivuus on koettu. Tässä työssä keskityttiin aiheen yleisempään käsittelyyn, sillä käytetty tieteellinen aineisto oli luonnollisesti teoriapainotteista.

Teroian näkökulmasta työn pohjalta voisi jatkaa selvitystä aihealueen tutkimuksen ajallisesta jatkumosta sekä yrittää muodostaa kuvaa eri näkökulmien välisestä vuoropuhelusta sekä siitä, onko aihealueella havaittavissa erilaisten koulukuntien muodostumista. Tämänkin työn aineistossa oli havaittavissa ristiriitoja esimerkiksi mittaamisen ja palkitsemisen tarpeellisuuteen sekä kollektiivisen palkitsemisen järkevyyden suhteen, eli aivan

yksimielinen tutkimukenttä ei vaikuta olevan. Mikä tahansa näistäkin aiheista soveltuisi tarkemman tarkastelun kohteeksi esimerkiksi sen suhteen, millaisissa eri tutkimuksissa ristiriitaisia tuloksia on saatu, ja mistä nämä erot voivat johtua.

Kaiken kaikkiaan tämä kandidaationtyö rakentaa hyvän pohjakuvan aiheen tutkimuksesta, ja esittelee aihealueen tutkimusta monipuolisesti, tarjoten siten paljon mahdollisia syventymisen ja jatkotutkimuksen kohteita sekä teoreettisella että empiirisellä otteella.

LÄHTEET

- Alsuwaidi, M. et al. (2021). Performance Appraisal on Employees' Motivation: A Comprehensive Analysis. *Advances in Intelligent Systems and Computing* 1261 AISC, pp. 681–693. DOI: 10.1007/978-3-030-58669-0_61.
- Ang, S., Slaughter, S. & Ng, K.Y. (2002). Human capital and institutional determinants of information technology compensation: Modeling multilevel and cross-level interactions. *Management Science* 48.11, pp. 1427–1445. DOI: 10.1287/mnsc.48.11.1427.264.
- Belcher, John G. (1996). *How to design & implement a results-oriented variable pay system*. eng. New York: AMACOM. ISBN: 0-585-03997-6.
- Cascio, W.F. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work? *American Psychologist* 50.11, pp. 928–939. DOI: 10.1037/0003-066X.50.11.928.
- Davila, A. (2012). Vol. 25. Studies in Managerial and Financial Accounting. DOI: 10.1108/S1479-3512(2012)0000025006.
- De Clercq, D., Thongpapanl, N.T. & Dimov, D. (2015). Structural and relational influences on the role of reward interdependence in product innovation. *R & D Management* 45.5, pp. 527–548. DOI: 10.1111/radm.12090.
- Despres, Charles & Hiltrop, Jean-Marie (1996). Compensation for technical professionals in the knowledge age. *Research Technology Management* 39.5, pp. 48–56. DOI: 10.1080/08956308.1996.11671090.
- Dulebohn, J.H. & Werling, S.E. (2007). Compensation research past, present, and future. *Human Resource Management Review* 17.2, pp. 191–207. DOI: 10.1016/j.hrmmr.2007.03.002.
- Elg, M. (2007). The process of constructing performance measurement. *TQM Magazine* 19.3, pp. 217–228. DOI: 10.1108/09544780710745649.
- Erne, R. (2011). What is productivity in knowledge work?: A cross-industrial view. *Journal of Universal Computer Science* 17.10, pp. 1367–1389.
- Eurostat (2021). Key figures on European business — Statistics illustrated — 2021 edition, p. 71.
- Fagerholm, F. et al. (2015). Performance Alignment Work: How software developers experience the continuous adaptation of team performance in Lean and Agile environments. *Information and Software Technology* 64, pp. 132–147. DOI: 10.1016/j.infsof.2015.01.010.

- França, C., Sharp, H. & Da Silva, F.Q.B. (2014). Motivated software engineers are engaged and focused, while satisfied ones are happy. *International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement*. DOI: 10.1145/2652524.2652545.
- Franco-Santos, Monica, Lucianetti, Lorenzo & Bourne, Mike (kesäkuu 2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research* 23, pp. 79–119. DOI: 10.1016/j.mar.2012.04.001.
- Gambardella, A., Panico, C. & Valentini, G. (2015). Strategic incentives to human capital. *Strategic Management Journal* 36.1, pp. 37–52. DOI: 10.1002/smj.2200.
- Gardner, D.G., Van Dyne, L. & Pierce, J.L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77.3, pp. 307–322. DOI: 10.1348/0963179041752646.
- Gomez-Mejia, Luis R & Welbourne, Theresa M (1988). Compensation strategy: an overview and future steps. eng. *Human resource planning* 11.3, pp. 173–. ISSN: 0199-8986.
- Grant, A.M. (2008). Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of Applied Psychology* 93.1, pp. 48–58. DOI: 10.1037/0021-9010.93.1.48.
- Graziotin, D. et al. (2018). What happens when software developers are (un)happy. *Journal of Systems and Software* 140, pp. 32–47. DOI: 10.1016/j.jss.2018.02.041.
- Gu, Q., Hu, D. & Hempel, P. (2021). Team reward interdependence and team performance: roles of shared leadership and psychological ownership. *Personnel Review*. DOI: 10.1108/PR-06-2020-0403.
- Guzman, I.R. & Stanton, J.M. (2009). IT occupational culture: The cultural fit and commitment of new information technologists. *Information Technology and People* 22.2. Cited by: 48, pp. 157–187. DOI: 10.1108/09593840910962212.
- Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. *Procedia: Social and Behavioral Sciences* 24, pp. 1510–1520. DOI: 10.1016/j.sbspro.2011.09.029.
- Janz, B.D., Colquitt, J.A. & Noe, R.A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel Psychology* 50.4, pp. 877–904. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1997.tb01486.x.
- Jääskeläinen, A. & Laihonon, H. (2013). Overcoming the specific performance measurement challenges of knowledge-intensive organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management* 62.4, pp. 350–363. DOI: 10.1108/17410401311329607.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior* 27.3, pp. 365–385. DOI: 10.1002/job.377.

- Liu, H. & Li, G. (2017). To gain or not to lose? The effect of monetary reward on motivation and knowledge contribution. *Journal of Knowledge Management* 21.2, pp. 397–415. DOI: 10.1108/JKM-03-2016-0100.
- Markova, G. & Ford, C. (2011). Is money the panacea? Rewards for knowledge workers. *International Journal of Productivity and Performance Management* 60.8, pp. 813–823. DOI: 10.1108/17410401111182206.
- Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. (2012). *Management control systems : performance measurement, evaluation and incentives*. eng. 3rd ed. Harlow: Financial Times/Prentice Hall. ISBN: 978-0-273-73761-2.
- Sink, D.S. (1985). *Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement*. New York: John Wiley & Sons.
- Sreejith, S.S. & Mathirajan, M. (2016). Identifying criteria for continuous evaluation of software engineers for reward and recognition: An exploratory research. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals* 7.4, pp. 61–78. DOI: 10.4018/IJHCITP.2016100105.
- Storey, M.-A. et al. (2021). Towards a Theory of Software Developer Job Satisfaction and Perceived Productivity. *IEEE Transactions on Software Engineering* 47.10, pp. 2125–2142. DOI: 10.1109/TSE.2019.2944354.
- Sundaresan, S. & Zhang, Z. (2012). Parallel teams for knowledge creation: Role of collaboration and incentives. *Decision Support Systems* 54.1, pp. 109–121. DOI: 10.1016/j.dss.2012.04.008.
- Tohidi, H. (2011). Teamwork productivity & effectiveness in an organization base on rewards, leadership, training, goals, wage, size, motivation, measurement and information technology. *Procedia Computer Science* 3, pp. 1137–1146. DOI: 10.1016/j.procs.2010.12.185.
- Tumi, N.S., Hasan, A.N. & Khalid, J. (2022). Impact of Compensation, Job Enrichment and Enlargement, and Training on Employee Motivation. *Business Perspectives and Research* 10.1, pp. 121–139. DOI: 10.1177/2278533721995353.
- Ukko, J., Karhu, J. & Pekkola, S. (2009). Employees satisfied with performance measurement and rewards: Is it even possible? *International Journal of Business Excellence* 2.1, pp. 1–15. DOI: 10.1504/IJBEX.2009.021587.
- Wang, C. & Kaarst-Brown, M.L. (2014). The it compensation challenge: Theorizing the balance among multi-level internal and external uncertainties. *Journal of the Association for Information Systems* 15.3, pp. 111–146. DOI: 10.17705/1jais.00355.
- Wei, Y., Frankwick, G.L. & Nguyen, B.H. (2012). Should firms consider employee input in reward system design? the effect of participation on market orientation and new product performance. *Journal of Product Innovation Management* 29.4, pp. 546–558. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2012.00924.x.