



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Kirsi Seppälä

Kokemuksia suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuudesta

Suoritukseen perustuva palkitseminen seurakunnissa

Johtamisen yksikkö
Kauppatieteen pro gradu -tutkielma
Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Kirsi Seppälä	
Tutkielman nimi:	Kokemuksia suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuudesta: Suoritukseen perustuva palkitseminen seurakunnissa	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Oppiaine:	Liiketoiminnan kehittäminen	
Työn ohjaaja:	Jenni Kantola	
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä: 108

TIIVISTELMÄ:

Organisaatiot ovat yhä enemmän omaksuneet käytäntöjä palkita työntekijöitä suorituksen perusteella. Palkitsemista pidetään nykyään strategisena välineenä ja suoritusperusteisesta palkitsemisesta on tullut kansainvälinen trendi niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Suoritusperusteisen palkitsemisen haasteet liittyvät etenkin suorituksen arviointiin. Yhdenmukaisten ja oikeudenmukaisten arviointikriteerien ja menettelytapojen luominen on haastavaa. Suoritusperusteisen palkitsemisen onnistumisen on todettu riippuvan siitä, kuinka oikeudenmukaiseksi työntekijät kokevat palkitsemisjärjestelmän ja suorituksen arvioinnin.

Tässä tutkimuksessa käsitellään oikeudenmukaista suorituksen arviointia osana suorituksen johtamisen prosessia. Tutkimuksen lähtökohta on seurakunnissa ja seurakuntayhtymissä käyttöön otettu suorituslisäjärjestelmä, jonka ensimmäinen arviointijakso alkoi vuoden 2018 lopussa. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata Suomen evankelis-luterilaisen kirkon henkilöstön kokemuksia suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuudesta ensimmäisen arviointijakson jälkeen.

Tutkimuksessa hyödynnetään yksilön suoritusta käsittelevää kirjallisuutta teoreettisena viitekehysenä. Suorituksen oikeudenmukaista arviointia tarkastellaan distributiivisen, proseduraalisen ja interaktiivisen oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksien valossa. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa haastateltiin eri seurakuntien työntekijöitä ja lähijohtajia. Lisäksi aineistona hyödynnettiin blogikirjoituksia ja verkkokeskusteluja. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Suoritusperusteiden palkitsemisen haasteet liittyvät tulosten perusteella suoriutumisen objektiiviseen arviointiin, suorituksen arvioinnin mittarien kehittämiseen, organisaation ja erityisesti lähijohtajien osaamiseen sekä näkemysten yhteensovittamiseen. Tutkimuksen tulokset vahvistavat aikaisemmissa tutkimuksissa tehtyjä havaintoja, joiden mukaan suurinta osaa tehtävistä ei voida arvioida ainoastaan tulosten perusteella. Suoritusarvioinneissa voidaan painottaa esimerkiksi organisaatiokansalaisuutta sekä proaktiivista ja kontekstuaalista suoriutumista. Tulokset korostavat myös tilannetekijöiden merkitystä suorituksen arvioinnissa. Tulosten perusteella oikeudenmukaisuuden kokemuksiin merkittävin vaikuttava tekijä ovat menettelytavat.

AVAINSANAT: Suoriutuminen, suoritusjohtaminen, proseduraalinen oikeudenmukaisuus, interaktiivinen oikeudenmukaisuus, suoritusarviointi

Sisällys

1	JOHDANTO	6
1.1	Johdatus aiheeseen	6
1.2	Tutkimustavoite	10
1.3	Keskeiset käsitteet	12
1.4	Tutkimuksen rakenne	13
2	SUORITUKSEN ARVIOINTI	15
2.1	Mitä on suoriutuminen?	15
2.1.1	Yksilön suoriutumisen eri ulottuvuudet	15
2.1.2	Motivaatio ja tavoitteet	18
2.1.3	Yksilön suorituksen vaikutus organisaation suoritukseen	21
2.2	Suoriutumisen arviointi osana suorituksen johtamisen prosessia	22
2.2.1	Arvioinnin merkitys prosessissa	23
2.2.2	Suoriutumisen arvioinnin prosessi	26
2.3	Edellytykset tehokkaalle suorituksen arvioinnille	28
2.3.1	Mitä ja miten mitataan?	29
2.3.2	Arvioinnin toteuttajat ja palaute	31
2.4	Suoritukseen perustuva palkitseminen	33
3	ORGANISATORINEN OIKEUDENMUKAISUUS	36
3.1	Oikeudenmukaisuuden ulottuvuudet	36
3.1.1	Distributiivinen oikeudenmukaisuus	37
3.1.2	Proseduraalinen oikeudenmukaisuus	38
3.1.3	Interaktionaalinen oikeudenmukaisuus	40
3.2	Oikeudenmukaisuus suorituksen arvioinnissa	40
3.2.1	Oikeudenmukaisuuskäsityksen syntyminen	41
3.2.2	Suorituksen arviointi oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksien valossa	44
3.3	Eettinen johtajuus suorituksen arvioinnissa	46
4	METODOLOGIA	48
4.1	Suomen evankelis-luterilainen kirkko ja suorituslisä	48

4.2	Tieteenfilosofiset lähtökohdat	52
4.3	Tutkimusprosessi	53
4.3.1	Aineisto	53
4.3.2	Teemahaastattelut aineistonkeruutapana	56
4.3.3	Teoriaohjaava analyysi	58
4.4	Tutkimuksen etiikka	61
4.5	Tutkimuksen luotettavuus	62
5	AINEISTON ANALYYSI	65
5.1	Suorituksen arviointi	66
5.2	Kokemuksia jaon oikeudenmukaisuudesta	76
5.3	Kokemuksia menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta	78
5.4	Kokemuksia vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudesta	81
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	83
6.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset	83
6.2	Pohdinta	85
6.3	Tutkimuksen merkitys ja rajoitukset	88
6.4	Ideoita jatkotutkimukselle	89
	Lähteet	91
	Liitteet	106
	Liite 1. Haastattelupyyntö	106
	Liite 2. Haastattelukysymykset	107

Kuviot

Kuvio 1.	Tutkimuksen rakenne	14
Kuvio 2.	Korkeatasoisen suorituksen sykli (Locke & Latham, 1990)	20
Kuvio 3.	Suorituksen johtamisen kehä (Becker, Antuar & Everett, 2011)	25
Kuvio 4.	Oikeudenmukaisuuskäsitysten muodostuminen suorituksen arvioinnissa (Erdogan, 2002)	42
Kuvio 5.	Eettinen suorituksen arviointiprosessi (Winstanley, Stuart & Smith, 1996)	47
Kuvio 6.	Suomen evankelis-luterilaisen kirkon yleinen palkkajärjestelmä (Kirkon työmarkkinalaitos, 2018)	51
Kuvio 7.	Tutkimusprosessi (Uusitalo, 2001 & Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013)	54

Taulukot

Taulukko 1.	Yksilön työroolikäyttäytyminen (Griffin, Neil & Parker, 2007)	17
Taulukko 2.	Keskeiset tehokkaan suorituksen arviointiprosessin piirteet (Caruth & Humphreys 2008)	28
Taulukko 3.	Nelifaktorimalli (Blader & Tyler, 2003)	39
Taulukko 4.	Kirkon henkilöstötilasto (Suomen evankelis-luterilainen kirkko, 2020b)	49
Taulukko 5.	Mallilomake suoritusarvioinnista (Kirkon työmarkkinalaitos, 2018)	51
Taulukko 6.	Haastateltavien taustatiedot	55
Taulukko 7.	Esimerkki analyysin etenemisestä (mukaillen Tuomi & Sarajärvi, 2013)	60
Taulukko 8.	Analyysirunko	66

1 Johdanto

1.1 Johdatus aiheeseen

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan suorituksen arviointia osana suorituksen johtamisen prosessia oikeudenmukaisuuden näkökulmasta Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakunnissa ja seurakuntayhtymissä. Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa palkitsemisjärjestelmää on sopeutettu toimintaympäristön ja työelämän muutoksiin ottamalla käyttöön palkanosa, joka perustuu organisaation strategiasta johdettuihin tavoitteisiin ja työnantajan tekemään suorituksen arviointiin. Suorituslisä nähdään osana kannustavaa palkitsemista ja välineenä työyhteisön ja johtamisen kehittämiseen. (Kirkon Työmarkkinalaitos, 2018.) Suorituslisän käyttöönotto on edellyttänyt uudenlaisia suorituksen johtamisen käytäntöjä ja suorituksen arviointiprosessin haltuunottoa kaikissa Suomen seurakunnissa ja seurakuntayhtymissä.

Tuottavuus, kustannustehokkuus ja organisaation hyvä suorituskyky ovat organisaatioiden tavoitteita niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla (Truss, 2008, s. 1072). Organisaatiot ovat pyrkineet vastaamaan kiristyvään kilpailuun ja työelämän muuttuneisiin haasteisiin kehittämällä suorituksen johtamisen käytäntöjä. Suorituksen johtamisesta on tullut entistä tärkeämpää, sillä työvoima on koulutetumpaa ja liikkuvampaa, ihmisillä on erilaisia tavoitteita ja työn luonne on muuttunut monimuotoisemmaksi. (Brudan, 2010, s. 115.)

Suorituksen johtamisessa on tapahtumassa muutos kohti ketterämpiä ja joustavampia käytäntöjä, ja muutostarpeet koskettavat kaikenlaisia organisaatioita. On kuljettu pitkä matka siitä, kun suoriutumisen johtaminen tarkoitti yksilön työtehtävien johtamista osana ryhmää. Vasta viime vuosikymmeninä on yksilön suoriutumisen johtamiseen liitetty strateginen suorituksen johtaminen. Strateginen suorituksen johtaminen ei ole ainoastaan tavoitteita, mittareita ja arviointia, vaan se on paljon laajempi kokonaisuus. Suorituksen johtaminen käsitetään nykyisin järjestelmälliseksi toiminnaksi, jonka

tarkoitus on liittää koko organisaatio ja työntekijät yhteisiin arvoihin ja samaan johtamisjärjestelmään sekä saada yksilöt toteuttamaan organisaation strategiaa paremmin. Nykyaikaisessa suorituksen johtamisessa korostuu osaamisen arviointi ja kehittäminen, joustavuus, osallistuvuus sekä valmennus. Suuri muutos on ollut vastuun siirtäminen henkilöstöosastolta linjajohdolle. (Brudan, 2010, s. 112–113, 115; Kulla, 2008, s. 64.)

Suorituksen johtamisen alaprosessi suorituksen arviointi on yksi tärkeimmistä, yleisimmistä ja luultavasti yksi vähiten pidetyistä henkilöstöjohtamisen osa-alueista (Kondrasuk, 2012, s. 115). Kirjallisuudessa on yleensä tehty ero suoriutumisen johtamisen prosessin ja suorituksen arvioinnin välille. Suoriutumisen arviointi on käsitetty vuosittaiseksi suoriutumisen mittaamiseksi ilman linkkiä strategiaan, kun taas suoriutumisen johtaminen on mielletty strategiaa tukevaksi palautteen antoon perustuvaan yksilön johtamiseen (Uotila, 2011, s. 149.) Nykyinen suuntaus on, että suorituksen arviointi mielletään osaksi suurempaa ja integroitua kokonaisuutta, toisin sanoen suorituksen johtamista (Kulla, 2008). Tässä työssä suoriutumisen arviointia tarkastellaan osana suoriutumisen johtamisen prosessia ja erityisesti suoritukseen perustuvan palkitsemisen välttämättömänä osana.

Suoritusta on tarpeellista arvioida, jotta organisaation tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa (Kondrasuk, 2012, s. 115). Lähtökohtaisesti organisaation tehtävänä on toimia omistajiensa eduksi valitun strategian mukaisesti (Kauhanen & Viitala, 2011, s. 203). Johtajuuden yksi tavoite on saada yksilöt työskentelemään yhdessä ja varmistaa työntekijöiden roolien sekä vastuiden yhteensopivuus organisaation strategian kanssa. Näihin tavoitteisiin päästäkseen on työntekijän tiedettävä, kuinka oma suoritus ja suoriutuminen vaikuttaa strategian toteutumiseen. (O'Boyle & Cummins, 2013, s. 369.) Tässä tutkimuksessa johtajuutta tarkastellaan vuorovaikutteisesta lähijohtajuuden näkökulmasta. Suorituksen johtamisen käytännöt määritellään organisaation tasolla ja esimerkiksi suorituksen arviointikäytäntöjä toteuttavat lähijohtajat.

Suorituskyvyn arviointiprosessia pidetään yhä enemmän avaintekijänä työntekijöiden käyttäytymisen ja organisaation strategisten tavoitteiden välillä. Tutkimuksissa on todettu, että suorituskykyarvioinnit eivät kuitenkaan usein muuta ihmisten työskentelytapaa, ja tyytymättömyyteen arviointiprosessiin on liitetty yleinen tyytymättömyys työhön, alhaisempi organisaation sitoutuminen ja lisääntyneet lopettamisaikheet. (Dusterhoff, Cunningham & MacGregor, 2014, s. 265.) Arvioinnin perimmäisenä tarkoituksena on luoda paremmat mahdollisuudet työntekijän suorituksen parantumiselle ja henkilökohtaiselle kehittymiselle. Tästä näkökulmasta suorituksen arviointi voidaan nähdä eettisenä kysymyksenä. Jos suorituksen arviointi hoidetaan huonosti, tulevat niin organisaatio kuin yksilö petetyiksi. (Serpa, 1984, s. 41.)

Tutkijat (esim. Greenberg, 2001; Aguinis & Pierce, 2008, Lawler, 2003) ovat osoittaneet, että parantaakseen työntekijöiden suoriutumista on organisaatioiden linkitettävä palkitsemisjärjestelmät työntekijän suoritukseen. Tästä syystä organisaatiot ovat yhä enemmän omaksuneet käytäntöjä palkita työntekijöitä yksilöllisten saavutusten ja panosten perusteella tavoitteena parantaa yksilön ja organisaation suoritusta. (Hun Han, Bartol & Kim, 2014, s. 417.) Tulos- ja suoritusperusteinen palkitsemisesta on tullut kansainvälisesti kasvava trendi. Suoritukseen perustuvien palkitsemismallien on todettu toimivan, sillä ne koetaan oikeudenmukaisiksi edellyttäen, että suorituksen arviointikriteerit ja menettelytavat ovat yhdenmukaiset ja läpinäkyvät (Mandatum Life, 2015). Yleensä ottaen palkitsemista pidetään nykyään keskeisenä strategisena välineenä. Palkitseminen on johtamisväline, jolla kannustetaan henkilöstöä. Oikein valitut palkitsemisperusteet tukevat organisaation menestymistä. Palkitsemisen kautta voidaan kehittää toimintaa ja sen myötä ylläpitää kilpailukykyä. (Kauhanen, 2012, s. 109.)

Suoritusperusteisen palkitsemisen hyödyt on useissa tutkimuksissa (esim. Gielen, Kerkhofs & van Ours, 2010; Greenberg, 2001) todennettu. Myös epäonnistumiseen johtavat seikat ovat hyvin tiedossa. Suoritusperusteisen palkitsemisen implementoinnin haasteet liittyvät suorituksen arviointiin. Suorituksen arvioinnin subjektiivinen luonne ja arviointien käyttäminen hallinnollisiin tarkoituksiin, kuten ylennyksiin ja palkkaan,

saattavat johtaa ennakkoluuloihin suorituksen arvioinnissa. Nämä ennakkoluulot voidaan nähdä organisatorisen oikeudenmukaisuuden loukkaamisena. (Salimäki & Jämsén, 2008, s. 230.) Huolellisimminkin laadittu arviointijärjestelmä on tuomittu epäonnistumaan, jos työntekijät kokevat sen epäoikeudenmukaiseksi (McKinney, Mulvaney & Grodsky, 2013, s. 473). On myös esitetty, että lähijohtajan ennakkoluulot arviointiprosessia kohtaan vaikuttavat oleellisesti suoritusperusteisen palkitsemisjärjestelmän tehokkuuteen (Bol, 2011, s. 1554).

Oikeudenmukaisuudesta puhutaan työelämäkysymysten yhteydessä yhä enemmän. Esimerkiksi Tampereen yliopiston tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että oikeudenmukainen, reilu ja tasapuolinen kohtelu nähtiin tärkeimmäksi johtajuuden piirteeksi (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi, 2013). Liitot korostavat palkitsemisen yhteydessä oikeudenmukaisuutta, joka perustuu Suomea EU:n jäsenenä sitovaan samapalkkaisuusperiaatteeseen. Nykyään katsotaan, että palkan ei tulisi määräytyä niinkään tehtävänimikkeen ja kokemusvuosien mukaan, vaan sen tulee samapalkkaisuusperiaatteen mukaan perustua tehtävien vaativuuteen, henkilön pätevyyteen sekä työsuoritukseen. (Maaniemi & Moisio, 2008.) Myös kirkon suorituslisäjärjestelmä vastaa osaltaan samapalkkaisuusperiaatteen vaatimuksiin.

Tutkijoita on viime vuosikymmeninä kiinnostaneet oikeudenmukaisuuden ja suoritusperusteisen palkitsemisen sekä suorituksen arvioinnin käsitteet. Suorituksen arvioinnin ja oikeudenmukaisen suoritukseen perustuvan palkitsemisen on tutkimuksissa todettu olevan henkilöstöjohtamisen yksi haastavimmista osa-alueista (esim. Campbell, Campbell & Chia, 1998). Tutkimukset ovat viime aikoina keskittyneet yhä enemmän siihen, miten oikeudenmukainen kohtelu vaikuttaa suorituksen arviointiprosessin tehokkuuteen (esim. Keeping & Levy, 2000; Erdogan, 2002). Tutkimuksissa on osoitettu, että koettu oikeudenmukaisuus on yksi ratkaisevimmista tekijöistä myös suoritusperusteisen palkitsemisen onnistumiselle (Meng & Wu, 2015, s. 51). Tätä väitettä tukee myös Johanna Maaniemen (2013) väitöskirja, jossa todetaan

suoritusperusteisen palkitsemisen vaikutusten riippuvan siitä, kuinka oikeudenmukaiseksi työntekijä kokee palkitsemisjärjestelmän ja suorituksen arvioinnin.

Viime aikoina on korostettu lähijohtajien tärkeää roolia henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja eritoten suorituksen arvioinnin toteuttamisessa. Organisatorista oikeudenmukaisuutta käsittelevässä kirjallisuudessa (esim. Erdogan, 2002; Zapata-Phelan, Colquitt, Scott & Livingston, 2009) on selitetty, kuinka työntekijän käsitykset kohtelustaan suoritusarviointiprosessin aikana heijastuvat asenteisiin ja käytökseen. Alaisen arvioon arvioinnin oikeudenmukaisuudesta vaikuttavat lähijohtajan tapa toteuttaa suoritusarviointiprosessi sekä lähijohtajan ja alaisen välinen vuorovaikutus prosessin aikana. (Farndale & Kelliher, 2013, 880.)

Tämä tutkimus asemoituu organisaatiopsykologian ja henkilöstöjohtamisen tutkimuksen kenttään. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu yksilön suorituksen, suorituksen arvioinnin ja organisatorisen oikeudenmukaisuuden tutkimuksista.

1.2 Tutkimustavoite

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata lähijohtajien ja alaisten kokemuksia suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuudesta Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakunnissa ja seurakuntayhtymissä. Tutkimuksen lähtökohta on seurakunnissa ja seurakuntayhtymissä käyttöön otettu suorituslisäjärjestelmä, mikä on edellyttänyt uudenlaisten suoritusarviointikäytäntöjen omaksumista.

Suorituslisä on palkanosa, joka maksetaan työsuorituksen perusteella. Sitä maksetaan vain arviointiperusteiden rajat ylittävälle työntekijöille 1.1.2020 alkaen. Suorituslisä on osa kannustavaa palkitsemista, ja sen avulla työnantaja voi ohjata toimintaa haluamaansa suuntaan. Suorituslisän ja siihen liittyvän suorituksen arvioinnin tarkoituksena on vaikuttaa myönteisesti henkilöstön sitoutumiseen organisaation tavoitteisiin, lisätä työtyytyväisyyttä sekä parantaa työtuloksia ja ammatinhallintaa

yksilötasolla. (Kirkon työmarkkinalaitos, 2018.) Kirkon työntekijöiden keskuudessa suorituslisä on kuitenkin herättänyt epätietoisuutta ja pelkoa epäoikeudenmukaisesta kohtelusta. Epätietoisuutta on ollut sekä työntekijätasolla että lähijohtajien keskuudessa muun muassa siitä, miten seurakunnissa tehtävää moniammatillista ja usein asiantuntijuuteen perustuvaa työtä voidaan arvioida.

Pyrin tutkimuksessani selvittämään, miten kirkon työntekijät ja lähijohtajat ovat kokeneet suorituslisän käyttöönottoon liittyvän suorituksen arvioinnin ensimmäisen arviointijakson jälkeen. Temaattisena näkökulmana aiheeseen on oikeudenmukaisuus, jota tarkastelen henkilöstön kokemusten kautta. Tavoitteena on selvittää kokemusten valossa, millaista suorituksen arviointia henkilöstö pitää oikeudenmukaisena. Näistä lähtökohdista olen muotoillut tutkimusongelman ja tutkimuskysymyksen tarkentavine alatutkimuskysymyksineen.

Tutkimusongelma:

Suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuus henkilöstön näkökulmasta

Tutkimuskysymys :

Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että suorituksen arviointi koetaan oikeudenmukaiseksi?

Alatutkimuskysymykset :

- 1. Miten työsuoritusta voidaan arvioida?*
- 2. Miten seurakuntien työntekijät ja lähijohtajat ovat kokeneet suorituslisän käyttöönottoon liittyvän suorituksen arvioinnin?*
- 3. Miten se on heijastunut oikeudenmukaisuuden kokemukseen?*

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastateltavat olivat niin työntekijäasemassa kuin lähijohtajina työskenteleviä henkilöitä eri seurakunnista ja seurakuntayhtymistä. Haastattelujen lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin kirjallista aineistoa sekä verkossa

saatavilla olevaa aineistoa, muun muassa blogitekstejä ja sosiaalisen median keskusteluja.

Aineisto analysoitiin teemahaastatteluaineiston luontevalla analysointitavalla teemoittelemalla havainnoista suurempia kokonaisuuksia. Kirjallisen ja verkossa saatavilla olevan aineiston analysointiin sovellettiin samaa menetelmää. Analyysimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

1.3 Keskeiset käsitteet

Suorituksen arviointi. Tutkimuksen keskeinen käsite on suorituksen arviointi. Se määritellään suorituksen johtamisen alaprosessiksi, joka keskittyy suorituksen tulosten tunnistamiseen, seurantaan ja kommunikointiin suoritusindikaattoreiden avulla. (Brudan, 2010, s. 111.) Suorituksen arviointia tarkastellaan tässä tutkimuksessa nimenomaan suorituksen johtamiseen liittyvänä osa-alueena.

Suorituksen johtaminen. Tämän tutkimuksen aihe asettuu suorituksen johtamisen kenttään. Suorituksen johtaminen on kokonaisvaltainen ja strateginen prosessi (Sherafat ja Elahi, 2018, s. 51), jonka tarkoituksena on varmistaa organisaation menestys työntekijöiden suoritusta parantamalla (Brudan, 2010, s. 111–113) erilaisin käytännöin, (DeNisi & Murphy, 2017, s. 421).

Suoriutuminen. Tämä tutkimus keskittyy yksilötason suoriutumisen tarkasteluun. Suoriutumisella tarkoitetaan määrätystä ydintehtävistä ja vaatimuksista suoriutumisen lisäksi kontekstuaalista suoriutumista (Campbell, McHenry & Wise, 1990). Yksilön suoritusta tarkastellaan Locken ja Lathamien kehittämän korkean suorituskyvyn syklin mallin avulla.

Organisatorinen oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuuden kokemusta tarkastellaan jaon, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden kautta.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu kuudesta pääluvusta (ks. kuvio 1). Teorialukuja on kaksi, joista ensimmäisessä perehdyn siihen, mitä yksilön suorituksella ja suoriutumisella tarkoitetaan. Työsuorituksen tarkastelussa hyödynnetään Locken ja Lathamin mallia korkeatasoisesta suorituksesta. Tässä yhteydessä määrittelen yleisellä tasolla tavoitteenasetannan ja motivaation vaikutukset suoritukseen. Sen jälkeen määrittelen suoriutumisen arvioinnin kohteet ja tarkastelen suoriutumisen arviointia osana suorituksen johtamisen prosessia.

Työssä on olennaista ymmärtää suoritukseen perustuvan palkitsemisen tarkoitus. Asiasta tuon esille suoritukseen perustuvan henkilökohtaisen palkanlisän. Kokonaispalkitsemisen käsittely rajautuu työn ulkopuolelle. Suoritukseen perustuva palkitseminen edellyttää toimivaa arviointiprosessia. Tarkastelen lähemmin suorituksen arvioinnin prosesseja ja arviointikriteerejä. Lopuksi pohdin arvioitsijoiden pätevyyden ja palautteenannon merkitystä suoriutumisen arvioinnin onnistumiselle sekä arvioinnin erityisiä haasteita.

Tämä tutkimus käsittelee yksilöiden kokemuksia ja käsityksiä oikeudenmukaisuudesta suorituksen arvioinnin kontekstissa. Työn kantavana teemana on oikeudenmukaisuuden kokemus. Toisessa teorialuvussa tarkastelen kirjallisuuden avulla organisatorisen oikeudenmukaisuuden eri ulottuvuuksia jaon, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta. Oikeudenmukaisuuden kokemuksen tarkastelussa hyödynnetään Erdoganin mallia oikeudenmukaisuuskäsitysten muodostumisesta ja seurauksista suorituksen arvioinnin kontekstissa. Oikeudenmukaisuutta tarkastellaan osana eettistä johtamista.

Teorialukujen jälkeen esitellään tutkimuksen kohteena oleva organisaatio. Sen jälkeen esitetään tutkimuksen metodologia, mikä käsittää tieteenfilosofisten lähtökohtien, käytettyjen menetelmien sekä aineiston esittelyn. Metodologialuvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä tutkimuksen eettisiä valintoja. Lopuksi esitetään

tulokset ja johtopäätökset, pohditaan tutkimuksen merkitystä ja rajoituksia sekä jatkotutkimusaiheita.

RAKENNE		
OIKEUDENMUKAINEN SUORITUKSEN ARVIOINTI	1 Johdanto	<ul style="list-style-type: none"> • Johdatus aihealueeseen • Teoreettinen viitekehys • Tutkimusongelma ja -kysymykset • Käsitteet
	2 Suorituksen arviointi	<ul style="list-style-type: none"> • Yksilön suoriutumisen ulottuvuudet • Suorituksen arviointi osana suorituksen johtamisen prosessia • Suoritukseen perustuva palkitseminen
	3 Organisatorinen oikeudenmukaisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Oikeudenmukaisuuden ulottuvuudet • Oikeudenmukaisuus suorituksen arvioinnissa • Eettinen johtajuus
	4 Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> • Kohdeorganisaation esittely • Tieteenfilosofia • Menetelmät • Aineisto • Tutkimuksen luotettavuus • Etiikka
	5 Aineiston analyysi	
	6 Johtopäätökset	<ul style="list-style-type: none"> • Keskeiset tulokset • Pohdinta • Tutkimuksen merkitys ja rajoitukset • Jatkotutkimusideat

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.

2 Suorituksen arviointi

Tässä pääluvussa pohdin aluksi kirjallisuuden valossa, mitä yksilön suorituksella ja suoriutumisella tarkoitetaan. Sen jälkeen tarkastelen suorituksen johtamisen prosessia yleisesti ja liitän tarkasteluun suorituksen arvioinnin osana tätä prosessia. Pohdin lisäksi edellytyksiä tehokkaalle suoriutumisen arvioinnille. Lopuksi määrittelen suoritusperusteisen palkitsemisen merkityksen siltä osin kuin se tutkimuksen kannalta on oleellista.

2.1 Mitä on suoriutuminen?

Kirjallisuudessa on pyritty määrittelemään, mistä yksilön suoritus koostuu. Työtehtävästä suoriutumisen lisäksi kokonaissuoritukseen nähdään kuuluvan muun muassa kontekstuaalinen suoriutuminen. Työsuorituksen tarkasteluun tarjoaa hyvän lähtökohdan Locken ja Lathamien korkean suorituskyvyn syklin malli. Yksilön suoritus vaikuttaa organisaation suorituskykyyn monella tapaa ja antaa viitteitä siitä, miksi suoritusta on järkevää arvioida.

2.1.1 Yksilösuoriutumisen eri ulottuvuudet

Suoriutumisen ja yksilösuoriutumisen eri ulottuvuuksien määrittely on tärkeää, jotta ymmärretään suorituksen arvioinnin kohteet. Suoritus voidaan määritellä havaittaviksi, ihmisten tekemiksi asioiksi, jotka ovat olennaisia organisaation tavoitteiden kannalta. Työsuoritus on moniulotteinen käsite, eikä suoritukseksi voida osoittaa yhtä tuotosta tai tekijää. Usein myös tehdään ero itse suorituksen ja suorituksen tulosten välille. (Campbell, McHenry & Wise, 1990, s. 314.) Johtamiskirjallisuudessa suoritus on määritelty muun muassa tulevaisuusorientoituneeksi, organisaation tai yksilön erityispiirteisiin pohjautuvaksi kausaaliseksi tuotosten ja panosten malliksi. Suoritukseen nähdään liittyvän useita käsitteitä kuten panokset, tuotokset ja vaikutukset sekä

talouteen liittyvät käsitteet tehokkuus, tuottavuus, kustannustehokkuus ja pääoma. (Brudan, 2010, s. 110-111.)

1950-luvulla suoritus nähtiin yksilön panoksena organisaation tuottavuudelle ja jota voidaan mitata rahamääräisesti. (Schmidt & Kaplan, 1971, s. 422.) Tutkimusten painopiste on viime vuosikymmeninä muuttunut työn ja työtehtävien tarkastelusta laajempaan työroolien tarkasteluun dynaamisessa organisatorisessa kontekstissa. Painopisteen muuttumiseen on vaikuttanut etenkin työn ja organisaatioiden muuttunut luonne. Toisista riippuvuus ja ympäristön epävarmuus määrittävät suoritusta aikaisempaa enemmän. (Griffin, Neil & Parker, 2007, s. 327.)

Kirjallisuudessa esiintyy lukuisia lähestymistapoja suorituksen määrittelemiseen. Campbell, McHenry ja Wise (1990) ovat määritelleet suorituksen muodostuvan kahdesta osasta. Ensimmäinen osa käsittää ne työlle ominaiset tekniset tai käyttäytymisen komponentit, joita ei muissa töissä vaadita. Toinen osa sisältää komponentit, jotka määritellään ja mitataan samalla tavalla joka työssä. Tutkijat huomauttavat, että kokonaissuoritus sisältää aina enemmän tekijöitä kuin erityisen tehtävän tai teknisen suorituksen. Kokonaissuoritukseen kuuluu muun muassa yhteistyön tukeminen, organisaation normien ja tapojen tukeminen ja itsensä kehittäminen. (Campbell ja muut, 1990, s. 314.) Myöhemmin työsuorituksen käsitteeseen on liitetty organisaatiokansalaisuus, kontekstuaalinen suoriutuminen, sopeutuva suoriutuminen ja proaktiivisuus (Griffin, Neil & Parker, 2007).

Lähtökohtaisesti tehtävässä suoriutuminen kattaa toiminnot, jotka ovat osa muodollista palkitsemisjärjestelmää ja täyttävät tehtäväkuvauksessa määritellyt vaatimukset ja ydintehtävät (Campbell, McHenry & Wise, 1990). Tehtävän suorittamisesta käytetään kirjallisuudessa myös käsitteitä tehtäväkohtainen pätevyys (eng. job-specific task proficiency) (Griffin, Neil & Parker, 2007), tekninen pätevyys (technical proficiency) (Lance, Teachout & Connelly, 1992) ja rooliin sisältyvä suoriutuminen (in-role performance) (Netemeyer & Maxham, 2007). Griffinin, Neilin ja Parkerin (2007) mallissa

suoriutuminen jaetaan pätevyyteen, mukautuvuuteen ja proaktiivisuuteen yksilön, ryhmän ja organisaation tasoilla (ks. taulukko 1). Näin muodostuu yhdeksän eri ulottuvuutta, jotka painottuvat eri tavoin tilanteen mukaan.

Taulukko 1. Yksilön työroolikäyttäytyminen (Griffin, Neil & Parker 2007).

Yksilön työroolikäyttäytyminen	Pätevyys Täyttää työroolille asetetut vaatimukset	Mukautumiskyky Tulee toimeen ja pystyy toimimaan muutoksessa	Proaktiivisuus Tukee muutosta, on itseohjautuva ja tulevaisuusorientoitunut
Käyttäytyminen edistää yksilön tehokkuutta	Yksilön pätevyys tehtävässä esim. varmistaa, että ydintehtävät tulevat suoritetuiksi	Yksilön mukautuminen tehtävissä esim. sopeutuu uusiin laitteisiin, prosesseihin ja käytäntöihin työtehtävissä	Proaktiivisuus työtehtävissä esim. edistää parempia tapoja suorittaa ydintehtäviä
Käyttäytyminen edistää pikemminkin ryhmän kuin yksilön tehokkuutta	Pätevyys ryhmän jäsenenä esim. koordinoi työtä ryhmän jäsenten kesken	Mukautuminen ryhmän jäsenenä esim. suhtautuu rakentavasti muutoksiin ryhmässä (esim. uudet työntekijät)	Proaktiivisuus ryhmän jäsenenä esim. kehittää uusia tapoja ryhmän paremman suoriutumisen edistämiseksi
Käyttäytyminen edistää enemmän organisaation kuin yksilön tai ryhmän tehokkuutta	Pätevyys organisaation jäsenenä esim. puhuu organisaatiosta myönteisesti	Mukautuminen organisaation jäsenenä esim. tulee toimeen muutoksissa organisaation toimintatavoissa	Proaktiivisuus organisaation jäsenenä esim. tekee ehdotuksia organisaation kokonaisvaltaisen tehokkuuden edistämiseksi

Suoritukseen vaikuttavat yksilön tiedot, taidot, kyvyt ja motivaatio. Nykyaikaisessa työelämässä keskeisiä ammatissa menestymisen ja suoriutumisen kannalta olennaisia tekijöitä ovat lisäksi tiedon käsittelyyn liittyvät kyvyt ja valmiudet sekä ongelmanratkaisutaidot (Ruohotie & Honka, 2002, s. 27). Suoritukseen vaikuttavat henkilökohtaisten tekijöiden lisäksi voimakkaasti myös tilannetekijät, jotka voivat vaikuttaa suoritukseen joko suoraan tai välillisesti esimerkiksi motivaation kautta. Varsinaiset työtehtävät ylittävää suoriutumista kutsutaan kontekstuaaliseksi suoriutumiseksi. Se käsittää tehtävän suorittamista tukevat psykologiset ja sosiaaliset tekijät. (Jawahar, 2005, s. 7–8.)

Griffin, Neil ja Parker (2007) toteavat kontekstin muovaavan käyttäytymistä sellaiseksi, mitä organisaatiossa arvostetaan. Heidän mukaansa organisaatioiden tulee hallita

epävarmuudesta ja keskinäisestä riippuvuudesta johtuvia tilannetekijöitä ollakseen tehokkaita. Epävarmuus viittaa työn panosten, prosessien ja tuotosten huonoon ennustettavuuteen (Wall, Cordery & Clegg, 2002, s. 151). Epävarmuus vaikuttaa siihen, voiko yksilö olla tehokas täyttämällä työroolin vaatimukset vai voiko hän olla tehokas vain mukautumalla ja sopeutumalla muutoksiin. Keskinäinen riippuvuus määrittelee, missä määrin yksilön työrooli sulautuu laajempaan sosiaaliseen järjestelmään. (Griffin ja muut, 2007, s. 322.)

Suoritukseen vaikuttaa myös organisaation toimintaperiaatteista, käytännöistä ja menettelytavoista muodostuva organisaatiokulttuuri. Rakenteellisten tekijöiden lisäksi organisaatiokulttuuri liittyy arvoihin, ideologioihin, uskomuksiin sekä epämuodollisiin sääntöihin ja rituaaleihin, jotka yhdistävät organisaation työntekijät yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Kulttuuriin vaikuttaa myös sosiaalinen vuorovaikutus ja ilmapiiri organisaatiossa. Työntekijät kehittävät organisaation tavoitteista ja painopistealueista yhteisen käsityksen, joka vaikuttaa heidän asenteisiinsa ja käyttäytymiseensä. Ihmisillä on taipumus myötäillä organisaatiokulttuuria. (Farndale & Kelliher, 2013, s. 882–883; Teh, Boerhannoeddin & Ismail, 2012, s. 473)

2.1.2 Motivaatio ja tavoitteet

Työmotivaatio on määritelty ihmisen haluksi työskennellä ahkerasti ja hyvin. Ulkoinen motivaatio liittyy toimintaan jonkin lopputuloksen saavuttamiseksi. Motivaation käsitteeseen liitetään nykyään usein myös sisäinen motivaatio, mikä viittaa jonkin asian tekemiseen siksi, että se on luonnostaan mielenkiintoista ja tyydyttävää. Sisäisesti motivoivat toiminnot tyydyttävät ihmisen psykologisia tarpeita, kuten autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä. Motivaatiota käsittelevissä tutkimuksissa on osoitettu, että sisäiset ja ulkoiset motivaatitekijät johtavat hyvin erilaisiin suorituksiin. Sisäinen motivaatio on esimerkiksi yhdistetty korkeatasoiseen oppimiseen ja luovuuteen. (Ryan & Deci, 2000, s. 55–57.)

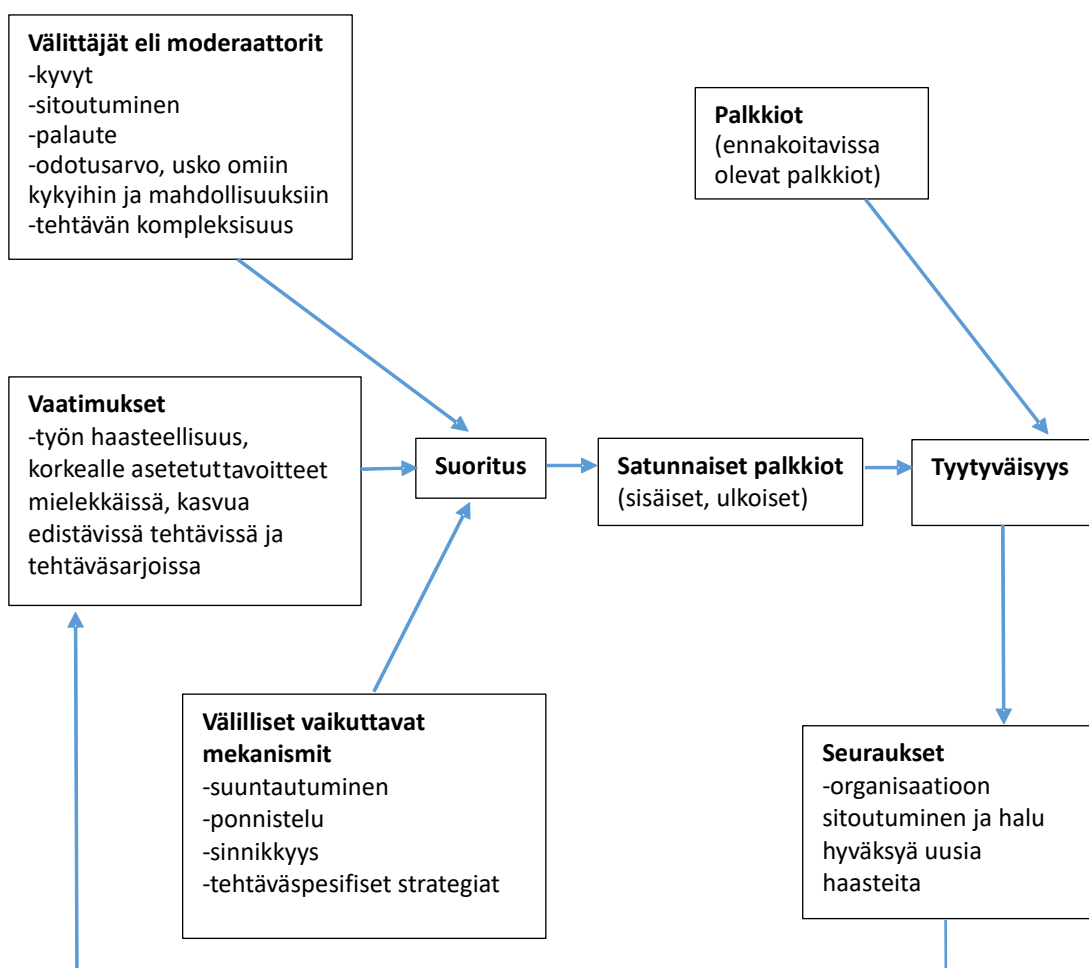
Organisaatiot ja johtajat voivat tehdä paljon motivoituneita työntekijöitä keskittymällä sisäisen motivaation kasvattamiseen (Locke & Latham, 2004, s. 392). Sisäisen motivaation tutkimuksissa on painotettu olosuhteita, jotka saavat aikaan, ylläpitävät ja parantavat motivaatiota. Kognitiivisen arviointiteorian mukaan vuorovaikutussuhteet ja rakenteet, kuten palkkiot, kommunikaatio ja palaute, saavat aikaan tunteen kyvykkyydestä ja näin ollen lisäävät sisäistä motivaatiota. Tunne kyvykkyydestä ei sinällään vielä kasvata sisäistä motivaatiota, vaan tarvitaan lisäksi tunne autonomiasta. (Ryan & Deci, 2000, s. 58).

Tavoitteet suuntaavat yksilön toimintaa haluttuun suuntaan ja samalla vievät huomion pois epäolennaisista toiminnoista. Tarkasti rajatut tavoitteet johtavat tehokkaampaan keskittymiseen kuin yleiset tavoitteet. (Ruohotie & Honka, 2002, s. 32.) Epämääräiset tavoitteet, kuten ”tehdä parhaansa”, voidaan tulkita monella tapaa eikä niiden saavuttamista ole mahdollista arvioida tarkasti ja objektiivisesti (Locke & Latham, 2006, s. 332). Locke on todennut, että työntekijän käyttäytyminen ja suoriutuminen voidaan suoraan yhdistää asetettuihin tavoitteisiin sekä tapaan, jolla tavoitteet on asetettu. Lisäksi merkitystä on Locken mukaan sillä, kuinka vaikeaa tai helppoa tavoitteiden saavuttaminen on. (O’Boyle & Cummins, 2013, s. 371.)

Tavoiteasetannan teoria on yksi tutkituimmista motivaatioteorioista (Demirkol & Nalla, 2018, s. 1903). Teoria perustuu tietoisien tavoitteiden vaikutuksiin motivaattoreina suorituksessa. (Locke & Latham, 2004, s. 388.) Sen keskeinen oletus on, että tavoitteeseen suuntautunut toiminta on välttämätön osa ihmisen elämää. Ilman tavoitteellista toimintaa ihmiset eivät voi saavuttaa arvoja, jotka tekevät heidän selviytymisensä ja onnellisuutensa mahdolliseksi. Tavoiteasetannan teorian toinen oletus on, että tarkat ja vaikeat tavoitteet johtavat korkeampaan suorituskykyyn kuin epämääräiset tavoitteet tai tavoitteiden puuttuminen. (Locke & Latham, 2006, s. 332.) Tavoiteasetannan teoria on yhtä käyttökelpoinen sovellettavaksi työntekijöiden motivoimiseksi niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla, vaikkakin julkisella sektorilla

tavoitteiden muotoilu saattaa olla haastavampaa (Latham, Borgogni & Petitta, 2008, s. 386).

Korkean suoritustason sykli (ks. kuvio 2) syntyi Locken ja Lathamin yhdistäessä useita motivaatioteorioita. Tavoitteena oli selittää motivaation ja tyytyväisyyden välisiä yhteyksiä aiempaa tarkemmin. Korkean suoritustason syklin mallin perusoletuksena on, että tehtävään liitetyt tavoitteet vaikuttavat suoriutumiseen ja valintoihin. Kuten edellä mainittiin, haastavat ja spesifit tavoitteet johtavat korkeampaan suoritustasoon kuin epämääräiset tavoitteet. Parempi suoriutuminen johtaa korkeampaan tyytyväisyyteen, jos suoriutuminen koetaan merkitykselliseksi ja palkitaan tarkoituksenmukaisesti. (Demirkol & Nalla, 2018, s. 1904.)



Kuvio 2. Korkeatasoisen suorituksen sykli (mukaillen Locke & Latham 1990).

Korkean suoritustason syklin mallin mukaan korkeat tavoitteet ja korkea itsetehokkuus innostavat yksilöitä etsimään parhaita tapoja tavoitteen saavuttamiseksi. Näitä niin kutsuttuja tehtävästrategioita ovat tarkkaavaisuuden suuntaaminen, ponnistelu ja sinnikkyys. Moderaattorimuuttajat, jotka parantavat tai rajoittavat tavoitteiden asettamisen tehokkuutta, ovat kyvyt, sitoutuminen, palaute, tehtävän monimutkaisuus sekä usko omaan kykyihin ja mahdollisuuksiin. (Latham, Borgogni & Petitta, 2008, 388.) Kyvyillä on todettu olevan suurempi vaikutus korkeita tavoitteita asettavien yksilöiden suoritukseen kuin matalia tavoitteita asettavilla. Yleensä korkeita tavoitteita asettavilla on myös vahvempi usko omaan kykyihinsä. (Ruohotie & Honka, 2001, s. 29–31.)

Mallissa tavoitteeseen sitoutumiseen yhtenä vaikuttavana tekijänä korostetaan palkkioiden käyttöä. Palkitseminen johtaa tyytyväisyyteen, minkä seurauksena halu sitoutua organisaatioon ja vastaanottaa uusia haasteita kasvavat. Mallin eduksi on laskettu, että se tarjoaa kehyksen suorituskykyisen ja tyytyväisen henkilöstön luomiseksi. (Latham, Borgogni & Petitta, 2008, s. 389.)

2.1.3 Yksilön suoriutumisen vaikutus organisaation suoritukseen

Strategisessa kirjallisuudessa on kautta aikain kiistelty siitä, onko organisaation suorituskyky prosessien vai ihmisten ansiota. Organisaation hyvän suorituksen on perinteisesti nähty olevan pikemminkin organisatoristen tekijöiden kuin yksittäisten työntekijöiden ansiota. Suorituskyvyn makrotason tarkastelussa on painottunut rutiinien, kyvykkyyksien ja resurssien merkitys. (Mollick, 2012, s. 1001.) Kirjallisuudessa (esim. Mollick, 2012; O'Boyle & Cummins, 2013) on ajan saatossa kuitenkin tuotu esille sitä, että organisaatiot koostuvat yksilöistä ja organisaation suorituskyky on vahvasti riippuvainen muiden tekijöiden lisäksi myös yksilösuorituksista. Yksilön suorituksen merkitys organisaation menestykselle on useissa tutkimuksissa (esim. Mollick, 2012; Sherfat & Elahi, 2018) todennettu.

Weberiläisessä rationaalisen byrokratian ihanteessa yksilöt yhdistettiin rutiinien ja rakenteiden maailmaan. Organisaation suorituskyvyn nähtiin riippuvan pikemminkin organisatorisista ja ympäristöllisistä tekijöistä kuin yksilöiden eroista. Työn muuttuessa yhä enemmän tietopohjaiseksi voidaan perustellusti olettaa, että yksilölliset tekijät ovat kriittisiä organisaation suorituskyvyn kannalta (Mollick, 2012, s. 1002–1003.) Yksilön merkityksen voimistuminen on vaikuttanut siihen, että nykyään pyrkimyksenä on integraatio strategisen suorituskyvyn johtamisen ja yksilön suorituskyvyn johtamisen välillä (Brudan, 2002, s. 113).

Organisaation suorituskyvyn hallinnassa suurin haaste on monimutkaisten, toisiinsa vaikuttavien muuttujien yhteensovittaminen. Kontingenssiteorian mukaan paras tulos saavutetaan sovittamalla yhteen strategia ja tavoitteet, rakenne, johtaminen, prosessit sekä henkilöstöresurssit. Yksilön roolilla tässä kokonaisuudessa on tutkimusten mukaan vaikutusta koko organisaation suorituskykyyn eli esimerkiksi laatuun, asiakastyytyvyyteen, tuottavuuteen, kannattavuuteen ja taloudelliseen kasvuun. Yhteensovivuus vaatii yhteistä ymmärrystä tavoitteista organisaation kaikilla tasoilla ja yksilöiden tavoitteiden yhteensovittamista organisaation tavoitteiden kanssa. Yksilön suoriutumista pitäisi näin ollen johtaa siten, että nuo tavoitteet saavutetaan. (Sherafat & Elahi, 2018, s. 57).

2.2 Suoriutumisen arviointi osana suorituksen johtamisen prosessia

Suorituksen arviointi (eng. performance appraisal, PA) on ollut vuosikymmeniä paljon keskusteltu ja tutkittu käytäntö organisaatiopsykologian ja henkilöstöjohtamisen piirissä. Organisaatioiden tuottavuusvaatimusten ja henkilöstöjohtamisen tehokkuuspaineiden kasvaessa ovat suorituksen arvioinnin käytännöt nousseet tarkastelun kohteeksi aiempaa enemmän. (Linna, Elovainio, van den Bos, Kivimäki, Pentti & Vahtera, 2012, s. 1361.)

2.2.1. Arvioinnin merkitys prosessissa

Suorituksen arviointi voidaan nähdä osana suorituksen johtamisen prosessia. Suorituksen johtamista käsitellään kirjallisuudessa yksilön, ryhmän ja organisaation tasolla. Suorituksen johtamisen toteuttaminen ja yhteensovittaminen organisaation eri tasoilla ja eri yksiköissä on johtajien suurimpia haasteita. Erilaiset yksilölliset ja organisatoriset taustat sekä organisaatiomallit ovat hankaloittaneet yleistettävien mallien kehittämistä kirjallisuudessa. (Sherafat & Elahi, 2018, s. 50.)

Suorituksen johtamista on määritelty useista eri näkökulmista. Tutkijat eivät ole yksimielisiä käsitteen sisällöstä eivätkä varsinkaan siitä, miten suorituksen johtamista mitataan. (Sherafat & Elahi, 2018, s. 50.) Esimerkiksi Brudan (2010) on määritellyt suorituksen johtamisen systemaattiseksi prosessiksi, jonka tarkoituksena on varmistaa organisaation jatkuva menestys työntekijöiden ja tiimien suoritusta parantamalla. Suorituksen johtaminen keskittyy tavoitteiden saavuttamiseen organisaation strategian mukaisesti. (Brudan, 2010, s. 111–113.) Sherafat ja Elahi (2018) laajentavat määritelmää, ja kuvailevat suorituksen johtamista strategiseksi ja kokonaisvaltaiseksi prosessiksi, jonka tarkoituksena on saavuttaa organisaation menestys parantamalla tiimin jäsenten suoritusta ja kehittämällä heidän kykyjään (Sherafat ja Elahi, 2018, s. 51). DeNisi ja Murphy (2017) lähestyvät suorituksen johtamista käytännönläheisemmin määritellen sen laajasti vaihteleviksi toiminnoiksi, käytännöiksi, menettelytavoiksi sekä väliintuloiksi, jotka suunnitellaan auttamaan työntekijöitä parantamaan suoritustaan (DeNisi & Murphy, 2017, s. 421).

DeNisi ja Murphy (2017) jakavat suorituksen johtamisen tutkimuksen kolmeen kategoriaan. Ensimmäiseen kategoriaan kuuluva kirjallisuus on pyrkinyt kuvailemaan suorituksen johtamista kokonaisuutena ja esittämään ratkaisuja suorituksen johtamisen prosessin parantamiseksi. Toinen kategoria keskittyy suorituksen johtamisen prosessin yksittäisiin ulottuvuuksiin kuten yksilön suorituksen parantamiseen. Kolmannen kategorian kirjallisuus keskittyy organisaation suorituksen parantamiseen ja siihen,

miten henkilöstöjohtamisen käytännöt voivat tukea tätä tavoitetta. (DeNisi & Murphy, 2017, s. 427.)

Suorituksen johtamista on aiempina vuosikymmeninä leimannut kontrolli ja mekanistinen ajattelu. Ajattelutapa pohjautuu sosiaalisen, teknologisen ja taloudellisen ympäristön organisaatioille asettamiin tarpeisiin. Kouluttamaton työvoima sekä keskittyminen tuotannon volyyymiin ja standardointiin johtivat siihen, että suorituksen johtamista toteutettiin taloudellisista ja tuotannollisista lähtökohdista. Johdon tehtävänä oli varmistaa, että työntekijät suorittavat johdon heille antamat tehtävät. Sosio-ekonomiset muutokset organisaatioiden toimintaympäristössä ovat muuttaneet työn luonnetta monimuotoisemmaksi, mutta suorituksen johtaminen on sopeutunut muutoksiin hitaasti. (Brudan, 2010, s. 115–116.) Organisaatiot ovat nykyään yleensä hyvin tietoisia hyvän suorituksen johtamisjärjestelmän hyödyistä, ja suorituksen johtamisesta onkin tullut suosittua maailmanlaajuisesti. Erään tutkimuksen mukaan jopa 91 % organisaatioista toteuttaa jonkinlaista muodollista suorituksen johtamisen järjestelmää. Kuitenkin suuri osa organisaatioista kokee järjestelmän epäonnistuneen. (Aguinis & Pierce, 2007, s. 140.)

Suorituksen johtamisen järjestelmien epäonnistumisen on selitetty johtuvan sosiaalisten aspektien ja käyttäytymisnäkökulman huomiotta jättämisestä (Levy & Williams, 2004). Tutkijoiden mielestä käyttäytymistekijöiden pohtiminen on välttämätöntä suorituksen johtamisen onnistuneelle toteutukselle (de Waal, 2007, s. 5.) Epäonnistuminen johtuu myös strategisen, operationaalisen ja yksilön suorituksen johtamisen löyhästä kytköksestä. Tämä johtaa usein yksilön, tiimin ja organisaation tavoitteiden ristiriitaan ja huonontuneeseen suoritukseen organisaation kaikilla tasoilla. Brudan (2010) ehdottaa ratkaisuksi organisaation eri tasot integroivaa lähestymistapaa, jossa korostuu avoin vuorovaikutus ja oppiminen.

Systemaattisessa suorituksen johtamisen prosessissa määritellään aluksi työhön vaadittavat taidot, tiedot ja kyvykkyys, jotka voidaan määritellä panoksiksi. Myös

hyväksyttävä käytös määritellään, mikä tarkoittaa tapaa ja prosesseja, joilla panoksia sovelletaan. Lopuksi tunnistetaan, miten tuotokset arvioidaan. Nykyisen käsityksen mukaan pelkästään lopputuotosten arviointi ei ole paras tapa sovittaa työntekijän suoritus organisaation tavoitteisiin, vaan tarvitaan kattavampaa ja moniulotteisempaa suorituksen johtamista. (Becker, Antuar & Everett, 2011, s. 256.) Brudanin (2010) ehdottama integroitu lähestymistapa luo kokonaisvaltaisen kuvan suorituksesta ja määrittelee organisaation ja yksilön suorituksen suhdetta.

Keskeistä suorituksen johtamisessa ovat suorituskriteerit (ks. kuvio 3), joihin arviointi perustuu. Näitä ovat edellä luetellut kyvyt, käyttäytyminen ja tulokset. Kuvio korostaa suorituksen johtamisen syklistä ja itseänsä toistavaa luonnetta, joka nähdään tehokkaan suorituksen johtamisen prosessin edellytykseksi. (Becker, Antuar & Everett, 2011, s. 259; 264.) Aguinisin ja Piercen (2008) malli kuvaa niin ikään suorituksen johtamisen jatkuvana prosessina, jossa vaiheita ovat suoriutumisen edellytykset, suunnitelma, toteutus, arviointi, palautteen anto ja jatkosuunnitelmat. Mallissa korostetaan esimiehen ja alaisen yhteistä vastuuta suorituksen johtamisen onnistumisesta.



Kuvio 3. Suorituksen johtamisen kehä (Mukaillen Becker, Antuar & Everett, 2011).

Muodollinen palaute ja arviointi ovat usein suorituksen johtamisen prosessin keskiössä. Aguinis ja Pierce (2008) korostavat arviointikeskustelun merkitystä muodollisena tapana antaa ja vastaanottaa palautetta. Tehokkaaseen suorituksen johtamisen prosessiin sisällytetään myös seuranta ja epämuodollinen palaute. (Becker, Antuar & Everett, 2011, s. 264.) Palautteen lisäksi olennaisia asioita suorituksen johtamisen prosessissa ovat tavoitteista sopiminen yhdessä työntekijöiden kanssa, työntekijöiden motivointi, työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen, valmentava johtamistapa ja hyvästä suorituksesta palkitseminen (Viitala, Hakonen & Arpiainen, 2018, s. 67). Suorituksen johtaminen voi olla menestyksekkästä vain, jos esimiehet osaavat motivoida ja tarjoavat oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia alaisille siten, että yksilöä tai tiimiä voidaan tehokkaasti arvioida. (O'Boyle & Cummins, 2013, s. 369.)

2.2.2 Suoriutumisen arvioinnin prosessi

Tässä tutkimuksessa keskitytään esimiehen toimesta tehtävään yksilön suoriutumisen arviointiin. Suorituksen arviointi on systemaattisesti toteutettu arviointi työntekijän työssä suoriutumisesta (Singh, 2012, s. 148). Perinteisesti yksilön suorituksen arviointi tapahtuu kahdessa vaiheessa: 1) vallitsevan tilanteen tarkastelu ja 2) sen vertaaminen toivottuun tilanteeseen. Arviointi on syvälle meihin juurtunut prosessi, joka aktivoituu säännöllisesti, olimmepa siitä tietoisia tai emme. Arviointi yhdistetään asioiden jäsentelyyn ja hierarkioiden luomiseen. Työntekijöiden arviointi on yleinen käytäntö organisaatioissa muun muassa ylennyksen, palautteenannon ja tunnustusten yhteydessä. (Taskin & Ndayambaje, 2018, s. 280.) Suorituksen sitominen palkkaan edellyttää sekin työsuorituksen yksityiskohtaista tarkastelua asianmukaisen palkitsemisen mahdollistamiseksi (Kauhanen, 2012, s. 92).

Suoritusarviointien avulla työnantajat ja työntekijät voivat määritellä, kommunikoida ja tarkastella odotuksia ja tavoitteita sekä niiden edistymistä. Tarkoituksena on parantaa tapaa, jolla työntekijät osallistuvat organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja työn suorittamiseen. Arviointien tarkoituksena on myös ylläpitää, parantaa ja auttaa

työntekijää kehittymään ja ylittämään suorituksen esteet. (Dusterhoff, Cunningham & MacGregor, 2014, s. 265.) Esimiehen näkökulmasta ihanteellisimmillaan suorituksen arviointi auttaa parantamaan työntekijän suoritusta ja helpottaa hallinnollisten päätösten tekemistä. Työntekijän näkökulmasta suorituksen arviointi on onnistunut tuodessaan julki työntekijän saavutukset ja mahdollistaessaan urakehityksen. (Kondrasuk, 2012, s. 116.) Kondrasuk (2012) mainitsee, että suoritusarviointeja tehdään karkeasti kahdesta eri syystä, joko hallinnollisten päätösten tueksi tai kehittämisen vuoksi. Hänen mukaansa organisaation tulee kirkastaa ja erotella suoritusarvioinnin tavoitteet.

Muodollinen tapa arvioida työntekijän suoritusta on esimiehen ja työntekijän välinen suorituskeskustelu, jonka pohjana voidaan käyttää strukturoitua lomaketta. Keskustelussa arvioidaan työntekijän tuloksia arviointijakson aikana keskittyen erityisesti edistymiseen sekä työn tavoitteisiin ja tarpeisiin. Suorituksen arvioinnissa käydään läpi tulokset, toiminta, osaaminen ja käyttäytyminen. Tavoitteena on antaa työntekijälle palautetta suoriutumisesta, parantaa esimiehen ja työntekijän kommunikaatiota, sitoa yksilön tavoitteita paremmin organisaation tavoitteisiin ja muotoilla henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Yleisimmin keskustelu käydään vuosittain. (Linna, Elovainio, van den Bos, Kivimäki, Pentti & Vahtera, 2012, s. 1361.) Perinteisesti Suomessa keskustelujen pääpaino on ollut tavoitteiden asetannassa, mutta työsuorituksesta palkitseminen ja kehittäminen edellyttäisi nimenomaan suoriutumisen tarkastelua tietyllä aikavälillä. (Kauhanen, 2012, s. 101.)

Kirjallisuudessa on korostettu henkilötekijöiden vaikutusta suoritukseen (esim. Campbell, 1990). Kuten aiemmin on mainittu, vaikuttavat suoritukseen sekä henkilö- että tilannetekijät. Onnistuneen suorituksen arvioinnin kannalta olennaista suhteuttaa arvio tilannetekijöihin, jotta arvio heijastaisi työntekijän suoriutumisen todellista tasoa mahdollisimman tarkasti (Jawahar, 2005, s. 9). Yksilön suorituksen arviointia vastaan esitetty kritiikki perustuukin osin väitteeseen, että yksilön suoriutumisen taso riippuu paljon ympäröivästä systeemistä. Starcher (1998) tuo esiin suoriutumiseen vaikuttavia

tekijöitä, jotka eivät johdu työntekijästä itsestään. Suorituksen arvioinnissa ei hänen mukaansa välttämättä oteta huomioon, ovatko edellytykset työnteolle kunnossa. Hän myös huomauttaa, että suoritusarvioinnit saattavat johtaa osaoptimointiin ja yksilöiden väliseen kilpailuun.

Ongelmat suorituksen arvioinnissa, kuten ”liioitellut” luokitukset, johdonmukaisuuden puute ja epäselvä arviointipolitiikka johtavat usein arvioinnista luopumiseen. Suorituksen arvioinnin epämiellyttäväksi kokevat arvioinneista vastuussa olevat esimiehet saattavat antaa tasaisesti korkeita arviointeja, jolloin eroa suoritusten välille ei synny. Huonot arviot heikentävät organisaatiokäyttäytymistä ja lisäävät työntekijöiden epäluottamusta suorituksen arviointijärjestelmää kohtaan. (Catano, Darr & Campbell, 2007, s. 201.) Poikkeamien, syrjinnän, suosimisen tai vastaavien ongelmien poistamiseksi monissa organisaatioissa on arviointijärjestelmään sisällytetty tarkastusmekanismi. Tarkoituksena on tarkistaa arvioinnin oikeudenmukaisuus, johdonmukaisuus ja tarkkuus sekä varmistaa, että arvioija on suorittanut tehtävänsä objektiivisesti. (Caruth & Humphreys, 2008, s. 29.)

2.3 Edellytykset tehokkaalle suoriutumisen arvioinnille

On sanottu, että strategian toteutetaan parhaiten tehokkaasti suoriutuvien ihmisten avulla. Vaikka tutkimukset ovat osoittaneet henkilöstöressurssien olevan avain strategian onnistuneelle toteuttamiselle, puuttuu monista strategisista suunnitelmista yhteys henkilöstötoimintoihin. Linkittääkseen henkilöstöjohtamisen organisaation strategisiin päämääriin on johdon luotava päteviä suorituksen mittaus- ja palautejärjestelmiä. Suoritusarvioinnit ovat tämän vuoksi tärkeä osa laajempaa strategista johtamista. (Caruth & Humphreys, 2008, s. 24–25.)

Suorituksen arviointijärjestelmän luominen vaatii kovaa työtä ja suunnittelua etenkin, jos halutaan järjestelmän palvelevan niin hallinnollisia, kehittämiseen liittyviä kuin organisaation strategisiakin tarpeita. Käytännöt, menettelytavat ja ohjeet on

muotoiltava ja jalkautettava kaikille arviointeja tekeville. Uudesta järjestelmästä on myös informoitava kaikkia työntekijöitä. (Caruth & Humphreys, 2008, s. 25.) Tähän viitataan arviointijärjestelmän formalisoinnilla (ks. taulukko 2).

Taulukko 2. Keskeiset tehokkaan suorituksen arviointiprosessin piirteet (Caruth & Humphreys 2008).

Tehokkaan arviointiprosessin piirteet
1. Formalisointi
2. Kytkös työhön
3. Standardit ja mittarit
4. Validiteetti
5. Reliabiliteetti
6. Avoin kommunikaatio
7. Koulutetut arvioitsijat
8. Helppokäyttöisyys
9. Työntekijöiden pääsy tuloksiin
10. Menettelytapojen läpikäyminen
11. Menettelytapojen kyseenalaistaminen

2.3.1 Mitä ja miten mitataan ?

Useimmissa työtehtävissä yksittäisten panosten tunnistaminen on vaikeaa ja työsuorituksen mittaaminen on hankala toteuttaa objektiivisesti (Rynes, Gerhard & Parks, 2005, s. 582). Lähtökohta mittaamiselle on tehtävänkuvaus. Ihannetapauksessa tehtävänkuvaus perustuu analyysiin, jossa tarkastellaan perusteellisesti tiettyyn tehtävään tarvittavia vaatimuksia, tehtäviä, taitoja ja osaamista. Tehtävänkuvauksen on hyvä olla joustava ja sitä on päivitettävä työn vaatimusten muuttuessa sekä tarkistettava vähintään kerran vuodessa. (Simoneaux & Stroud, 2012, s. 74.) Aikaisemmissa kappaleissa tarkasteltiin yksilön työsuoritusta ja todettiin sen koostuvan tehtävänkuvauksen vaatimusten täyttämisestä ja esimerkiksi kontekstuaalisesta suoriutumisesta.

Tavoitteen asetannan teorian mukaan selkeät ja ymmärrettävät arviointikriteerit ja arvioinnin tavoitteet motivoivat arvioijia ja helpottavat yhdenmukaisen tulkinnan muodostamista (Locke and Latham, 2002). Suorituksen arviointiin käytettävien kriteerien tulee olla työsidonnaisia, ja kaikkia persoonallisuuteen liittyviä ja vain vähäisesti työhön liittyviä kriteerejä tulee välttää. Toisin sanoen käytetään vain työssä suoriutumisen kannalta merkittäviä arviointitekijöitä, jotka ovat standardisoitavissa. (Caruth & Humphreys, 2008, s. 26.) Organisaation on määriteltävä, mitä ja missä suhteessa eri tekijöitä suoritusarvioinneissa painotetaan. Schmidt ja Kaplan totesivat jo vuonna 1971, että organisaation on järkevää painottaa kutakin suoritustekijää suhteessa tiettyyn henkilöstöpäätökseen ja yhdistää painotetut tekijät yhdistelmäksi, joka edustaa yksilön suorituksen kokonaispanosta (Schmidt & Kaplan, 1971). Tärkeää on miettiä, kuinka paljon painotetaan tuloksia suhteessa käyttäytymiseen liittyviä tekijöitä. Suurinta osaa tehtävistä ei voida arvioida pelkästään tulosten perusteella. Tällöin arvioinnissa voidaan painottaa esimerkiksi organisaatiokansalaisuutta, proaktiivista ja kontekstuaalista suoriutumista. (Rynes, Gerhard & Parks, 2005, s. 583.)

Suoritusarvioinnissa on kiinnitettävä huomiota ensinnäkin mittaamisen validiteettiin eli siihen, että mitataan sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Toisekseen mittauksen tulisi toistettuna antaa samat tulokset, eli reliabiliteettiin on syytä kiinnittää huomiota. (Kauhanen, 2012, s. 94.) Puutteelliset standardit ja mittaukset aiheuttavat luotettavuusongelmia. Arvioijilla ei ole tällöin käytössään objektiivisia arviointiperusteita, ja suoritusarvioinnit tuottavat epä johdonmukaisia ja epäluotettavia tuloksia. (Caruth & Humphreys, 2008, s. 27.) Maaniemen (2013) tutkimuksessa kävi ilmi, että esimiehet kokevat kunnollisten ohjeiden puuttumisen vaikeuttavan arviointeja. Tutkimuksesta selvisi lisäksi, että työntekijät kiinnittivät esimiehiä enemmän huomiota arviointiasteikkojen subjektiivisuuteen ja siihen liittyviin tulkinnallisiin tekijöihin. Huolta aiheutti se, että eri esimiehet hyödyntävät samaa arviointiasteikkoa eri tavoin. Ongelman lähteeksi nähtiin niin yksilöiden tapa soveltaa systeemiä kuin itse systeemi, joka mahdollistaa subjektiivisen tulkinnan.

Tehokkaan arviointikäytännön edellytys on tarkkuus. Tarkkuus viittaa arvioijan ja arvioitavan yhteneväiseen näkemykseen suorituksen arvioinnin pohjana käytettävistä standardeista (Thurston & McNall, 2010, s. 203). DeNisi ja Peters (1996) ovat todenneet, että suoritusarvioinnin tarkkuus riippuu päätöksenteon tueksi käytettävän informaation tarkkuudesta. Arvioijan kyky palauttaa mieleen informaatiota on riippuvainen tavasta, jolla informaatiota prosessin aikana tallennetaan. Pääosin tutkimukset tukevat näkökulmaa, että jonkinlainen strukturoitu informaation tallennustapa johtaa tarkempiin arviointeihin. Tällöin tieto voidaan palauttaa mieleen ja jäsenellä ennen arviointipäätösten tekemistä ennalta annetun formaatin mukaisesti.

2.3.2 Arvioinnin toteuttajat ja palaute

Suorituksen arviointia kohtaan on esitetty kritiikkiä siitä syystä, että arvioijat ovat kykenemättömiä ottamaan huomioon tilannetekijöiden vaikutuksen työntekijöiden suoriutumista arvioidessaan. Arviointeja käytetään monenlaisiin tarkoituksiin, ja ainoastaan henkilöttekijöihin perustuvat arviot voivat johtaa virheellisiin henkilöstöpäätöksiin kuten ylennyksiin ja palkankorotuksiin. Sen vuoksi on tärkeää selvittää, huomioivatko arvioijat myös tilannetekijät. (Jawahar, 2005, s. 9–11).

Arvioijat ovat yleensä motivoituneita toteuttamaan arviointeja hyvin, sillä arvioinnin lopputulos kertoo heidän kyvystään jakaa palkkioita suorituksen perusteella ja motivoida työntekijöitä. Lisäksi, jos palkka on kytketty suoritukseen, painostaa organisaatio arvioijia toteuttamaan arvioinnit tarkasti ja hyvin. (Lawler, 2003, s. 397). Organisaation vastuulla on varmistaa, että arvioitsijat voivat suoriutua tehtävästään. Arvioinnin suorittajien kouluttaminen on tärkeää yhteneväisen linjan takaamiseksi. Jos arvioijien näkemykset suorituksen arvioinnin tarkoituksesta poikkeavat merkittävästi toisistaan, vääristyvät prosessi ja tulokset. (Kondrasuk, 2012, s. 118.)

Yksi muodollisen suoritusarvioinnin päätarkoituksista on selkeän, suoritukseen perustuvan palautteen antaminen työntekijöille. Arviointikeskustelu ei kuitenkaan

korvaa jatkuvaa palautteenantoa. Tehokkaassa suorituksen arviointijärjestelmässä palautetta suoriutumisesta annetaan päivittäin, viikoittain ja kuukausittain. Varsinainen arviointikeskustelu tarjoaa mahdollisuuden molemmille osapuolille tarkastella huomioita syvällisemmin. (Caruth & Humphreys, 2008, s. 28.) Tutkimuksissa on todettu palautteella olevan monisyisiä vaikutuksia. Myönteinen palaute suoritusarvioinnissa parantaa arviointiprosessin onnistumismahdollisuuksia. Saadessaan positiivista palautetta ja odotettua paremman arvioinnin suhtautuvat ihmiset todennäköisemmin myönteisemmin koko arviointiprosessiin (Dusterhoff, Cunningham & McGregor, 2013, s. 266). Toisaalta tutkimuksissa on todettu ihmisten alkavan työskennellä lujemmin, jos heidän suorituksensa ei ole ollut toivotunlaista. Palaute voi myös heikentää suoritusta etenkin silloin, kun palaute kohdistuu henkilöön eikä suoritukseen. Yleinen johtajille annettu neuvo keskittyä palautteenannossa työhön eikä henkilöön näyttää olevan pätevä. (Rynes, Gerhard & Parks, 2005, s. 578-579.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että tehokkaan arviointijärjestelmän saavuttamiseksi tarvitaan molemminpuolista luottamusta, selkeitä tavoitteita, standardisointia, arvioinnin työsidonnaisuutta, koulutusta, dokumentointia ja palautteenantoa (Singh, 2012, s. 150).

2.4 Suoritukseen perustuva palkitseminen

Toimiva palkitseminen edellyttää yhteensopivuutta strategian ja tavoitteiden, prosessien ja johtamisen, organisaation ja henkilöstön rakenteen kanssa (Kauhanen, 2012). Palkitseminen tulisi nähdä johtamisen välineenä, jolla sitoutetaan ja houkutellessa henkilöstöä. Lisäksi palkitsemisen keinoin voidaan ohjata toimintaa haluttuun suuntaan. Palkitseminen on henkilöstöjohtamisen tehokkain työväline ja se näyttää vaikuttavan organisaation tuloksiin luultua enemmän (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala, 2014, s. 14).

Palkitsemiskeinojen valintaan vaikuttavat organisaation toimiala, henkilöstörakenne, kilpailutilanne, työehtosopimukset ja verotus. Työ- ja virkaehtosopimukset määrittävät merkittävästi suomalaista palkitsemista ja asettavat raamit esimerkiksi palkankorotuksille ja rahapalkalle. Työehtosopimuksen yleissitovuus edellyttää sitoutumista työehtosopimukseen myös järjestäytymättömältä työnantajalta. Palkitsemiseen vaikuttaa myös muun muassa työlainsäädäntö, millä on merkitystä aineettomaankin palkitsemiseen esimerkiksi työajan järjestelyjen osalta. (Hakonen Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala, 2014: 41–46.) Johdolla on kuitenkin paljon liikkumavaraa aineellisten ja aineettomien palkitsemiskeinojen valinnassa. Rahapalkan lisäksi palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvat erilaiset täydentävät palkkaustavat, henkilöstöedut ja aineettomat palkitsemistavat. (Kauhanen, 2012, s. 108–120.)

Suoritusperusteinen palkitseminen määritellään muuttuvaksi ja tulossuuntautuneeksi palkanosaksi, joka maksetaan peruspalkan lisäksi ja jonka on oltava periaatteessa kaikkien työntekijöiden saavutettavissa (Schmidt, Trittel & Müller, 2011, s. 141). Suoritukseen perustuvan palkitsemisen on useissa tutkimuksissa todettu olevan tehokas keino tehostaa työntekijän suoritusta (esim. Gielen, Kerhofs & van Ours, 2010; Greenberg, 2001). Monet tunnetut teoriat, kuten tavoitteenasetannan teoria, Vroomin odotusarvoteoria ja Adamsin tasasuhteiteoria painottavat suoritukseen sidotun palkitsemisen hyötyjä. Esimerkiksi Vroomin odotusarvoteoriassa on todettu yksilöitä motivoivan suorituksesta saatavan palkkion ja hyödyn houkuttelevuus. Edellä mainitut teoriat painottavat vaikutuksia eri tavoin, mutta kaikissa nähdään suoritusperusteisen palkitsemisen johtavan parempaan suoriutumiseen. (Agrawal, 2012, s. 337–338.) Suoritusperusteisen palkitsemisen taustalla on ajatus, että hyvän suorituksen palkitseminen ruokkii suoritusta ja saa toistamaan hyvän suorituksen (Kuvaas, 2006, s. 367). Toisin sanoen suoritusperusteisen palkitsemisen tehokkuus johtuu sen kannustinvaikutuksesta (Rynes, Gerhard & Parks, 2005, s. 582).

Palkan sitominen suoritukseen tehostaa suorituksen arviointia ja koko suorituksen johtamisen järjestelmää. Väitettä on perusteltu sillä, että sekä arvioijat että arvioitavat

suhtautuvat suorituksen johtamiseen vakavammin, kun kyse on palkkioista. Palkkioiden käyttö varmistaa, että yksilön suoritus vaikuttaa organisaatioon. Suoritusperusteista palkitsemista voidaan pitää kehitystyökaluna, jonka avulla sekä organisaatio että yksilöt sitoutuvat tekemään hyvää työtä. (Lawler, 2003, s. 402.)

Suoritukseen perustuva palkitseminen ei automaattisesti johda toivottuihin tuloksiin. Työntekijöiden käsitykset suoritusperusteisesta palkitsemisesta vaikuttavat suuresti työntekijöiden asenteisiin, motivaatioon ja suoritukseen. Jotta suoritusperusteiset mallit olisivat tehokkaita, on työntekijöiden pystyttävä tunnistamaan yhteys työsuoritustensa ja niiden arvioinnin sekä palkitsemisen välillä. Vaikka useat organisaatiot toteuttavat suoritukseen perustuvia malleja, eivät työntekijät välttämättä usko suorituksensa vaikuttavan palkitsemiseensa. Lähtökohtana palkitsemismallin tavoitteiden ja työntekijöiden käsitysten yhdenmukaistamisessa on, että työntekijät ymmärtävät organisaation strategiset tavoitteet sekä sen, miten oma panos niihin vaikuttaa. (Hun Han, Bartol & Kim, 2015, 417–418.)

Agrawal (2012) huomauttaa, että palkitseminen on mukautettava institutionaalisen rakenteen mukaan. Hänen mukaansa julkisen sektorin erityispiirteet kuten organisaatorakenne, henkilöstöjohtaminen, resurssien luonne, päätöksentekijät ja haasteet mittaamisessa vaikuttavat siihen, millä tavoin suoritukseen perustuva palkitseminen tulisi soveltaa. Hän mainitsee esimerkkinä julkisen sektorin organisaatioiden hallintorakenteen, joka rajoittaa johdon päätäntävaltaa ja monimutkaistaa johtamista muutoinkin. (Agrawal, 2012, s. 340.)

Agrawal (2012) mainitsee epäonnistuneen suoritusperusteisen palkitsemisen seurauksiksi laskeneen motivaation, vähentyneen yhteistyön, vähentyneen tasa-arvon ja suuremman kontrollon. Campbell, Campbell ja Chia (1998) ovat jakaneet suoritusperusteiseen palkitsemiseen liittyvät haasteet viiteen kategoriaan. Haasteita voidaan löytää mittaamisessa, suorituksen arvioinnissa, palkitsemisjärjestelmän hyväksyttävyydessä, häiriöistä järjestelmässä ja seurauksissa, jotka saattavat olla

epätoivottavia. Mittaamisongelmat liittyvät siihen, kuinka validia ja tarkkaa yksilön suorituksen mittaaminen voi olla sekä siihen, kuinka tarkasti eri työntekijöiden toisiinsa liittyvät suoritukset voidaan erottaa toisistaan.

Tutkittaessa työntekijöiden reaktioita suoritusperusteiseen palkitsemiseen nousee esiin kahdentyyppisiä reaktioita. Ensimmäisenä korostuu tyytyväisyys suoritusarviointijärjestelmään yleisesti ja toisena oikeudenmukaisuus. (McKinney, Mulvaney & Grodsky, 2013, s.473). Tutkimuksissa on osoitettu, että työntekijät yleisesti pitävät suoritusperusteista palkitsemista epäoikeudenmukaisesti toteutettuna (Meng & Wu, 2015, s. 51). Salimäki ja Jämsen (2010) ovat osoittaneet tutkimuksessaan, että käsitykset käytännöistä ja oikeudenmukaisuudesta ennustavat selvästi saavuttaako palkkausjärjestelmä tehokkaasti sille asetetut tavoitteet.

3 Organisatorinen oikeudenmukaisuus

Edellisessä pääluvussa tarkastelin yksilön suoritusta ja suorituksen johtamisen osa-alueita suorituksen arviointia. Tässä kappaleessa keskityn organisatorisen oikeudenmukaisuuden käsitteeseen kirjallisuuden avulla ja tarkastelen oikeudenmukaisuutta suorituksen arvioinnin kontekstissa. Lopuksi tarkastelen eettistä johtamista.

3.1 Oikeudenmukaisuuden osa-alueet

Yhteiskuntafilosofi John Rawlsin mukaan instituutioiden tärkein hyve on oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuuden laaja käsite on askarruttanut tutkijoita kautta aikain. Oikeudenmukaisuus tarkoittaa erilaisten oikeudenmukaisuusteorioiden mukaan eri asioita, mutta niiden yhteiseksi piirteeksi on tulkittu ihanteeseen pyrkiminen ihmisten käytännön ratkaisujen tukemana. Organisaatioissa oikeudenmukaisuus tarkoittaa ennen kaikkea tasa-arvoista kohtelua resurssien, palkintojen ja rangaistusten jaossa sekä menettelytavoissa. (Ahokas & Stenius, 2014, s. 299.)

Oikeudenmukaisuudella on organisaatiossa monenlaisia vaikutuksia. Se esimerkiksi tukee johdon legitimitettä, vähentää haitallista käytöstä ja tukee muutosten hyväksymistä. Yksilön tasolla oikeudenmukaisuus tyydyttää yksilöllisiä tarpeita kuten itseluottamuksen ja yhteenkuuluvuuden tarvetta. (Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan, 2005, s. 5–6.) Oikeudenmukaisuuden on sanottu olevan ”liima”, jonka avulla ihmiset voivat työskennellä tehokkaasti. Käsitteet oikeudenmukaisuudesta määrittelevät suurelta osin yksilöiden suhteen työnantajaan (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007, s. 34).

Organisatorisen tutkimuksen piirissä ei niinkään tarkastella sitä, mitä oikeudenmukaisuus on, vaan enemmän ollaan kiinnostuneita ihmisten oikeudenmukaisuuskäsityksistä ja niiden seurauksista (Cropanzano, Bowen & Gilliland,

2007, s. 35). Perinteisesti organisatorisen oikeudenmukaisuuden tutkimus on keskittynyt joko *distributiivisen* eli jaon, *proseduraalisen* eli menettelytapojen tai *interaktionaalisen* eli vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden vaikutuksiin yksilön asenteisiin ja käyttäytymiseen. Tutkijat ovat esittäneet, että yksittäisen oikeudenmukaisuuden tyyppin sijaan tarkastelun kohteeksi tulisi ottaa kokonaisvaltainen oikeudenmukaisuus. Kokonaisuuteen keskittyminen tuottaa syvällisempää ymmärrystä yksilön oikeudenmukaisuuden kokemuksista organisatorisessa kontekstissa. (Ambrose & Schminke, 2009, s. 491.)

3.1.1 Distributiivinen oikeudenmukaisuus

Distributiivinen eli jaon oikeudenmukaisuuden tutkimus keskittyy resurssien oikeudenmukaiseen jakamiseen ja ihmisten tapaan arvioida tätä oikeudenmukaisuuden ulottuvuutta (Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan, 2005, s. 5). Jaon oikeudenmukaisuus liittyy siis muun muassa palkan, palkkioiden ja ylennysten oikeudenmukaiseen jakautumiseen. Oleellista ei ole se, että kaikkia työntekijöitä kohdeltaisiin tasapuolisesti, vaan että jokainen työntekijä kokee jaon olevan oikeudenmukainen. (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007, s. 37.)

Suhteellisen deprivaaation ilmiö korostaa ajatusta, että ihmisten reaktiot lopputuotoksiin eivät niinkään riipu niiden absoluuttisesta tasosta, vaan siitä, miten ihmiset vertaavat tuotoksia toisten vastaaviin. Adamsin tasasuhtateorian mukaan ihminen tavoittelee tasapainoa tuotostensa ja panostensa välillä verrattuna muiden vastaaviin ja pyrkii saavuttamaan tasasuhtaan. Adams laskee tuotoksiksi palkan, palkkiot, tyydyttävän ohjauksen, työsuhde-edut, statuksen ja statussymbolit sekä muunlaiset etuudet. Panoksia ovat muun muassa koulutus, älykkyys, kokemus, taidot sekä tietysti työhön käytetty panostus. Tasasuhta kuvaa tilannetta, jossa työntekijä määrittelee tuotostensa ja panostensa olevan tasapainossa toisten kanssa. Näin ollen työntekijä siis vertaa esimerkiksi palkkaansa muihin. Vertailu saattaa johtaa tyytymättömyyteen omaan palkkaan sekä kokemukseen epäoikeudenmukaisuudesta. Oleellista on, mitä tapahtuu

epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen jälkeen. Adamsin mukaan epäoikeudenmukainen kokemus aiheuttaa jännitystä tai ahdistusta, mikä saa henkilön palauttamaan tasapainon tilan. Se voi tapahtua vaikuttamalla omiin tai toisten panoksiinsa tai tuotoksiin tai vaihtamalla vertailukohdetta. (Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan, 2005, s. 13; 16–17.) Tämä tarkoittaa esimerkiksi hakeutumista muualle.

3.1.2 Proseduraalinen oikeudenmukaisuus

Menettelytapojen eli proseduraalinen oikeudenmukaisuus viittaa päätöksentekoprosessien oikeudenmukaisuuteen ja tarkoituksenmukaisuuteen. (Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan, 2005, s. 5.) Suoritusarviointien kontekstissa menettelytapojen oikeudenmukaisuus tarkoittaa arvioijan tapaa toteuttaa arviointeja. Menettelytapojen oikeudenmukaisuutta on esimerkiksi se, missä määrin arvioitsija käyttää arviointijärjestelmää organisaation tarkoittamalla tavalla. Lisäksi oikeudenmukaiset menettelytavat viittaavat siihen, missä määrin yksilöillä on mahdollisuus hallita sitä, mitä heille tapahtuu. Kontrolliteorian mukaan yksilöt eivät halua olla kontrolloitavissa vaan haluavat olla osa päätöksentekoprosessia etenkin, kun menettelyllä on merkittäviä seurauksia heille itselleen. (Erdogan, 2002, s. 558.) Käytännössä yksilön osallistuminen päätöksentekoprosessiin tarkoittaa epäsuoria tapoja vaikuttaa ja oman kantansa esiin tuomista. Käsitteitä oikeudenmukaisesta menettelytavasta parantaa, kun ennen palkka- ja ylennyspäätöksiä työntekijälle tarjotaan mahdollisuutta kertoa oma näkemys työsuorituksestaan. (Blader & Tyler, 2003, s. 110).

Reilut menettelytavat kertovat myös siitä, että yksilöä arvostetaan ryhmän jäsenenä. Ryhmäarvomallin mukaan ihmiset rakentavat identiteettiään sen perusteella, mihin ryhmään kuuluvat. Malli korostaa menettelytapojen oikeudenmukaisuutta identiteettiin liittyvissä arvioissa. Yksilöt kokevat menettelytavat oikeudenmukaisempina, jos he uskovat olevansa saavansa kunnioitusta ja olevansa arvostettuja ryhmän jäseniä. (Erdogan, Kraimer & Liden, 2001, s. 207; Blader & Tyler, 2003, s. 110.)

Menettelytapojen oikeudenmukaisuutta voidaan tarkastella päätöksenteon ja kohtelun näkökulmasta. Nelifaktorimallissa (ks. taulukko 3) otetaan huomioon nämä menettelytapojen kaksi oikeudenmukaisuuden tyyppiä sekä oikeudenmukaisuuden lähteet. Malli on kehitetty aikaisemman proseduraalisen oikeudenmukaisuustutkimuksen pohjalta kuvaamaan kriteerejä, joiden perusteella yksilöiden arviot menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta syntyvät. (Blader & Tyler, 2003, s. 113.)

Taulukko 3. Nelifaktorimalli (Blader & Tyler, 2003).

Menettelytapojen nelifaktorimalli

Menettelytavan elementti	Lähde	
	Ryhmän säännöt (muodolliset)	Esimiehen toiminta (epämuodollinen)
Päätöksentekoprosessin laatu	Päätöksenteon muodollinen laatu	Päätöksenteon epämuodollinen laatu
Kohtelun laatu	Kohtelun muodollinen laatu	Kohtelun epämuodollinen laatu

Leventhal on määritellyt kuusi menettelytapojen oikeudenmukaisuuden sääntöä: 1) *Johdonmukaisuus* viittaa siihen, että menettelytavan tulee olla yhdenmukainen riippumatta ajasta tai henkilöistä, 2) *puolueettomuus* tarkoittaa, että päätöksentekijän omat intressit tai ennakkoluulot eivät saa vaikuttaa menettelyyn, 3) *tiedon tarkkuus* tarkoittaa, että menettely perustuu oikeaan ja tarkkaan tietoon, 4) *oikaistavuus* viittaa mahdollisuuteen oikaista päätöksenteon perustana olevia tietoja, 5) *edustavuus* kertoo siitä, että kaikilla asianosaisilla on mahdollisuus vaikuttaa päätökseen ja 6) *eettisyys* tarkoittaa, ettei esiinny vilppiä, lahjontaa tai yksityisyyden loukkausta. (Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan, 2005, s. 24.) Oikeudenmukaisuustutkimuksissa usein kartoitetaan vastaajien arvioita Leventhalin sääntöjen noudattamisesta (Seppälä, Jasinskaja-Lahti, Lipponen & Liebkind, 2014, s. 256).

3.1.3 Interaktionaalinen oikeudenmukaisuus

Interaktionaalinen oikeudenmukaisuus viittaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen, erityisesti prosessien aikana syntyneisiin käsityksiin henkilöiden välisestä oikeudenmukaisuudesta. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus korostaa oikeudenmukaisuuden sosiaalista puolta ja kertoo työntekijöiden erityisesti organisaation virallisten edustajien taholta saaman kohtelun oikeudenmukaisuudesta. (Farndale & Kelliher, 2013, s. 882.) Oikeudenmukaisuuden kriteereinä vuorovaikutuksessa pidetään totuudenmukaisuutta, kunnioitusta, asianmukaisuutta ja perusteltavuutta (Kumar & Singh, 2011, s. 278). Interaktionaalinen oikeudenmukaisuus liittyy kohtelun lisäksi tiedonsaannin oikeudenmukaisuuteen eli tiedon totuudenmukaisuuteen ja perusteltavuuteen. (Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan, 2005, s. 5; 38.)

Käsitysten vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudesta on arveltu vaikuttavan yksilöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen organisaatiota kohtaan enemmän kuin menettelytapojen oikeudenmukaisuuden käsitykset (Rupp & Cropanzano, 2002, s. 938). Ihmissuhteisiin liittyvät huolenaiheet näyttävät olevan yksilöille merkityksellisempiä kuin tulokseen tai rakenteisiin liittyvät piirteet. Tämä vaikuttaa luontevalta selitykseltä siksikin, että vuorovaikutus on jatkuvaluontoista ja syvästi yksilöön vaikuttavaa. (Liu & Ding, 2012, s. 2717.)

3.2 Oikeudenmukaisuus suorituksen arvioinnissa

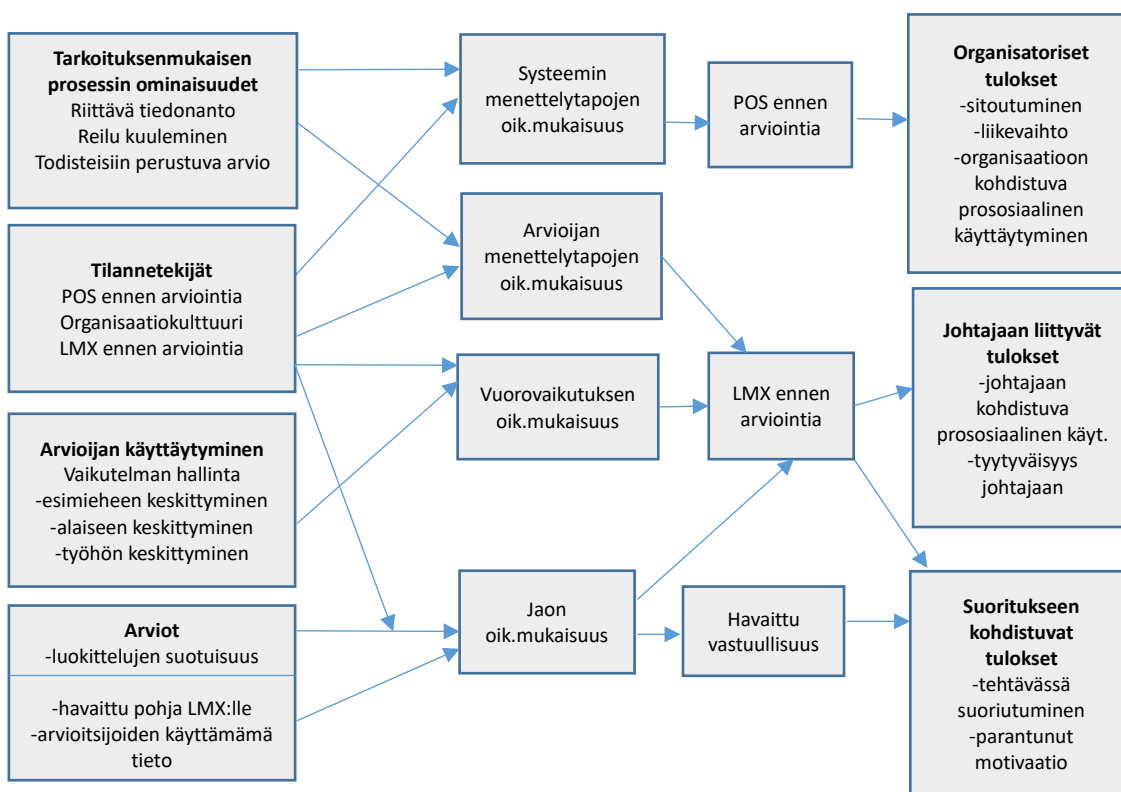
Organisatorisen oikeudenmukaisuuden kirjallisuus tarjoaa vankan kehyksen suorituksen arviointia koskevien käsitysten selittämiseen (Thurston Jr & McNall, 2009, s. 204). Kirjallisuudessa suorituskykyarviointien oikeudenmukaisuus on tunnistettu tärkeäksi kriteeriksi arvioitaessa niiden tehokkuutta ja hyödyllisyyttä organisaatioille (Erdogan, 2002, s. 555) ja ratkaisevaksi tekijäksi suoritusarviointiprosessin onnistumisessa ylipäätään (Cheng, 2014, s. 1131). Tutkimukset organisatorisen oikeudenmukaisuudesta

suhteesta suorituksen arviointiin ovat keskittyneet kysymyksiin siitä, miten erottaa oikeudenmukaisuuden ulottuvuudet ja järjestää ne suhteessa muihin muuttujiin kuten esimies-alaisuuden vaikutuksiin suoritusarviointireaktioihin (Dusterhoff, Cunningham ja McGregor, 2013, s. 267). Tutkimuksissa on painotettu menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden merkitystä suorituksen arvioinnin kontekstissa. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus vaikuttaa tyytyväisyyteen suoritusarviointiprosessiin ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus vaikuttaa laajasti käsityksiin koko arviointiprosessin oikeudenmukaisuudesta (Erdogan, 2001, s. 206). Laajemmassa kontekstissa menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden on osoitettu liittyvän johtoa kohtaan koettuun luottamukseen, sitoutumiseen ja työsuoritukseen (Farndale & Kelliher, 2013, s. 882).

3.2.1 Oikeudenmukaisuuskäsityksen syntyminen

Tutkijat ovat yleisesti yhtä mieltä siitä, että reaktiot suorituksen arviointiin ovat tärkeässä roolissa suorituksen arviointiprosessissa. Tätä on perusteltu muun muassa sillä, että tyytymättömyys ja kokemus epäoikeudenmukaisuudesta saavat suorituksen arviointijärjestelmän epäonnistumaan. (Keeping & Levy, 2000, s. 709.) Reaktioita suorituksen arviointiin on tutkittu tyytyväisyyden, oikeudenmukaisuuden, saadun hyödyn ja arvioinnin tarkkuuden näkökulmista. Organisatorisen oikeudenmukaisuuden kirjallisuudessa on tarkasteltu muun muassa sitä, kuinka työntekijöiden käsitykset omasta kohtelustaan suoritusarviointiprosessin aikana heijastuvat asenteisiin ja käyttäytymiseen (Erdogan, 2002, s. 564). Tutkimuskirjallisuudesta on puuttunut teoreettinen viitekehys eikä käsitteitä ole operationalisoitu riittävän tarkasti. Myöskään ei ole tarkasti tutkittu sitä, miten reaktiot toimivat yhdessä. Useimmat yhtä reaktiota käsittelevät tutkimukset tutkivat itse asiassa myös muita reaktioita. Jotkut tutkijat ovat jopa esittäneet, että kaikki suorituksen arviointireaktioita tutkivat tutkimukset mittaavat itse asiassa kokonaisvaltaista suorituksen arvioinnin tehokkuutta. (Keeping & Levy, 2000, s. 710.)

Erdogan (2002) on esitellyt mallin (ks. kuvio 4) oikeudenmukaisuuskäsitysten muodostumisesta ja seurauksista suorituksen arvioinnin kontekstissa. Mallin mukaan käsitysten muodostumiseen vaikuttavat arviointiprosessin ominaispiirteet, tilannetekijät, esimies-alais-vaihtosuhde (eng. Leader-Member Exchange, LMX), koettu organisaation tuki (eng. perceived organizational support, POS), vaikutelma arvioitsijoiden käyttäytymisestä sekä arvioitsijoiden käyttämä tieto. Oikeudenmukaisuuskäsitysten seuraukset jaetaan organisatorisiin, johtajaan liittyviin ja suoritukseen kohdistuviin seurauksiin. (Erdogan, 2002.)



Kuvio 4. Oikeudenmukaisuuskäsitysten muodostuminen suorituksen arvioinnissa (Erdogan, 2002).

Arviointiprosessin ominaispiirteitä kuvataan tarkoituksenmukaisena prosessina, jossa keskeiset ominaisuudet ovat riittävä tiedonanto, reilu kuuleminen sekä todisteisiin perustuva arvio. Riittävän tiedonannon periaatteen mukaan ihmiselle on kerrottava, milloin häntä arvioidaan ja millä perusteilla. Tähän liittyy myös työntekijöiden osallistaminen arviointiperusteiden suunnitteluun sekä palautteenanto. Reilu

kuuleminen tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden tarjota oma tulkintansa. Lisäksi tarkoituksenmukainen prosessi edellyttää, että arviointipäätös perustuu tietoon ja määriteltyihin standardeihin. (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007, s. 44–45.) Erdogan (2002) huomauttaa, että tarkoituksenmukaista prosessia ei voida tarkastella objektiivisena todellisuutena, sillä organisaation sisällä saattaa olla useita erilaisia käsityksiä prosessia tukevista ominaisuuksista.

Oikeudenmukaisuuskäsityksiin vaikuttavat myös arviointiprosessin ulkopuoliset tekijät eli kontekstuaaliset tekijät. Tällaisia tilannetekijöitä ovat koettu organisaation tuki (POS), organisaatiokulttuuri sekä kahdenvälinen esimies-alais-vaihtosuhde (LMX). Yksilöt näkevät organisaation kokonaisuutena, jonka kanssa he ovat vuorovaikutuksessa ja jonka he odottavat välittävän heistä. Signaaliteorian mukaan yksilöt muodostavat jaetun käsityksen johdon taholta vastaanottamistaan signaaleista. Koettu organisaation tuki kuvaa, miten nämä yhteiset käsitykset vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen. Täten yksilöillä on käsitys organisaation tuesta ennen suoritusarviointia. Myönteinen käsitys johtaa todennäköisesti siihen, että yksilöt odottavat menettelytapojen olevan oikeudenmukaisia. (Erdogan, 2002, s. 562; Farndale & Kelliher, 2013, s. 880.)

Koska organisaatiokulttuuri muodostaa kontekstin, jossa suorituksen arviointi tapahtuu, se todennäköisesti vaikuttaa myös oikeudenmukaisuuskäsityksiin. Suoritusarviointijärjestelmän on oltava sopiva organisaatiokulttuuriin. Erdogan (2002) on väittänyt, että rakentavassa kulttuurissa menettelytapojen oikeudenmukaisuus arvioidaan myönteisemmin kuin passiivisen puolustavassa tai aktiivisen puolustavassa kulttuurissa. Tämä johtuu siitä, että rakentavassa kulttuurissa painotetaan saavutuksia ja yksilöllistä kehittymistä, jolloin suoritusarviointi nähdään kehittämistyökaluna.

3.2.2 Suorituksen arviointi oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksien valossa

Tutkimukset oikeudenmukaisuudesta ovat viitanneet siihen, että oikeudenmukaisuuden ulottuvuudet on sidottu eri lähteisiin ja yksilöt pyrkivät määrittelemään epäoikeudenmukaisuuden lähteen löytääkseen reaktioilleen kohteen. Jaon ja menettelytapojen epäoikeudenmukaisuus mielletään organisaatiosta johtuvaksi, kun taas vuorovaikutuksen epäoikeudenmukaisuudesta kumpuavat reaktiot suuntautuvat yksittäisiin ihmisiin, esimerkiksi esimieheen. (Liu & Ding, 2012, s. 2717.)

Jaon oikeudenmukaisuus kertoo siitä, missä määrin työntekijä on samaa mieltä lopullisesta arviostaan sekä siitä, kuinka hyvin työntekijä katsoo arvioinnin vastaavan omaa suoritustaan (Keeping & Levy, 2000, s. 710). Käsitteisiin jaon oikeudenmukaisuudesta vaikuttavat myös arviointien ja palkkioiden jakautuminen. Joidenkin tutkimusten mukaan työntekijät odottavat keskimääräistä korkeampia arviointituloksia suhteessa toisiin. Ihmiset eivät ylipäätään ole kiinnostuneita pelkästään omasta absoluuttisesta suoriutumisestaan vaan myös siitä, miten sitä arvioidaan suhteessa muihin. Suhteellisen deprivaaation teorian mukaan epäoikeudenmukaisuuden tunne syntyy, jos palkkiot jaetaan tavalla, joka laukaisee vertailun. Tämä aiheuttaa kilpailua ja johtaa tyytymättömyyden ja epäoikeudenmukaisuuden tunteisiin. (Bartol, Durham & Poon, 2001, 1107–1108).

Suoritusarvioinnin sosiaalinen konteksti painottaa arvioijan ja arvioitavan välistä suhdetta, joka vaikuttaa arvioinnin toteuttamistapaan (Russo, Miraglia & Borgogni, 2017, s. 770). Suorituksen arviointiprosessiin sisältyy huomattava määrä vuorovaikutusta arvioitavan ja arvioitsijan välillä. Tämän vuorovaikutuksen aikana arvioitava odottaa tulevaisuutta reilusti kohdelluksi. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus korostaa totuudenmukaisuutta, kunnioitusta ja perusteltavuutta ihmisten välisessä viestinnässä. (Erdogan, 2002, s. 558.) Lähijohtajan tapa toteuttaa suoritusarviointiprosessi sekä vuorovaikutus arvioitsijan ja arvioitavan välillä prosessin aikana vaikuttavat työntekijän käsitykseen koko arviointiprosessin oikeudenmukaisuudesta. (Farndale, s. 880). On myös todettu, että jos arviointi suoritetaan tavalla, jolla ylläpidetään tai edistetään lojaalia ja

toisiaan tukevaa suhdetta yksilön ja esimiehen välillä, se arvioidaan todennäköisemmin moraalisesti hyväksyttäväksi (Dusterhoff, Cunningham ja McGregor, 2013).

Proseduraalinen oikeudenmukaisuus jaetaan usein kahteen eri ulottuvuuteen. Esimiehen menettelytapojen oikeudenmukaisuus viittaa arviointimenettelyn aikana esimiehen menettelytavoista syntyvään oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Erdoganin (2002) mukaan ennen arviointia vallinnut esimies-alais-vaihtosuhteen laatu vaikuttaa käsityksiin arvioitsijan toteuttamien menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta. Korkea LMX-suhde esimerkiksi saa työntekijän tuntemaan, että hänellä on suurempi mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon ja arviointimenettelyyn. Järjestelmän menettelytapojen oikeudenmukaisuus tarkoittaa organisaation hyväksymien suorituksen arviointimenettelyjen oikeudenmukaisuutta. Erittelyä kahteen ulottuvuuteen on perusteltu esimerkiksi sillä, että vaikka organisaation kehittämät arviointikriteerit olisivat oikeudenmukaiset, eivät arvioitsijat välttämättä soveltaisi niitä oikeudenmukaisesti. Tällöin menettelystä tulee epäoikeudenmukainen. (Erdogan, 2002, s. 557.)

Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden on todettu paranevan, kun työntekijät voivat osallistua prosessiin, kun prosessit ovat johdonmukaisia, esimiesten arvioissa ei ole puolueellisuutta ja kun työntekijät pystyvät esittämään eriävän kannan arviostaan muodollisen kanavan kautta. (Catano, Darr & Campbell, 2007, s. 203.) Oikeudenmukaisuuden toteutumisen ehtona on, että taustalla vaikuttavat järjestelmät, esimerkiksi palkkabudjetti ja suoritusarviointijärjestelmä, ovat yhteensopivat. Aikaisemmin viitatussa Maaniemen (2013) tutkimuksessa todetaan, että alajärjestelmien yhteensopimattomuus, ts. systeeminen epäoikeudenmukaisuus synnyttää epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia riippumatta suoritusarvioinnin kummastakaan osapuolesta.

Greenberg on esittänyt, että työntekijä arvioi oikeudenmukaisuutta holistisesti. On myös todettu, että vaikka yksilö osaisi erottaa oikeudenmukaisuuden kokemuksen lähteet,

vaikuttaa käyttäytymiseen kokonaisvaltainen kokemus oikeudenmukaisuudesta. Keskittyminen oikeudenmukaisuuden yhteen osa-alueeseen ei siis tuo kokonaisvaltaista ja tarkkaa käsitystä yksilöiden tavasta luoda arvioita oikeudenmukaisuudesta. (Ambrose & Schminke, 2009, s. 491.)

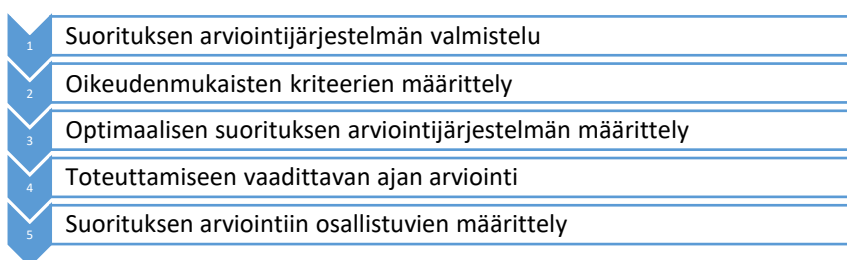
3.3 Eettinen johtajuus suorituksen arvioinnissa

Työn luonteen muuttuminen asiantuntijavetoisemmaksi ja inhimillisen pääoman merkityksen korostaminen taloudellisen tuottavuuden perustana ovat vaikuttaneet muutokseen johtajuusajattelussa. Länsimaisissa johtamismalleissa korostuu nykyään oikeudenmukaisuus ja johdettavan näkeminen yksilönä, jolla on omat tavoitteensa. Johtaja nähdään useimmiten valmentajana, mentorina ja palvelijana. (Ahokas & Stenius, 2014, s. 295.) Henkilöstö odottaa johtajilta tasa-arvoista kohtelua, samojen pelisääntöjen noudattamista kaikkien kohdalla, johdonmukaista käyttäytymistä ja toimintaa oikean tiedon pohjalta (Kauhanen & Viitala, 2011, s. 210).

Suoritusarviointi voidaan mieltää osaksi eettistä infrastruktuuria. Viralliset käytännöt ja käyttäytymisen palkitsemisjärjestelmät tulevat uskottaviksi, kun johtaja noudattaa eettisiä ohjeita ja niitä noudatetaan myös henkilöstökäytännöissä. (Jacobs, Belschak & Den Hartog, 2014, s. 73.) Dusterhoff, Cunningham ja MacGregor (2013) ovat esittäneet, että työntekijät arvioivat suoritusarviointia sen moraalisen perusteltavuuden näkökulmasta ja että reaktiot arviointiin määräytyvät ainakin osittain arviointiprosessin moraalisen oikeutuksen perusteella. Organisatorisessa kontekstissa käsitykset siitä, mikä on moraalisesti oikein, rakentuvat yksilön omista moraalisisista näkökannoista ja organisaation moraalisesta kulttuurista. Eettiseen päätöksentekoon nähdään vaikuttavan yksilölliset, organisatoriset, sosiaaliset ja kulttuurilliset tekijät. (Dusterhoff ja muut, 2013, s. 267.) Trevino (1986) tarkensi organisatoristen tekijöiden tarkoittavan yksilön käsityksiin vaikuttavia tilannetekijöitä eli työn kontekstia, työn luonnetta ja organisaation kulttuuria.

Suoritusarviointien käyttäminen palkan perusteena voivat subjektiivisen luonteensa vuoksi aiheuttaa epätarkkuutta arviointeihin ja johtaa epäreiluun suosimiseen. Suuri vallantarve, päämäärään pyrkiminen keinoja kaihtamatta, heikko minäpystyvyys, organisaatioon sitoutumattomuus ja halu hallita käyttäytymistä ja resursseja saavat esimiehet jopa vääristämään suoritusarviointeja. Suosimisella esimiehet saattavat tavoitella tärkeimpinä pitamiensä resurssien eli tiettyjen työntekijöiden säilyttämistä. Tutkimusten mukaan tietyissä olosuhteissa esimiehet pitävät oikeutettuna tehdä virheellisiä arviointeja säilyttääkseen positiivisen ilmapiirin ryhmässä ja välttääkseen arvioinneista aiheutuvia negatiivisia seurauksia. On myös osoitettu, että esimiehet tekevät epätarkkoja arviointeja rohkaistaakseen ja motivoidakseen työntekijöitä. (Salimäki & Jämsén, 2010, s. 232–233.)

Yleisiä periaatteita eettiselle suorituksen arviointiprosessille (ks. kuvio 5) on tunnistettu olevan 1) yksittäisen työntekijän arvostus, 2) molemminpuolinen oikeudenmukaisuus arvioijan ja työntekijän välillä, 3) oikeudenmukaisuus suorituksen arviointisysteemissä ja sen vaikutuksissa ja 4) läpinäkyvyys päätöksenteossa. Suoritusarvioinnin subjektiivinen luonne ja ennakkoluulot arviointijärjestelmää kohtaan edellyttävät huomion kohdistamista menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen. Läpinäkyvyys tarkoittaa etenkin mahdollisuutta tarkastaa päätöksenteon perusteet ja valittaa epäreiluisi koetuista päätöksistä. Läpinäkyvyys edellyttää myös suorituksen arvioinnissa käytettyjen kriteerien ilmoittamista selvästi. (Winstanley, Stuart & Smith, 1996, s. 66, 71.) Vaihtoehto Winstanleyn neljälle eettiselle periaatteelle on harkita tehokkaiden suorituksen arviointijärjestelmien relevanttiutta, herkkyyttä, luotettavuutta, hyväksyttävyyttä ja käytännöllisyyttä. (Sillup & Klimberg, 2010, s. 40).



Kuvio 5. Eettinen suorituksen arviointiprosessi (Winstanley, Stuart & Smith, 1996).

4 Metodologia

Tässä kappaleessa esittelen aluksi tutkimuksen kohdeorganisaation Suomen evankelis-luterilainen kirkon sekä suorituslisäjärjestelmän. Sen jälkeen esittelen tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat, käytetyt menetelmät, aineistot sekä kuvaan aineiston keräämisen ja käytetyn analyysimuodon. Lopuksi pohdin tutkimuksen eettisiä valintoja ja arvioin tutkimuksen luotettavuutta.

4.1 Suomen evankelis-luterilainen kirkko ja suorituslisä

Kirkko on osa julkista sektoria. Kirkon työnantajilla tarkoitetaan seurakuntia, seurakuntayhtymiä, tuomiokapituleja ja kirkkohallitusta (Kirkkolaki 1993/1054 § 6). Paikallisia seurakuntia on 378. Pääosin seurakuntajako noudattaa kuntajakoja. Saman kunnan alueella voi kuitenkin olla useita seurakuntia etenkin kaksikielisillä paikkakunnilla. Erityisesti suurissa kaupungeissa toimivat seurakunnat muodostavat seurakuntayhtymän, jolloin talous- ja henkilöstöhallinto sekä muita tehtäviä voidaan hoitaa keskitetysti. Seurakunnilla on laaja toiminnallinen, taloudellinen ja hallinnollinen itsenäisyys. (Suomen evankelis-luterilainen kirkko, 2020.)

Suomen evankelis-luterilainen kirkko on noin 20 000 ihmisen työpaikka (ks. taulukko 4). Noin puolet toimii hengellisessä työssä esimerkiksi pappeina, diakoniatyöntekijöinä ja nuoriso- ja lapsityönohjaajina. Talouden, hallinnon, viestinnän, kiinteistöhuollon ja muissa tukitoimintoihin luettavissa tehtävissä työskentelee myös suuri joukko ammattilaisia. Kirkko on varsin moniammatillinen työyhteisö, jossa eri ammattiryhmien välinen yhteistyö korostuu. Yhteistyön lisäksi kirkon ammateissa korostetaan ihmissuhde- ja verkostoitumistaitoja. Kirkon ammateissa on paljon omaa erityisosaamista, jotka on määritelty eri ammattien ydinsaamiskuvauksissa. Kuvaukset ovat työvälaineitä muun muassa tehtäväkuvausten täsmentämiseen ja kehittämiseen. (Suomen evankelis-luterilainen kirkko, 2020a.)

Taulukko 4. Kirkon henkilöstötilasto, seurakunnat ja seurakuntayhtymät (Suomen evankelis-luterilainen kirkko, 2020b).

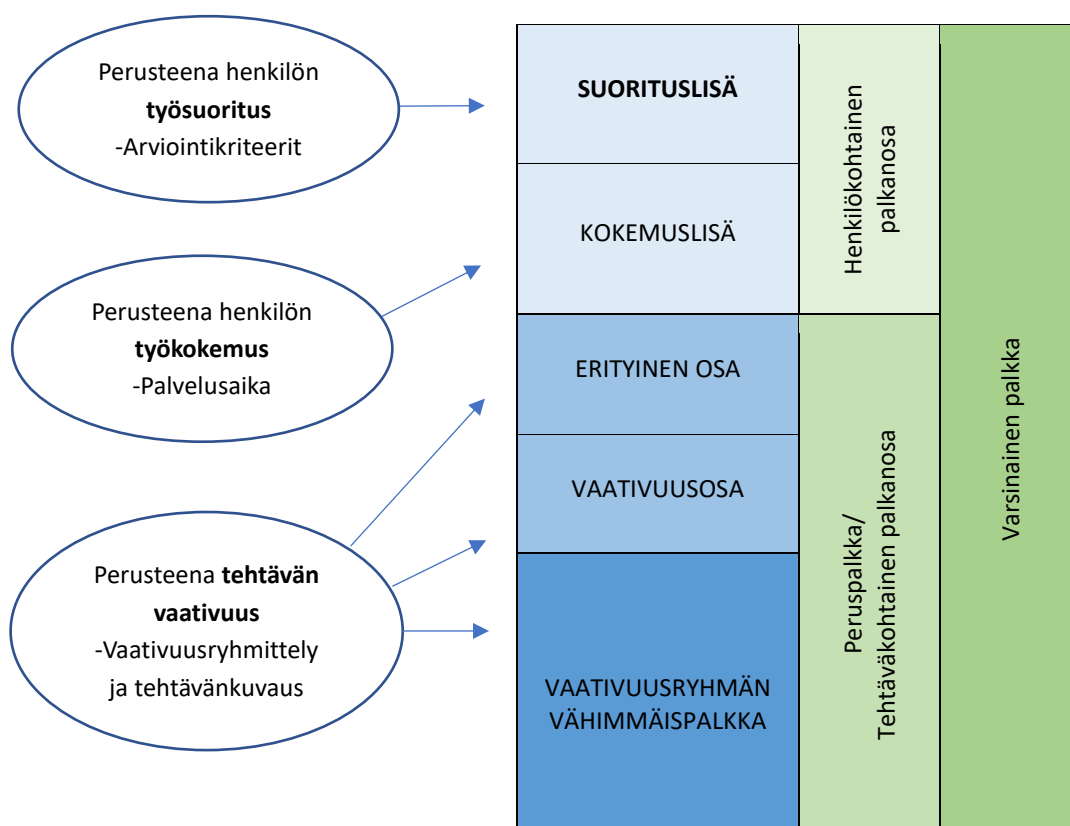
Palvelussuhteet, kpl - tammikuu 2020		
	Seurakuntapapisto	2068
	Seurakuntalehtorit	3
	Sairaalasielunhoitajat	126
	Perheneuvojat	175
	Kirkkomuusikot	895
	Diakoniatyöntekijät	1337
	Nuorisotyöntekijät	1116
	Lapsityöntekijät	2196
	Muut seurakuntatyöntekijät	511
	Hallinto- ja toimistotyöntekijät	2489
	Hautausmaatyöntekijät	737
	Kiinteistö- ja kirkonpalvelustyöntekijät	3045
	Muut työntekijät	321
	Yhteensä	15019

Suomen evankelis-luterilainen kirkko on määritellyt tehtäväkseen tunnustuksensa mukaisen Jumalan sanan julistamisen ja sakramenttien jakamisen sekä kristillisen sanoman leviämisen ja lähimmäisenrakkauden toteutumisen edistämisen muutenkin (Kirkkolaki 1993/1054 § 2). Kirkon perustehtävä on pysyvä. Kukin aikakausi ja ympäristö vaikuttavat tapoihin, joilla se ilmaistaan. Kirkon arvot ovat usko, toivo ja rakkaus. Näiden arvojen nähdään yhdistävän ja määrittävän kirkon jäseniä ja ohjaavan kirkon työtä ja valintoja. Arvokeskustelua käydään kirkon kaikilla tasoilla ja kirkon tehtäväksi nähdään myös osallistuminen yhteiskunnalliseen keskusteluun arvoista ja niiden merkityksistä. Kirkon strategia tarjoaa seurakunnille yhteisen toiminnallisen suunnan. Kuluvalla strategiakaudella painopistealueina ovat sanoma, kohtaaminen, lähimmäisenrakkaus ja jäsenyys. Kukin seurakunta toteuttaa strategiaa omista lähtökohdistaan. (Kirkkohallitus, 2014).

Seurakunta ja seurakuntayhtymäkohtaiselle palkkapolitiikalle perustan ja tavoitteet muodostavat Kirkon virka- ja työehtosopimuksen palkkausjärjestelmät, joita ovat kirkon yleinen palkkausjärjestelmä ja tuntipalkkajärjestelmä. Järjestelmät perustuvat tehtävän vaatavuutta mittaavaan tehtäväkohtaiseen palkanosaan sekä henkilökohtaiseen palkanosaan. Järjestelmien tavoitteena on toteuttaa kannustavaa, kilpailukykyistä ja tasa-arvoista palkkapolitiikkaa sekä porrastaa palkkaus oikeudenmukaisesti. Kirkon

virka- ja työehtosopimuksen mukaan tarkoituksena on, että ”palkkaukseen liittyvät käytännöt ja prosessit ovat avoimia, läpinäkyviä, objektiivisia ja joustavia”. (Kirkon työmarkkinalaitos, 2020a.)

Suorituslisä (ks. kuvio 6) tuli voimaan seurakunnissa ja seurakuntayhtymissä 1.1.2020 ja sen piirissä ovat kaikki kirkon yleisessä palkkausjärjestelmässä olevat viranhaltijat ja kuukausipalkkaiset työntekijät. Suorituslisä korvaa aiemman harkinnanvaraisen palkanosan. Sitä maksetaan varsinaisen palkan lisäksi työntekijän suoriutumisen perusteella ainoastaan niille, keiden työsuoritus ylittää määritellyt arviointiperusteiden rajat. Seurakunnat valmistelevat paikallisen suorituslisäjärjestelmän, josta tehdään hallinnollinen päätös. (Kirkon työmarkkinalaitos, 2018.)



Kuvio 6. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon yleinen palkkajärjestelmä (mukaillen Kirkon Työmarkkinalaitos, 2018).

Suorituslisä perustuu työntekijälle asetettuihin tavoitteisiin sekä työsuorituksen arviointiin. Arviointiperusteet on tarkoitus johtaa työnantajan strategioista ja tavoitteista, ja työntekijän on voitava omalla toiminnallaan vaikuttaa arviointitulokseen. Työsuorituksen arviointiperusteiden on oltava yhteismitallisia, luotettavia ja objektiivisia. Kriteerit ovat siis samat kaikille ammattiryhmille ja työntekijöille. Eri kriteereille on mahdollista antaa erilaisia painoarvoja. Yhden kriteerin on oltava työssä suoriutuminen. Sen lisäksi kriteerinä voi olla tuloksellisuus, monitaitoisuus, erityistiedot tai -taidot, yhteistyökyky tai aloitteellisuus, kehityshakuisuus ja innovointikyky. (Kirkon työmarkkinalaitos, 2018.) Arviointikriteereissä painotetaan varsinaisen suoriutumisen lisäksi laadullisia tekijöitä.

Arviointilomakkeeseen (ks. taulukko 5) merkitään suoritustasot sekä arviointikriteerit. Suoritustasoja on oltava vähintään kolme: 1) odotusten mukaisen hyvän suoritustason alittava suoritustaso, 2) odotusten mukainen hyvä suoritustaso, 3) odotusten mukaisen hyvän suoritustason ylittävä suoritustaso. Arviointijakson pituus on 12 kuukautta, jota ennen työntekijälle asetetaan organisaation tavoitteista johdetut tavoitteet. Arviointijakson päätyttyä esimies ja alainen käyvät keskustelun, jossa arvioidaan työntekijän suoritusta suhteessa tavoitteisiin. Päätöksen suorituslisien saajista ja lisän euromäärästä vuodeksi kerrallaan tekee työnantaja. Vuosittain suorituslisiin on käytettävä vähintään 1,1 % yleisen palkkausjärjestelmän piirissä olevan henkilöstön peruspalkkojen yhteismäärästä. (Kirkon työmarkkinalaitos, 2018.)

Taulukko 5. Mallilomake suoritusarviointista (Kirkon työmarkkinalaitos, 2018).

Arviointikriteeri	Suoritustaso				Huomiot / muutokset
	1	2	3	(4)	
Työssä suoriutuminen (kuvaa työntekijän ammatinhallintaa, suoriutumista työtehtävistä ja hänelle asetetuista tavoitteista)					
Arviointikriteeri 2 (kuvaa työntekijän...)					
Kokonaisarvio suoritustasosta					

4.2 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tämä työ on laadullinen tutkimus ja pääpaino on ilmiön kuvailemisessa ja ymmärtämisessä. Tutkimus kuuluu metodologisesti aristoteeliseen eli syvempään ymmärtämiseen pyrkivään tutkimusperinteeseen. Aristoteelisessa traditiossa inhimillisessä toiminnassa on mukana subjektiivinen momentti, kun taas galileinen näkemys korostaa inhimillisen toiminnan tutkimista yhtä objektiivisesti kuin muun luonnon toimintaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 29.) Seuraavaksi esittelen tutkimuksen ontologiset ja epistemologiset valinnat sekä selostan tutkimusprosessin päävaiheet.

Tutkimuskohteen ontologinen jäsentäminen kertoo siitä, mikä on tutkittavan ilmiön luonne, mikä on todellista ja mitä voidaan pitää todisteina (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013, s. 126). Tämän tutkimuksen tutkimuskohde on ontologisesti sosiaalisesti rakentunut käsitteiden kokonaisuus, mikä tarkoittaa sitä, että todellisuuskäsityksiä voi olla useita samanaikaisesti. Tätä kutsutaan konstruktiviseksi lähestymistavaksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 63.)

Metodologian ontologia määrittää tutkimuksen epistemologiset vaihtoehdot. Oikeudenmukaisuuden ilmiötä lähestytään kysymällä, miten kohdejoukko itse katsoo tutkittavan ilmiön olevan. Tätä lähestymistapaa kutsutaan tulkinnallisuudeksi, joka on yksi epistemologisista päävaihtoehdoista. Tutkimukseen on omaksuttu faktanäkökulma, jolloin aineisto linssi, jonka läpi tarkastellaan todellisuutta. Faktanäkökulmassa oletetaan haastateltavien puhuvan rehellisesti tuntemuksistaan, ja täten saatavan tietoa yhteisön uskomuksista ja tavoista. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 63–64). Tämä vastaa käytännöllistä, arkiajattelun mukaista käsitystä totuudesta, mikä aineistoa tutkiessa halutaan tavoittaa. Faktanäkökulman myötä on mahdollista pohtia annetun informaation totuudenmukaisuutta tai esimerkiksi haastateltavan rehellisyyttä. (Alasuutari, 2011, s. 90.)

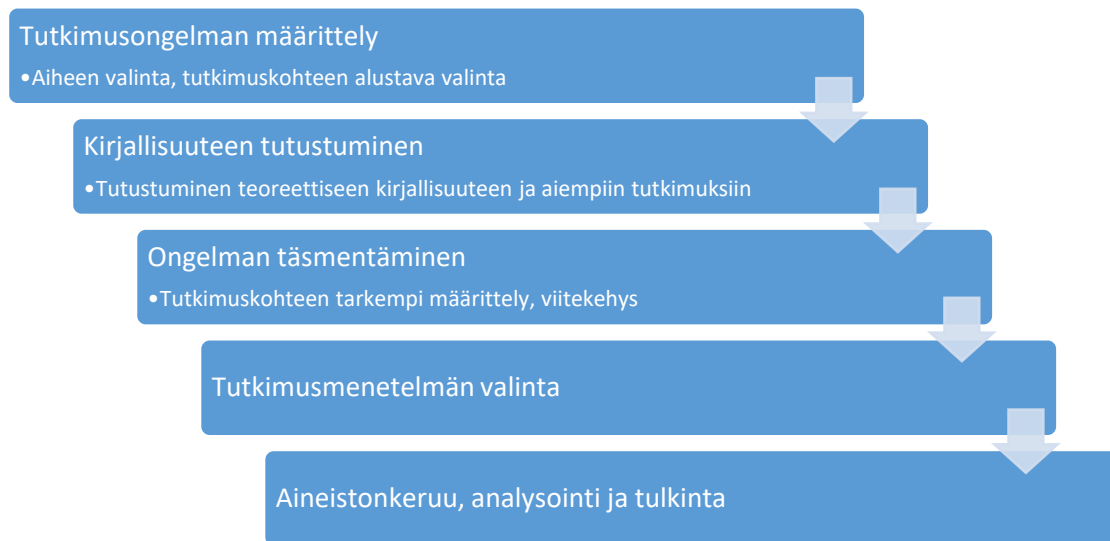
Kokemuksen tutkimus on haastavaa kokemuksen käsitteen monimerkityksellisyyden vuoksi. Kokemus voidaan nähdä subjektiivisena omien ennakkoluulojen ja

ennakkokäsitysten muovaamana tuntumana tai oletuksena. Se voidaan ymmärtää myös omien käsitysten testaamisena suhteessa jaettuun, yhteiseen todellisuuteen. Tutkittaessa kokemusta tarkastellaan yleensä kokemuksen sisältöjä, niiden jäsenystä ja teemoittelua. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston pohjalta tuotetaan systemaattinen kuvaus, jonka nähdään heijastavan johonkin teemaan liittyvien kokemusten sisältöjä, yhteyksiä ja rakenteita. Yksinkertaisimmillaan kokemuksen tutkiminen on tapahtuneen kuvausta sellaisena kuin se on tapahtunut. Kokemuksen ydinpiirteiden ja mahdollisten merkitysten tiivistämisen lisäksi kokemuksen tutkimuksessa pyritään jäsentämään kontekstin merkitys. (Backman, 2018, s. 24–25; Kukkola, 2018, s. 41–42.) Olen omaksunut tutkimukseeni näkökulman, että kokemus on yhteisöllisessä kontekstissa tapahtuvaa ennakkokäsitysten testaamista. Kokemus ymmärretään siis tilannesidonnaisesti. Nähdäkseni tällainen lähestymistapa avaa ovia sille, että kokemusten kuvaamisen kautta voidaan saavuttaa jotain tutkittavan ilmiön luonteesta.

4.3 Tutkimusprosessi

Tämän tutkimuksen tutkimusprosessi (ks. kuvio 7) on noudattanut prosessille karkealla tavalla nimettyjä päävaiheita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013, s. 63). Tutkimusprosessi alkaa määrittelemällä tutkimusongelma, jolle aineisto ja menetelmät ovat alisteisia (Uusitalo, 2001, s. 52). Käytännössä tutkimusongelman määrittely tarkoitti opintojen ajan jatkuvaa omien mielenkiinnon kohteiden täsmentämistä ja keskittymisen suuntaamista kiinnostaviin aihepiireihin. Aiheen ideoinnissa auttoi alustava kirjallisuuteen perehtyminen ja ajankohtaisten artikkelien lukeminen. Aiheen tarkentuessa varmistettiin aiheen sopivuus oman tieteenalan näkökohtiin (Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 77), tarkennettiin tutkimusongelmaa ja rakennettiin viitekehys. Tutkimusasetelma alkoi hahmottua ongelman täsmentyessä. Suomen evankelis-luterilainen kirkko oli ilmoittanut ottavansa käyttöön uuden palkitsemisjärjestelmän, ja se valikoitui tutkimuskohteeksi aiheeseen liittyvien omien kokemusteni ja ajankohtaisuuden vuoksi. Tämän jälkeen keräsin aineiston, jonka analysoin ja tulkitsin.

Tutkimusprosessi ei edennyt aivan suoraviivaisesti, vaan tarkensin aihetta ja rajasin sitä uudelleen. Kirjallisuuteen perehtyminen jatkui koko prosessin ajan. Joustavuus onkin yksi kvalitatiivisen tutkimuksen piirre (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013, s. 81). Tutkimusongelmaksi täsmentyi *suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuus*. Tavoitteenani oli selvittää suorituksen arviointiin osallistuneiden henkilöiden kokemuksia arvioinnin oikeudenmukaisuudesta.



Kuvio 7. Tutkimusprosessi (Mukaiillen Uusitalo, 2001 & Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013).

4.3.1 Aineisto

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto koostui Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakuntien ja seurakuntayhtymien työntekijöistä, joista osa työskentelee esimiesasemassa. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joilla on kokemusta aiheesta. Koska suorituslisä on Kirkon virka- ja työehtosopimuksessa ohjeistettu ottamaan käyttöön kaikissa seurakunnissa, oli potentiaalisia haastateltavia löydettävissä paljonkin. Tutkimusta ei kohdennettu mihinkään tiettyyn ammattiryhmään tai seurakuntaan, sillä haluttiin selvittää yleisesti kirkon työntekijöiden kokemuksia. Perusteiltaan kaikille seurakunnille ja työntekijöille yhteneväinen suorituslisäjärjestelmä antoi puitteet tarkastella ilmiötä koko kirkon tasolla.

Haastattelupyyntö (liite 1) julkaistiin internetissä kirkon työntekijöiden eri Facebook-ryhmissä sekä LinkedInissä. Pyyntöissä kuvailtiin tutkimuksen tavoite pääpiirteissään, määriteltiin kohderyhmä ja kuvailtiin haastatteluiden toteutustapa. Lisäksi tarjottiin mahdollisuutta osallistua tutkimukseen kirjoittamalla kokemuksistaan vapaamuotoisemmin. Haastattelupyyntö lähetettiin muokattuna myös muutaman seurakunnan kirkkoherralle sähköpostitse ja pyydettiin esittämään haastattelupyyntö henkilöstölle. Joitakin seurakuntien työntekijöitä lähestyttiin myös suoraan. Osa kieltäytyi haastattelusta, sillä suorituksen arviointia ei ollut tehty. Tutkimuspyyntöön vastasi 6 henkilöä eri puolelta Suomea. Haastattelut tehtiin maaliskuussa 2020 sekä kasvokkain että etäyhteyksiä hyödyntäen. Haastattelujen kesto vaihteli 30–90 minuutin välillä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin olennaisilta osin. Muutama haastateltava vastasi sähköpostitse. Taulukossa 6 on esitelty haastateltavien taustatiedot.

Taulukko 6. Haastateltavien taustatiedot

Sukupuoli	Nainen	6
	Mies	0
Työskentelyvuodet organisaatiossa	alle 5 vuotta	0
	5–10 vuotta	2
	10–15 vuotta	1
	yli 15 vuotta	3
Esimiesasema	Kyllä	2
	Ei	4
Työala	Lapsityö	2
	Nuorisotyö	1
	Musiikkityö	1
	Diakonia	1
	Muu	1

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei etsitä keskimääräisiä yhteyksiä tai tilastollisia säännönmukaisuuksia. Aineiston koko ei siis määräydy niiden perusteella. Etukäteen voi olla hankala määritellä, kuinka monta haastattelua on riittävästi. Ohjenuorana yleensä on, että aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat toistua haastatteluissa. Toisaalta uusia näkökulmia löytyy aina. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa määrää tärkeämpää on laatu; yksityistä tapausta tutkitaan tarkasti ja osoitetaan, mikä ilmiössä on merkittävää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013, s. 181–182.)

Yksilöhaastatteluiden lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin myös kirjallista aineistoa. Suorituslisästä on keskusteltu ahkerasti sosiaalisessa mediassa ja kirkon julkaisuissa. Näitä lähteitä hyödynsin samaan tapaan kuin haastatteluaineistoa tunnistetiedot häivyttäen. Aiheesta on julkaistu myös koulutusmateriaalia ja virallisia dokumentteja. Koskinen, Alasuutari & Peltonen (2005) toteavat, että monesti kirjallista aineistoa käytetään valmistelevana ja täydentävänä materiaalina tutkimuksessa. Kirjallisella aineistolla on merkittävä asema esimerkiksi nykyhetkeä tutkittaessa, ja niiden avulla monimutkaisten asioiden yksityiskohtien hahmottaminen helpottuu. Suorituksen arvioinnin käytännöistä tarkasteltiin kirkon omia julkaisuja ja kirjattuja periaatteita. Verkosta tulostettua materiaalia kertyi noin 20 sivua.

4.3.2 Teemahaastattelut aineistonkeruutapana

Edellä esitetty tutkimustavoite puoltaa teemahaastattelun valintaa aineistonkeruutavaksi. Selvitettävät asiat ovat osittain uusia tai niitä tunnetaan huonosti, ja tällaisissa tilanteissa teemahaastattelu puoltaa paikkaansa. Tavoitteena oli saada kattavia, syvällisiäkin vastauksia. Tuomi ja Sarajärvi (2013) toteavat, että teemahaastattelun tarkoituksena on etsiä merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen ongelmanasettelun ja tutkimustehtävän mukaisesti. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, jolloin on mahdollista selventää ja syventää saatavia vastauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013, s. 204–205.) Teemahaastattelussa haastateltava vastaa tutkijan määrittelemiin kysymyksiin omin sanoin ja voi myös ehdottaa uusia kysymyksiä. Teemahaastattelun etu on, että tutkija voi ohjata sitä kontrolloimatta sitä täysin. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 104–105.)

Teemahaastattelu soveltuu tutkimuskohteeseeni hyvin joustavuutensa ja yksinkertaisuutensa vuoksi. Kokemukset suorituksen arvioinnista ja sen oikeudenmukaisuudesta ovat yksilöllisiä, ja tällöin viisainta on antaa haastateltavien

omin sanoin kertoa aiheesta. Muistin tueksi on hyvä organisoida haastattelurunko, joka antaa haastattelulle hahmon ja varmistaa sujuvan etenemisen haastattelutilanteessa. Kysymysten määrä on hyvä pitää kohtuullisena, jossa muutamaa pääkysymystä tarkennetaan lisähuomioilla. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 108–109.) Tutkimusta varten valmistelin kaksi haastattelurunkoa (liite 2), joissa kysymysten muoto, määrä ja järjestys mietittiin etukäteen. Työntekijöille ja esimiehille oli oma haastattelurunkonsa, joissa kuitenkin kysyttiin periaatteessa samoja asioita hieman eri aspektista. Tällä halusin tuoda esille roolin mukaista erilaista lähestymistapaa aiheeseen. Esimiehet arvioivat suorituksen arviointiprosessia arvioitsijoina ja työntekijät arvioitavina.

Haastatteluissa pyrin noudattamaan laadullisen tutkimusmenetelmän tiedonintressiä välttämällä kysymyksiä, joihin voi vastata yhdellä sanalla ”kyllä” tai ”ei”. Mieluummin kannattaa pyytää haastateltavaa kuvailemaan asioita ja pyytää esimerkkejä. (Vilkkä, 2005, s. 105–106.) Teemahaastattelu ei ole pikkutarkkojen kysymysten esittämistä, vaan teemat voi listata esimerkiksi ranskalaisin viivoin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006a.) Suunnittelin teemahaastattelujen rungon kolmeen pääteemaan 1) yksilön suoriutumiseen, 2) suorituksen arviointiin ja 3) suorituksen arviointiprosessin oikeudenmukaisuuden arviointiin. Pääteemoja tarkensin tarkentavilla alakysymyksillä.

Haastattelurungon kolme ensimmäistä kysymystä toimivat taustakysymyksinä ja johdatteluna haastatteluun. Haastateltavilta kysyttiin positiota ja työuran kestoa sekä pyydettiin kuvailemaan roolia seurakunnassa tai seurakuntayhtymässä. Haastatteluissa haluttiin selvittää myös taustaa tavoitteenasettelulle, joka on olennainen osa suorituksen arviointia. Ensinnäkin haluttiin taustaymmärryksen muodostamiseksi selvittää, miten organisaatiossa ylipäätään asetetaan tavoitteita ja miten niiden toteutumista seurataan. Esimiehiltä tiedusteltiin lisäksi tavoitteiden asettamiseen liittyvistä haasteista. Toisekseen kysyttiin henkilökohtaisista tavoitteista ja mahdollisuudesta vaikuttaa tavoitteiden asetantaan itse.

Työntekijöitä pyydettiin kuvailemaan, milloin he kokivat suoriutuneensa työstä hyvin ja arvioimaan, millaiset tekijät vaikuttavat omaan suoritukseen. Esimiehiltä kysyttiin tavoista antaa suoriutumista palautetta. Esimiehiä pyydettiin kuvailemaan, millainen merkitys heidän näkemyksensä mukaan yksilön suorituksella on organisaatiolle. Työntekijöille sama kysymys muotoiltiin henkilökohtaisemmaksi, ja tiedusteltiin oman suoriutumisen merkitystä organisaatiolle.

Kokemukseen vaikuttavia ennakkokäsityksiä selvitettiin pyytämällä kuvailemaan ajatuksia, joita suoritusjärjestelmän myötä heräsi sekä tiedustelemalla mielipiteitä palkan ja suorituksen yhteydestä. Lisäksi selvitettiin näkemyksiä siitä, miten seurakuntatyötä yleisellä tasolla voidaan arvioida. Kysymyksellä pyrittiin selvittämään konteksti, johon suorituksen arvioinnit asettuvat sekä haastateltavien käsityksiä seurakuntatyön luonteesta. Tämän jälkeen kysyttiin tarkemmin suorituksen arviointiin määritellyistä kriteereistä ja pyydettiin haastateltavia arvioimaan niiden oikeudenmukaisuutta.

Haastattelurungon viimeisessä osiossa keskityttiin oikeudenmukaisuuden kokemukseen pyytämällä haastateltavia ensin kuvailemaan arviointiprosessia vapaamuotoisesti. Tarkentavat kysymykset kartoittivat oikeudenmukaisuuden eri ulottuvuuksia. Erityisesti tässä osiossa lähestyttiin arvioitavia ja arvioitsijoita eri näkökulmista. Kysymykset löytyvät tutkimuksen liitteestä 2.

4.3.3 Teoriaohjaava analyysi

Aineiston analyysitavan valintaan ei kvalitatiivisessa tutkimuksessa ole tiukkoja sääntöjä. Tavaksi kannattaa valita sellainen, mikä antaa vastauksia parhaiten tutkittavaan ilmiöön. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013, s. 224.) Analyysin tarkoituksena on oman ajattelun ja muiden tutkimusten avulla tarkastella aineistoa kriittisesti ja pilkkoa se osiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006b). Tuomi ja Sarajärvi (2013) kuvaavat

aineiston laadullista käsittelyä päättelyksi ja tulkinnaksi, jossa aineisto hajotetaan, käsitteellistetään ja kootaan loogiseksi kokonaisuudeksi. Laadullinen analyysi koostuu kahdesta toisiinsa nivoutuvasta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Pelkistämisessä aineistoa tarkastellaan tietystä teoreettismetodologisesta näkökulmasta eli huomio kiinnitetään vain teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta olennaisiin seikkoihin. Havaintomäärää karsitaan edelleen etsimällä havaintojen yhteinen piirre. Havaintoja yhdistämällä tutkija pyrkii käsittelemään aihetta yleisemmällä tasolla. Tavoitteena ei ole kuitenkaan määritellä tyyppitapauksia. (Alasuutari, 2011, s. 40–42; 237.)

Tämän tutkimuksen aineiston analyysimuotona käytettiin teoriaohjaavaa analyysia, jossa päättely on abduktiivista. Tutkimusongelman luonteen vuoksi koin tällaisen aineistolähtöisyyden ja valmiiden mallien vuoropuhelun olevan luontaisin valinta. Yksilön suoritusta tarkasteltiin tässä tutkimuksessa eri teorioiden ja mallien valossa ja oikeudenmukaisuus määriteltiin aikaisemman organisatorisen oikeudenmukaisuuden teorian kautta. Oikeudenmukaisuutta käsiteltiin sen eri ulottuvuuksien kautta. Teoria toimi apuna analyysin etenemisessä. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 96–97.) Samoin kuin teorialähtöisessä analyysissa korostuu teoriaohjaavassa analyysissa teoriavetoisuus. Laadullisessa tutkimuksessa teoriavetoisuus on perusteltua, jos esimerkiksi metodiset menetelmät puoltavat sitä. Jos teemahaastattelut toteutetaan yhdellä kysymysrungolla, kuten tässä tutkimuksessa, ei teoriaa voi jättää implisiittiseksi. Tutkija saattaa huomata unohtaneensa jonkin olennaisen seikan, jos teoria on puutteellinen. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 42.)

Teoriaohjaava analyysi etenee kolmen vaiheen kautta. Vaiheet noudattavat aineistolähtöisen analyysin prosessia. Aluksi aineisto redusoidaan eli pelkistetään, sen jälkeen klusteroidaan eli ryhmitellään ja lopuksi abstrahoidaan yläkäsitteiksi. Erona aineistolähtöiseen analyysiin abstrahointivaiheessa ei muodosteta teoreettisia käsitteitä, vaan aineisto liitetään valmiisiin teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 108; 117.)

Litteroinnin jälkeen tarkastelin aineistoa ajatuksellisina kokonaisuuksina, mikä tarkoittaa aineiston osittamista merkitysisältöjen perusteella. Tiivistin merkitysisällöt pelkistetyiksi ilmaisuiksi. Tämän jälkeen ryhmittelin pelkistetyt ilmaisut alaluokkiin, joille määrittelin kuvauksen ilmausten pääsiallisen sisällön avulla. Alaluokkia muodostui yli kaksikymmentä. Muodostuneet alaluokat sijoitin yläluokkiin, joiden määrittelyä teoria jo selvästi ohjasi. Lopuksi yhdistin yläluokat työn rakennetta mukaileviksi pääluokiksi: 1) Suorituksen arviointi, 2) jaon oikeudenmukaisuus, 3) menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja 4) vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. Taulukossa 7 on kuvailtu analyysin etenemin pääpiirteissään.

Taulukko 7. Esimerkki analyysin etenemisestä (mukaillen Tuomi & Sarajärvi, 2013).

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka	
"Työntekijät otetaan mukaan työalan tavoitteiden laatimiseen, henkilökohtaiset tavoitteensa he määrittelevät itse."	Työntekijöiden osallistaminen työalan tavoitteiden laatimiseen	Osallistaminen	Tavoitteiden asettaminen	Suorituksen arviointi	
	Henkilökohtaiset tavoitteet itse				
"Työtehtävien raamit on annettu työnkuvauksessa, näitä on hyvä esimiehen kanssa päivittää ja palautteiden mukaan arvioida omaa työpanostaan ja siitä suoriutumistaan."	Tehtävänkuvauksen antamat raamit suoriutumisen arvioinnille	Tehtävänkuvaus	Arviointiperusteet		
"...kokemus, kun kaikki muut saa ja sinä et."	Kokemus ulkopuolelle jäämisestä	Epäreilisuus	Arviointien ja palkkioiden jakautuminen		Jaon oikeudenmukaisuus
"Esimerkiksi ihan konkreettisesti työrauha ja arvostus sille, että saa tehdä sen tehtävän. Sellainen selkeä systeemi tai pohja, millä minä toteutan sen mun työn."	Olosuhteiden vaikutus omaan suoriutumiseen	Organisaatio-kulttuuri	Tilannetekijät		Menettelytapojen oikeudenmukaisuus
	Oman tiimin tunteminen helpottaa arvioinnin suorittamista	LMX-suhde			
"Tunnen jo tiimiäni sen verran, että osaan myötäillä ja asettaa sanani kullekin sopivalla tavalla."	Tunne esimiehen haluttomuudesta	Kohtelu	Arvioinnin toteuttamistapa	Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus	

4.4 Tutkimuksen etiikka

Tutkimuksen eettiset kysymykset on asetettu jo ennen tutkimusta. Väite perustuu ajatukselle, että tutkimuksen eettinen vastuu ulottuu niin tutkijan lähtökohtiin, tutkimustyöhön kuin tutkimuksen tuloksiinkin. Erityisesti tämä korostuu laadullisessa tutkimuksessa. Kaikki tutkijan toimet valinnoista ratkaisemiseen luovat uudenlaisia merkityksiä elämismaailmassa, jolloin ne voidaan nähdä eettisinä ratkaisuina. (Varto, 2005, s. 49.) Tutkimuksen aiheen valinta on eettinen kysymys, ja siihen liittyy pohdintaa siitä, kenen ehdoilla tutkimusta tehdään ja miksi tutkimukseen ryhdytään. Näihin saadaan vastaus tutkimusongelman muotoilussa. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 129.) Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on *suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuus henkilöstön näkökulmasta*. Ongelman muotoiluun sisältyy siten oletus, että suorituksen arviointiin liittyy oikeudenmukaisuusaspekti, jota on syytä tutkia.

Tutkijalla on velvollisuuksia tutkimuksen kohdehenkilöitä kohtaan. Tutkijan on varmistettava, että tutkittavien suoja toteutuu. Tämä tarkoittaa ensinnäkin kohdehenkilöiden suostumusta ja vapaaehtoisuutta tutkimukseen osallistumiseen. Tutkittavalla on oikeus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen ja heillä on milloin tahansa oikeus keskeyttää mukanaolonsa. Tutkijan velvollisuus on varmistaa, että tutkittava tietää tutkimuksen tarkoituksen. (Uusitalo, 2001, s. 31; Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 131.) Tämän pyrin varmistamaan jo haastattelupyynnössä, jossa selvitettiin tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät. Nämä kerrattiin haastattelujen alussa.

Haastattelupyynnössä ja haastatteluiden alussa korostettiin tutkimustietojen luottamuksellisuutta ja anonymiteettiä, jotka ovat oleellinen osa tutkittavien suoja. Tutkimuksen yhteydessä saatuja tietoja ei luovuteta ulkopuolisille eikä tietoja käytetä muuhun kuin tutkimuksessa määriteltyihin tarkoituksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 131.) Tutkittavien anonymiteetti varmistettiin jättämällä kertomatta tutkittavien nimi, asuinpaikka, seurakunta, ammattiryhmä sekä muut tunnistetiedot, jotka voisivat johtaa

tunnistamiseen. Suorissa lainauksissa kiinnitin erityistä huomiota tunnistetietojen häivyttämiseen.

Tutkijalla on velvollisuuksia kohdehenkilöiden lisäksi myös toisia tutkijoita kohtaan (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 286). Hyvän tieteellisen käytännön periaatteiden mukaan muiden tutkijoiden työ ja saavutukset on otettava huomioon ja kunnioitettava niitä. Tämä konkretisoituu esimerkiksi aikaisempiin tutkimuksiin viittaamisessa. Puutteellinen viittaaminen sekä tutkimustulosten huolimaton raportointi loukkaavat hyvää tieteellistä käytäntöä. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 132–133.) Viittaustekniikkaan ja tutkimusten tulosten raportointiin on tässä tutkimuksessa pyritty kiinnittämään erityistä huomiota. Yleensä ottaen pyrin tutkimuksessa noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Laadulliseen tutkimukseen liittyy objektiivisuusongelma, jota tarkastellaan totuuskysymyksen sekä havaintojen luotettavuuden ja puolueettomuuden näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa sanoudutaan irti totuuden korrespondenssiteorian mukaisesta objektiivisen tiedon mahdollisuudesta. Teorian mukaan väite on tosi vain, jos se vastaa todellisuutta ja sen voi aistein todentaa. Laadullisessa tutkimuksessa tietoon suhtaudutaan monipuolisemmin ja todellisuuskäsityksiä voi olla monia. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 135.)

Laadullisen tutkimuksen kannalta validiteetin ja reliabiliteetin on sanottu olevan epäolennaisia käsitteitä, sillä käsitteinä ne vastaavat määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulee siitä huolimatta jollakin tavoin arvioida. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013, s. 227.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi arvioida käyttämällä kriteereinä esimerkiksi uskottavuutta, siirrettävyyttä, varmuutta ja vahvistuvuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 137).

Uskottavuus viittaa siihen, vastaavatko tutkijan tekemät käsitteellistäminen ja tulkinta tutkittavien käsityksiä. Uskottavuudesta kertoo esimerkiksi tutkijan suhde tutkittavaan asiaan. Tutkijan ennakkokäsitykset liittyvät tutkimuksen varmuuteen. Laadullinen tutkimus on aina subjektiivista, sillä tutkija on osa tutkimusta. Tutkijan omat intressit ja tarkastelunäkökulmat vaikuttavat aineistokeruuseen ja todellisuus välittyy aina tutkijan tulkinnan kautta. Laadullinen tutkimusprosessi on myös tutkijan oppimisprosessi, jonka edetessä tutkijan näkemys ja tulkinta kehittyvät. (Kiviniemi, 2015, s. 77; 80–82.) Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on otettava huomioon, että omaan tarkastelunäkökulmaani vaikuttaa aikaisempi yli kahdeksan vuoden työkokemukseni seurakunnan hallinnossa. Tällainen kosketuspinta tarjoaa mahdollisesti syvällisemmän ymmärryksen tutkittavana olevan organisaation luonteesta ja haastateltavien tavasta kertoa kokemuksistaan, mutta toisaalta objektiivisuuteen on kiinnitettävä tulkintojen tekemisessä erityistä huomiota. Vankkaan teoriapohjaan peilaamalla pyrin tulkitsemaan aineistoa puolueettomana tutkijana.

Siirrettävyys viittaa tulosten siirrettävyyteen toiseen kontekstiin. Laadullisessa tutkimuksessa päätelmiä ei voida yleistää sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuuden vuoksi. Ajatuksena kuitenkin on, että ilmiön pohjalta saadaan näkökulmia tietyin ehdoin myös muita vastaavanlaisia tapauksia varten. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 138.) Tutkimuksen perusteellisen kuvauksen avulla voidaan arvioida tulosten soveltumista toiseen kontekstiin. Pyrin lisäämään tutkimuksen luotettavuutta lisäksi raportoimalla tutkimusprosessin tarkasti.

Tutkimuksen vahvistuvuus kertoo siitä, saavatko tulkinnat tukea toisista samaa ilmiötä käsittelevistä tutkimuksista (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 139). Vastaavia ilmiöitä on löydettävissä muista tutkimuksista, ja olen pyrkinyt parantamaan tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta käymällä vuoropuhelua aikaisempien tutkimusten kanssa.

Käsitysten, mielipiteiden, arvojen ja asenteiden tutkiminen on haastatteluin ongelmallista, sillä tuloksia ei voida irrottaa kysymistavasta. Tulokset on aina tulkittava kysymyksenasettelua vasten. Vastausten tulkinta saattaa olla hankalaa, sillä ei ole varmaa tietoa siitä, miten haastateltavat ovat kysymykset ymmärtäneet. Vastaukset saattavat myös heijastaa vastaajien omaksumaa sosiaalista roolia, jolloin todellinen kokemusmaailma jää tavoittamatta. (Uusitalo, 2001, s. 92–93.) Yksilön kokemukseen vaikuttavat yhteisön, esimerkiksi työyhteisön tai ammattiryhmän ennakkoluulot ja ennakkokäsitykset (Backman, 2018, s. 25).

Tiedostin yhteisöllisen viitekehyksen ja sosiaalisen roolin merkityksen analyysiä tehdessäni. Esimerkiksi esimieheltä odotetaan tietynlaista ajattelu- ja toimintatapaa asemansa vuoksi, ja esimiehenä toimiva haastateltava saattaa vastata kysymyksiin osin rooliodotustensa mukaisesti. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2013, s. 201–202) toteavat, että yleisesti haastateltavilla on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Vastauksia on siten tulkittava kulttuurillisten ja merkitysmaailmojen kautta.

5 Aineiston analyysi

Tässä luvussa esittelen aineiston analyysin ja reflektoin sitä teoriaan. Diskussiota käydään jo tässä luvussa, mutta varsinaiset johtopäätökset esitellään viimeisessä pääluvussa. Analyysin havainnollistamiseksi ja tulkinnan tueksi nostan esiin aineistosta suoria lainauksia, joista on häivytetty tunnistetiedot. Vastaajan asema kerrotaan sulkeissa sitaatin jälkeen (”työntekijä”, ”esimies”). Suorat lainaukset verkkoaineistosta on merkitty tunnisteella VA.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää seurakuntien henkilöstön kokemuksia suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuudesta. Haastattelujen ja verkkoaineiston avulla pyrin selvittämään, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että suorituksen arviointi koetaan oikeudenmukaiseksi tai epäoikeudenmukaiseksi. Tutkimuskysymyksen ja alatutkimuskysymysten pohjalta rakensin haastattelurungon, joka oli jaettu kolmeen pääteemaan yksilön suoriutumiseen, suorituksen arviointiin ja suorituksen arviointiprosessin oikeudenmukaisuuden arviointiin. Verkkoaineistosta etsin samoja teemoja käsitteleviä tekstejä. Aineiston analyysi eteni edellisessä kappaleessa kuvaillun prosessin mukaisesti teoriaohjaavasti pelkistämällä, ryhmittelemällä ja muodostamalla yläkäsitteet.

Taulukko 8 kuvaa analyysin ala-, ylä- ja pääluokkien suhdetta. Aineisto esitellään pääluokkien mukaisessa järjestyksessä. Lopullisia pääluokkia eli teemoja on neljä:

1. Työsuorituksen arviointi
2. Jaon oikeudenmukaisuus
3. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus
4. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus

Taulukko 8. Analyysirunko

PÄÄLUOKKA	YLÄLUOKKA	ALALUOKKA	
TYÖSUORITUKSEN ARVIOINTI	Työsuorituksen ulottuvuudet	Tehtäväkuvaus	
		Kokonaissuoritus	
		Persoona	
	Arviointiperusteet	Yksilön merkitys	
		Edellytykset työlle	
		Työsidonnaisuus	
		Objektiivisuus	
		Yhteismitallisuus	
		Soveltaminen	
	Tavoitteiden asettaminen	Strategia	
		Arvot	
		Henkilökohtaiset tavoitteet	
		Haasteet	
MENETTELYTAPOJEN OIKEUDENMUKAISUUS	Kytkös palkitsemiseen	Institutionaalinen rakenne	
	Tarkoituksenmukainen prosessi	Määritellyt standardit	
		Tietoon perustuva päätös	
	Tilannetekijät	Osallistaminen	
		Palautteenanto	
		Esimiesten osaaminen	
		Esimiesten yhteiset näkemykset	
	JAON OIKEUDENMUKAISUUS	Arviointien ja palkkioiden jakautuminen	Organisaatiokulttuuri
			Järjestelmät
		Vertailu	
VUOROVAIKUTUKSEN OIKEUDENMUKAISUUS	Arvioinnin toteuttamistapa	Epäreiluus	
		Käytetty tieto	
		Kohtelu	

5.1 Työsuorituksen arviointi

Suorituslisän pohjana ovat työntekijälle asetetut tavoitteet sekä työsuorituksen arviointi (Kirkon työmarkkinalaitos, 2018). Työsuoritus on moniulotteinen käsite (Campbell, McHenry & Wise, 1990 s. 314), ja nykyään sitä tarkastellaan moninaisten työroolien kautta dynaamisessa organisatorisessa kontekstissa (Griffin, Neil & Parker, 2007, s. 327).

Kokonaissuoriutumiseen kuuluu tehtävänkuvaukseen määriteltyjen vaatimusten täyttäminen sekä kontekstuaalinen suoriutuminen. Kirkossa on käytössä tehtävänkuvauslomake, jolla työnantaja määrittää tehtävän vaativuusryhmän ja peruspalkan. Tehtävänkuvaukset on käsiteltävä vuosittain, ja tehtävän muuttuessa sitä päivitetään (Kirkon työmarkkinalaitos, 2020b.) Suorituksen arvioinnin lähtökohta on, että tehtävänkuvaukset on ajan tasalla. Tehtävänkuvauksen tärkeys todettiin myös haastatteluissa. Tehtävänkuvaukseen peilaten työntekijä voi itse sekä yhdessä esimiehen kanssa arvioida omaa suoriutumistaan.

Työtehtävien raamit on annettu työnkuvauksessa. Näitä on hyvä esimiehen kanssa päivittää ja palautteiden mukaan arvioida omaa työpanostaan ja [...] suoriutumistaan. (työntekijä)

Haastatteluissa tuotiin esiin myös työsuorituksen moniulotteisuus. Varsinaisen työtehtävän hoitamisen lisäksi lähes kaikki haasteltavat painottivat kokonaissuoritusta. Niin työntekijöiden ja esimiesten haastatteluissa kuin verkkoaineistossakin korostettiin erityisesti organisaatiokansalaisuutta ja kontekstuaalista suoriutumista. Griffinin, Neilin ja Parkerin (2007) yksilön työroolikäyttäytymisen mallin käsitteet pätevyys, mukautumiskyky ja proaktiivisuus nousivat aineistosta esiin etenkin ryhmän ja organisaation menestystä tukevinä ilmiöinä.

[...] itseohjautuvuus, vastuullisuus, läsnä oleva työote, yhteistyökyky, ratkaisukeskeisyys ja positiivinen asenne työyhteisössä. (esimies)

[...] lapset ja nuoret huomioiva jumalanpalvelus, kiireettä kohtaaminen ja rinnalla kulkeminen, laadukas ja monipuolinen rippikoulutyö. (työntekijä)

Organisaatiokansalaisuutta kuvailtiin tapoina edistää työyhteisön kehittymistä omalla suoriutumisella.

Millä tavalla jakaa omaa osaamistaan ja ammattitaitoa työyhteisön käyttöön? Millä tavalla pystyy kehittämään työyhteisön työtä omalla panoksella? Onko valmiuksia toimia oman tehtäväkentän ulkopuolella tarvittaessa? [...] Millä tavalla luo ja jakaa käytänteitä, jotka edistävät hyvää työilmapiiriä? (VA)

Aineistossa mainittiin useaan otteeseen persoonan merkitys työssä. Persoonallinen kasvu liitetään ammatilliseen kasvuun hengellisessä työssä (Suomen evankelis-luterilainen kirkko, 2010). Persoonan merkitys koettiin haasteelliseksi suoritusarvioinnin kontekstissa, sillä työtehtävän erottaminen persoonasta on haastavaa.

Seurakuntatyön arviointi hankalaa, koska [...] usein tehdään työtä omalla persoonalla. Ajatellaan, että arvioidaan persoonallisuutta ja on vaikea kurkistaa sinne taakse, mikä on se suoriutuminen. Ei voida mennä esimerkiksi hautauksen jälkeen kysymään omaisilta, miten pappi suoriutui. (esimies)

Suorituksen arvioinnissa pitäisi käyttää vain työsidonnaisia kriteerejä ja persoonallisuuteen liittyviä kriteerejä tulisi välttää (Caruth & Humphreys, 2008, s. 26). Aineiston perusteella seurakuntatyön arvioinnista tekee erityisen haastavaa se, että eritoten hengellistä työtä tehdään omalla persoonalla. Aineistossa mainittiin, että seurakunnan työntekijä usein kokee olevansa kutsumusammattissaan, jolloin arviointi osuu syväälle ihmisen omiin arvoihin.

Moni suoritus on työntekijöissä siellä niin jotenkin juuriaan myöten kutsumustyössä. He aattelee usein, että heidän persoonaansa silloin arvioidaan. Tai heidän kristillisyyttään arvioidaan. Kun ne ei erota sitä, että työtehtävä on työtehtävä ja aina tulee se kutsumuspuhe siihen mukaan. (työntekijä)

Suoritukseen vaikuttavat voimakkaasti suoraan ja välillisesti tilannetekijät. Yksilön työrooli sulautuu osaksi laajempaa sosiaalista järjestelmää, jolloin ympäröivä systeemi vaikuttaa suoritukseen (Jawahar, 2005, s. 9). Aineistossa tuotiin esille runsaasti tilannetekijöitä, joiden nähtiin merkittävästi heijastuvan suoritukseen. Tilannetekijöinä mainittiin työtilat, olosuhteet, työvälineet, oma fyysinen ja henkinen jaksaminen, työilmapiiri ja yhteistyö. Myös seurakunnan ja oman työalan tai toimintamuodon maine sekä muiden työntekijöiden panos mainittiin tilannetekijöinä. Talouden merkitys mainittiin useassa vastauksessa. Määrärahat ja kiinteistöihin liittyvät päätökset vaikuttavat suoraan ja välillisesti työn edellytyksiin.

Usea vastaaja koki edellytyksenä työnteolle, että rakenteet ovat kunnossa. Rakenteilla viitattiin organisaation toimintatapoihin, järjestelmiin, sääntöihin ja työntekijöiden vastuualueisiin. Rakenteiden koettiin tukevan mahdollisuuksia muun muassa kehittämistyöhön ja takaavan työrauhan.

Että rakenteet on sillä tavalla kunnossa, että ne antaa mahdollisuuden työskentelylle. Esimerkiksi ihan konkreettisesti työrauha ja arvostus sille, että saa tehdä sen tehtävän. Sellainen selkeä systeemi tai pohja, millä minä toteutan sen mun työn. (työntekijä)

Tarkoituksena yksilön suorituksen johtamisessa on varmistaa organisaation menestys yksilöiden suoritusta parantamalla (Brudan, 2010, s.111). Taustapremissi määritelmälle on yksilön suorituksen merkittävyys organisaation suorituskyvylle. Useat tutkimukset tukevat tätä oletusta (esim. Mollick, 2012; O'Boyle & Cummins, 2013 ; Sherafat & Elahi, 2018), ja myös kirkon suorituslisä pohjautuu tälle samalle ajatukselle. Yksilösuorituksen merkitys on korostunut työn muuttuessa yhä enemmän tietoon ja asiantuntijuuteen pohjautuvaksi. Seurakuntatyössä painottuvat erityisesti asiantuntijuus ja erityisosaaminen. Aineistossa tähdennettiin yksilön roolin ja suoriutumisen merkitystä, ja jokaisen työpanoksen nähtiin olevan merkittävä työyhteisössä.

Organisaation menestys rakentuu yksilöiden suoriutumiselle. Mikäli yksikin lenkki on heikko, joutuvat muut kannattelemaan ja ottamaan vastuuta, että asiat sujuvat. (esimies)

Miltei kaikki haastateltavat pitivät omaa rooliaan seurakunnassa merkittävänä. Etenkin henkilöt, jotka olivat työalansa ainoita edustajia, näkivät oman roolinsa tärkeänä.

Rakenteiden ja olosuhteiden pakosta työala henkilöityy minuun. Koen sen [merkityksen organisaatiolle] melko vahvana ; oma vahva asema siinä omalla paikallaan. (työntekijä)

Oma suoritus nähtiin osaksi organisaation menestystä useissa vastauksissa. Haastateltavat kuvailivat oman suorituksensa tukevan organisaatiota esimerkiksi muutoksessa.

Mä aattelen sen aina, että [oman suorituksen merkitys] pieni, että mä oon siellä taustalla, mutta sitten huomaan, että on aika merkittävä. Muutoksen [...] pitää tapahtua sellasten ihmisten kautta, jotka pystyy toimimaan siellä kentällä. Niin siinä mielessä mä oon johtoryhmän apuna tekemässä sitä muutosta ja vien kentälle. (työntekijä)

Tavoitteiden asettaminen

Suorituslisän perusteena ovat työntekijälle asetetut tavoitteet, jotka johdetaan seurakunnan strategiasta. Tätä taustaa vasten pyydettiin haastateltavia kuvailemaan tavoitteiden asettamista omassa seurakunnassa. Strategiatyön merkitystä korostettiin tässä yhteydessä useimmissa vastauksissa. Varsinkin esimiehet nostivat esiin strategian merkityksen. Aineistossa kuvailtiin strategian jalkauttamista systemaattisena prosessina, jossa myös työntekijät ovat osallisina.

Seurakunnan strategia on lähtökohtana. Se on aikanaan laadittu niin, että jokainen työntekijä on ollut sitä omalta osaltaan laatimassa. Työneuvottelussa valitaan kullekin vuodelle painopisteet strategiasta ja tavoitteet yhdessä hengellisen alan työntekijöiden kanssa. Työalat rakentavat omat tavoitteensa tälle pohjalle tarkentaen ja painottuen siihen, mikä kullakin alalla on kohderyhmä ja perustehtävä. (esimies)

Strategiset linjaukset on päättänyt seurakuntaneuvosto työryhmän työn perusteella. Kaikilla työntekijöillä oli mahdollista vaikuttaa strategiatyöhön. Vuositavoitteet työalojen vastaavat ovat asettaneet itse ja ainakin periaatteessa niitä seurataan toimintakertomuksessa. Tavoitteista ja arvioinnista on puhuttu myös kehityskeskusteluissa. (työntekijä)

Strategiatietoisuus pohjautuu oletettavasti siihen, että Kirkon strategiatyö on ollut näkyvää ja siitä on viestitty seurakuntiin vahvasti. Kuluvan strategiakauden painopistealueet sanoma, kohtaaminen, lähimmäisenrakkaus ja jäsenyys toistuivat aineistossa säännöllisesti.

[Tavoitteena] Kiireettä kohtaaminen ja rinnalla kulkeminen. (työntekijä)

Kyky kohdata yksilöitä, ryhmiä ja yhteisöjä kuuluu kirkon hengellisen työntekijän ydinosaamiseen. Kohtaaminen mainittiin lähes kaikissa vastauksissa.

Kun ihminen on tullut kohdatuksi, niin silloin mä koen, että sitä tavoitetta on saavutettu. Että siitä on tullut vähän syvempi kohtaaminen, sellainen, että ihminen on avautunut elämänasioistaan ja sitä on selvitetty tai keskusteltu ja pohdittu. (työntekijä)

Tärkeintä saada palvella kaikkia seurakuntalaisia heidän kohtaamisissaan ja tärkeänä pidän mahdollisimman monen seurakuntalaisen tavoittamista [oman työalan] keinoin. (työntekijä)

Työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen vaikuttaa yhteinen käsitys, joka muodostetaan organisaation tavoitteista ja painopistealueista (Farndale & Kelliher, 2013, s. 882–883.) Kirkko on arvolähtöinen organisaatio, jonka toimintaa ohjaavat pysyvät arvot usko, toivo ja rakkaus. Kirkon hengellisen työn työntekijän ydinosaamisen kuvauksessa tuodaan esiin arvo-osaaminen, millä tarkoitetaan kirkon arvojen tuntemista ja niihin sitoutumista (Suomen evankelis-luterilainen kirkko, 2010). Arvolähtöisyys tavoitteiden asettamisessa korostuu aineistossa. Henkilökohtaisten tavoitteiden asettamista peilattiin arvoihin kuten lähimmäisenrakkauteen.

Mun tavote on löytää myös se, mikä se on se ihmisen oma intuitio ja halu ja olla sitä vahvistamassa ja tukemassa. Ja mä luotan aina, että se on hyvä, mitä ihminen haluaa, koska ihminen pohjimmiltaan toivoo aina itselleen hyvää. (työntekijä)

Aineistosta ilmeni, että seurakuntatyössä on sen luonteen vuoksi erityisen haastavaa asettaa selkeitä tavoitteita. Esiin tuotiin muun muassa erot työalojen välillä.

Toisille työntekijäryhmille ja yksilöille tavoitteiden asettaminen on luontaisempaa kuin toisille. Myös työtehtävät koetaan välillä sellaisiksi, ettei niistä osata laatia aina uusia tavoitteita (esimerkiksi toimistotyöt). (esimies)

Aineistosta perusteella käytännöt henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisessa vaihtelivat suuresti. Tavoitteiden asettamiseen liittyen mainittiin useasti strategia, tilastot, toimintasuunnitelmat, seurakuntaneuvosto, esimies sekä toimintakertomus.

Eroja nousi esiin siinä, miten edellä mainitut taustatekijät vaikuttivat käytännössä omien tavoitteiden asettamiseen. Seurakuntatyön vaatima asiantuntijuus ja erityisosaaminen korostui tavoiteasetannassa siten, että tavoitteiden määrittelyssä oli työntekijällä itsellään melko suuri vapaus ja vastuu. Osassa vastauksia kuvailtiin, miten työntekijä löytää osaamisensa avulla tavoitteet omaan työhönsä esimerkiksi tilastoista, toimintakertomuksista ja seurakunnan suunnitelmista. Tällainen tavoitteenasetanta vaatii itseohjautuvuutta ja sisäistä motivaatiota. Parhaimmillaan sisäinen motivaatio tyydyttää ihmisen autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tarpeita (Ryan & Deci, 2000, s. 57).

Mä näen tilastosta että nyt on ollut paljon tällasta, että on syytä painottaa näitä. [...] Tietysti seurakuntaneuvosto ja esimies katsoo toimintakertomukset ja suunnitelmat ja sillä tavalla menee se tieto. Sitten ne nivoutuu siihen yhteiseen strategiaan, mutta se lähtee mun omasta kokemuksesta, mikä on ihmisten tarve. En ajattele silleen, että mitä minä haluan, vaan mikä on tarve milloinkin. [...] Itse oon seurannut, miten tavoitteet on toteutunu. Toimintakertomuksessa sitten on tilastot, mistä mä suoraan näen, mikä on ollut seurakunnan tarve. (työntekijä)

Toisaalta liian suuri vapaus ja vastuu johti tyytymättömyyteen johdon strategiatyöskentelyä kohtaan. Strategian ja tavoitteiden puutteellisuus nähtiin osaamisen puutteena. Aineistosta nousi esiin käsitys, että tavoitteenasetanta on yleisesti kirkossa epäselvää.

Mä asetan ite tavoitteet. Ei meillä osata. Meillä on sellanen strategialause mitä mä seuraan. Se on ainoa mihin mä oon ollut tyytyväinen johdon strategiatyöskentelyssä... Mutta muuta tavoitteistoa meillä ei ole. Mutta sen takia mä oon itselleni halunnut laittaa myös sen mittariston. Pitää olla mittaristo, se on ihan välttämätön. Ja kirkko ei oo tottunut siihen. (työntekijä)

Locken mukaan työntekijän käyttäytyminen ja suoriutuminen voidaan yhdistää asetettuihin tavoitteisiin sekä tapaan asettaa tavoitteet. Epämääräisiä tavoitteita on hankala arvioida objektiivisesti. Tavoitteenasetannan teorian mukaan tarkat ja vaikeat tavoitteet johtavat korkeampaan suorituskyykyyn kuin epämääräiset tavoitteet tai tavoitteiden puuttuminen. (O'Boyle & Cummins, 2013, s. 371; Locke & Latham, 2006, s.

332.) Aineistossa painotettiin työnantajan ja työntekijän yhteisen näkemyksen merkitystä tavoitteiden asettamisessa ja tavoitteiden toteutumisessa.

Tavoitteet on asetettu yhdessä työnantajan kanssa. Yhteisymmärrys on tärkeä osa tavoitteiden ja toteutumisen kannalta. (työntekijä)

Vastaajat kuvailivat myös tavoitteiden asetantaa prosessina, joka lähtee yhteisten tavoitteiden määrittelystä ja etenee toimintakohtaisiin tavoitteisiin. Jokainen työntekijä on saanut keskustelussa esimiehen kanssa nimetä omat tavoitteensa yhteisiin tavoitteisiin peilaten. Muutamassa aineiston seurakunnassa oli suorituksen arviointia helpotettu kuvaamalla esimerkiksi lastenohjaajan hyvä suoriutuminen. Kuvauksessa tuodaan esiin myös se, millä tavoin muut arviointikriteerit näkyvät nimenomaisessa tehtävässä. Työntekijät saavat kuvaukseen peilaten nimetä omat tavoitteensa. Tällä tavoin epämääräisistä tavoitteista on saatu konkreettisempia ja mitattavampia.

Suorituslisään liittyen koko yhtymän tasolla on kirkon yhteisen tavoitteen lisäksi arvioitavana työntekijän yhteistyökyky. Varhaiskasvatuksessa laadimme yhtymän tasolla kuvauksen siitä, mitä lastenohjaajan hyvä työpanos työssä suoriutumisessa ja yhteistyökyvyssä on. Tämän kuvauksen pohjalta jokainen sai nimetä henkilökohtaiset tarkemmat tavoitteet. (esimies)

Arviointiperusteet

Kirkon virka- ja työehtosopimuksessa määritellään, että suorituksen arviointiperusteiden tulee olla selkeitä ja riittävän yksinkertaisia. Arviointikriteerejä on oltava vähintään kaksi, joista toinen on työssä suoriutuminen. Toinen arviointikriteeri voi olla tuloksellisuus, monitaitoisuus, erityistaidot ja -tiedot, yhteistyökyky tai aloitteellisuus, kehityshakuisuus ja innovointikyky. Suoritustasoja on vähintään kolme.

Arviointiperusteet herättivät keskustelua etukäteen sosiaalisessa mediassa. Keskusteluissa pohdittiin, miten arvioidaan esimerkiksi pappien työssä suoriutumista.

Miten arvioidaan esim. pappien osalta työssä suoriutumista? Onko normaali taso se, että hoitaa sovitut tehtävät? Vai onko jokin laatukriteeri? Mikä on normaalitasoinen hautajaisten toimittaminen? (VA)

Mitähän mahtavat olla mitattavissa olevat tavoitteet kirkon työssä? (VA)

Aineistosta nousee esiin vahvana se, että tasapuolisten ja työhön painottuvien kriteerien luonti on haastavaa. Haasteena koettiin kriteerien soveltaminen omaan seurakuntaan sekä yhteismitallisuuden toteutuminen eri työnkuissa.

Kriteerit ovat tulkinnanvaraisia. Ne oli kirjoitettu jotenkin väljästi, ja niihin oli jätetty tulkinnanvaraa. Meillä sitten mietittiin, mitä ne tarkoittavat omassa seurakunnassa. Yksi kriteeri oli yhteistyö, ja mietin sitä, miten sitä voi arvioida, kun jo työnkuissa näkyy yhteistyö eri tavoilla. (esimies)

Uskon, että on mahdollista löytää oikeudenmukaisiksi koettuja tapoja arvioida, mutta [...] helppoa ei ole luoda hyviä kriteerejä arvioida papin, kanttorin tai monen muunkaan työpanosta. (VA)

Aineistossa arviointikriteerien nähtiin osittain liittyvän persoonaan. Haastatteluissa annettiin esimerkkejä, kuinka esimerkiksi monitaitoisuuden tulkinta saattaa olla epäreilua. Sosiaalisesti lahjakas ja musikaalinen henkilö voi tuoda lahjansa laaja-alaisesti esiin, kun taas ahkera, yhdessä asiassa hyvä henkilö ei täytä monitaitoisuuden kriteeriä panoksestaan huolimatta.

Organisaation kehittämiä arviointikriteerejä saatetaan soveltaa eri tavoin, jolloin menettelystä tulee epäoikeudenmukainen (Erdogan, 2002, s. 557). Aineistosta nousi esiin näkemys, että valtakunnallisen kriteeristön toimivuus punnitaan esimiestyössä. Aineistossa korostettiin esimiesten yhteisiä näkemyksiä kriteereistä. Eritoten esimiehet itse kokivat esimiesten kesken käytävän keskustelun tärkeäksi oikeudenmukaisuuden ja objektiivisuuden takaamiseksi.

Kriteerit ovat hyvät ja oikeudenmukaiset. Esimiesten on syytä käydä keskustelua arvioinnista ja sen yhdenmukaisuudesta. Paljon on kiinni siitä, miten realistisesti ja

objektiivisesti esimiehet osaavat arvioida alaisiaan eivätkä ole kenenkään puhuttavissa ympäri. (esimies)

Suoritusasteiden määrittely koettiin ongelmalliseksi. Aikaisempaan harkinnanvaraiseen palkanosaan verrattuna suoritusasteissa on vähemmän suoritusasteita. Odotusten mukaisen suoritusasteen ylittäminen koettiin haasteelliseksi.

Suoritusasteissa on vähemmän porrastusta kuin havassa [harkinnanvarainen palkanosa] oli. Odotusten mukainen hyvä on jo niin hyvä, että sen ylittäminen on haasteellista ainakaan molempien kriteereiden osalta. (esimies)

Suorituksen perustuva palkitseminen

Työntekijöiden asenteisiin, motivaatioon ja suorituksen vaikuttavat voimakkaasti heidän käsityksensä suoritusperusteisesta palkitsemisesta (Hun Han & Bartol, 2015, s. 417). Aineistosta nousi esiin hämmennys uudenlaisesta palkitsemisjärjestelmästä kohtaan. Haasteena uudessa järjestelmässä koettiin suorituksen arvioinnin mittarien kehittäminen, puutteet osaamisessa, eri näkemysten yhteensovittaminen sekä vallankäytön mahdollisuus.

Yrityksissä se on hyvin luonnollista. Jos sä teet duunis hyvin niin siitä palkitaan. Mutta kirkko on tosi haastava. Haastava siinä, että miten niitä mittaristoja rakennetaan, varsinkin kun niitä ei osata. (työntekijä)

Jos näin olisi [palkka olisi kytketty suoritukseen], vallankäyttäjillä voisi olla mielivaltaisen mahdollisuus arvottaa eri työmuotoja omista intresseistään. (työntekijä)

Osa haastateltavista koki uuden järjestelmän lähtökohtaisesti hyväksi. Se nähtiin tervetulleena esimiestyön työkaluna, jonka avulla alisuoriutajat voidaan tunnistaa.

Muistan, että ajattelin, että jes, nyt tulee konkreettinen työkalu ja esimiesten on pakko alkaa seuraamaan, miten työtä tehdään. Meilläkin on niin iso työyhteisö, ja

aina sinne mahtuu niitä, jotka eivät tee työtehtäviään ja ajattelin, että nyt tämä auttaa tunnistamaan ne väliinputoajat. (esimies)

Haastateltavien enemmistön voi nähdä periaatteellisella tasolla pitävän suoritusperusteista palkitsemista kannustavana ja motivoivana. Eroja tuli esiin siinä, onko suoritukseen perustuva palkitseminen sopiva seurakuntakontekstissa toteutettavaksi.

Mutta se antaa potkua tehdä oikeita asioita oikealla tavalla ja mun mielestä se on nykypäivää ja se pitää tulla kirkkoon, mutta se pitää tulla valmisteltuna. (työntekijä)

Säännölliseen arviointiin perustuva palkkaus on jo arkipäivää (kirkollisissakin) järjestöissä. VA

Suoritusperusteisen palkanosan käyttö nähtiin muutosprosessina, joka vaatii pohdintaa ja osaamisen kehittämistä.

Kyllähän se kuulosti hienolta ja minä ajattelin, että kyllähän se varmasti voi motivoida joitakin. [...] ajatus oli, että onhan se hyvä, että jotain ajatellaan. Niinku sellainen muutosprosessi, että hyvä että ajatellaan. (työntekijä)

On toi raskas, haastava, osaamista vaativa prosessi. VA

Tavoitesuunta on mielestäni hyvä, mutta ovatko kirkon organisaatiot valmiita tai oikeastaan, onko näin isoon muutokseen valmiuksia ja osaamista? VA

5.2 Kokemuksia jaon oikeudenmukaisuudesta

Organisatorisen oikeudenmukaisuuden tutkimuksissa on painotettu Adamsin tasasuhtaperiaatetta, jossa jaon voidaan nähdä olevan oikeudenmukainen, kun jokainen saa palkkioita panoksensa mukaan. Tasasuhta kuvaa tilannetta, kun työntekijä kokee tuotostensa ja panostensa olevan tasapainossa toisten kanssa. Jos palkkiot jaetaan tavalla, joka laukaisee vertailun, syntyy tunne epäoikeudenmukaisuudesta (Bartol,

Durham & Poon, 2001, 1107). Haastatteluissa kuvattiin tilanteita, jotka aiheuttivat voimakkaita tunteita.

Ja kokemus siitä, että muut on nyt sitten meidän tiimissä parempia. [...] syvä kokemus tulee silloin, kun kaikki muut saa ja sinä et. Siinä ei voi välttyä siltä tunteelta, että jaaha, mä oon meiän tiimin paskin. (työntekijä)

Adamsin tasasuhtaperiaatteen oletus, että epäoikeudenmukaisuuden kokemus saa henkilön palauttamaan tasapainon tilan esimerkiksi hakeutumalla muualle, saa tukea tutkimuksesta.

[...] Oli te-keskuksen avoimet virat -sivusto tiuhaan auki. Työhakemuksia lähti monta.

Suorituslisää koskien nousi aineistosta esiin näkökulma, että lähtökohtaisesti raha pitäisi jakaa kaikille.

Jokainen tekee parhaansa ja jos halutaan työntekijöitä kannustaa työn tekemisessä, kannustusbonus/raha/tms pitää olla kaikille sama.

Joissakin seurakunnissa esimiehet olivat ehdottaneet suorituslisää kaikille tiiminsä jäsenille. Tasaisesti korkeiden arviointien antaminen on tutkimuksissa todettu olevan yksi suorituksen arvioinnin onnistumista heikentävä seikka (Catano, Darr & Campbell, 2007, s. 201). Arviointijärjestelmän tarkastusmekanismi on rakennettu tällaisten tilanteiden välttämiseksi.

Jaon oikeudenmukaisuuteen liittyy kokemus siitä, näkeekö arvioitava arvioinnin edustavan hänen suoriutumistaan. Aineistosta nousi esiin ajatus, että lähijohtajat eivät välttämättä tunne alaisensa työtä tarpeeksi voidakseen arvioida sitä.

Seurakuntatyössä arviointi on hankalaa, koska se riippuu millä tavalla sä näet toisen. Ja välttämättä ei ole tietoakaan siitä alaisensa työstä, jos ei itse henkilökohtaisesti ole ollut kiinnostunut ja paikalla katsomassa ja selvittämässä, mitä se työ oikeasti on. (työntekijä)

Myös tilannetekijöiden huomioon ottaminen tuotiin esiin. Osa haastateltavista kertoi yllättyneensä ja ilahtuneensa siitä, kuinka esimies oli osannut huomioida tilannetekijöiden vaikutuksen.

Minä koin että hän arvosti samoja asioita ku minä ja hän oli nähnyt tilanteen ja se tuntu minusta tosi mukavalta. Ja hän nosti esiin vastuuni, niin se tuntu tosi mukavalta ja olin iloinen, että hän oli nähnyt kokonaistilanteen. (työntekijä)

Haastatteluissa nousi esiin, että yhtymän tasolla määritellyt kriteerit eivät välttämättä soveltuneet seurakuntatasolle. Tällöin arviointien koettiin jakautuneen epäoikeudenmukaisiin perusteisiin eivätkä ne vastanneet työntekijän käsitystä omasta suoriutumisestaan. Problematiikkaa liittyi aineiston perusteella normaalin suorituksen määrittelyyn yhtymän kaikille saman työalan työntekijöille.

5.3 Kokemuksia menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta

Menettelytapojen oikeudenmukaisuus viittaa päätöksentekoprosessin oikeudenmukaisuuteen ja tarkoituksenmukaisuuteen (Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan, 2005, s. 5). Tarkoituksenmukaiseen prosessiin kuuluvat riittävä tiedonanto, reilu kuuleminen sekä todisteisiin perustuva arvio (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007, s. 44). Joissakin seurakunnissa tarkoituksenmukaista prosessia on edistetty kehittämällä systemaattinen prosessi, johon kuuluu tavoitteenasettamiskeskustelu, välikeskustelu ja varsinainen arviointikeskustelu. Prosessissa tarjotaan työntekijälle mahdollisuus itsearviointiin, jota peilataan esimiehen arvioon. Itsearviointin kautta työntekijälle tarjoutuu mahdollisuus reiluun kuulemiseen ja osapuolet voivat pohtia näkemyserojaan. (Kirkon työmarkkinalaitos, 2020c.)

Yhdessä seurakunnassa oli muotoiltu arviointilomake esimiesten työkaluksi ja työntekijän itsearviointiin. Arviointijakson aikana työntekijä arvioi omaa

suoriutumistaan vähintään kaksi kertaa. Esimies kirjaa lomakkeelle arviot kuukausittain. Dokumentoitu tieto edistää todisteisiin perustuvan arvion toteutumista.

Lomake toimii dokumenttina ja arviointi helpottuu. Tällöin on helppo antaa arviointikeskustelussa konkreettisia esimerkkejä, ”muistatko toukokuussa tuon tapahtuman, mitä siinä olisi voinut tehdä toisin”. (esimies)

Käsityksiä oikeudenmukaisuudesta määrittävät tieto arviointikriteereistä sekä ymmärrys arviointiprosessista ja odotuksista. Organisaation vastuulla on viestiä työntekijöille ennalta määritellyistä kriteereistä sekä varmistaa, että työntekijät ymmärtävät, milloin ja miten heitä arvioidaan. (Erdogan, Kraimer & Liden, 2001, s. 210.) Haastateltavien kokemukset tiedonsaannista vaihtelivat. Yksi haastateltava kuvaa tilannetta, jossa tietoa arvioinnin ajankohdasta ei tullut etukäteen. Syyksi haastateltava koki esimiehen haluttomuuden suorituksen arviointia kohtaan.

Esimieheni, joka ei suostu kehityskeskusteluun eikä muutenkaan mitään kokouksia tai mitään, no hänet oli pakotettu näihin suorituslisäkeskusteluihin. Henkilöstöpäällikkö sano, että sun on pakko käydä se. No, hän ilmotti mulle että no niin, että nyt käydään se. (työntekijä)

Vastakohtana edelliseen toinen haastateltava kuvaa, kuinka arviointiin osallistui oman esimiehen lisäksi yhtymän kirkkoherroista, talousjohtajasta ja henkilöstöpäälliköstä muodostettu arviointitiimi.

Arvioinnin kävin kirkkoherran kanssa sekä arviointitiimin (yhtymän kirkkoherrat ja talousjohtaja, henkilöstöpäällikkö) kanssa. Se oli hieman jännittävä tilanne, mutta vuorovaikutus oli aika rentoa. (työntekijä)

Arvioitsijat eivät välttämättä käytä arviointijärjestelmää organisaation tarkoittamalla tavalla (Erdogan, 2002, s. 557). Tämä tuli ilmi myös aineistosta. Haastateltavat kuvailivat käytäntöjä kirjaviksi.

Ihmiset oli arvostellu eri tavalla, ja sitten jotkuthan oli saanu itse täyttää niitä. Käytännöt oli erittäin kirjavia, joku oli saanu tehdä itte kaikki ja eri tavalla arvosteltu. Meidän työalalla oli pisteytetty eri tavalla ne. (työntekijä)

Käytäntöjen suhteen aineistossa tuli ilmi eroavaisuuksia. Toisten vastaajien mielestä menettelytavoista oli pyritty rakentamaan selkeä ja yhtenäinen järjestelmä.

Mielestäni omassa yhtymässä systeemi pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeäksi ja yhtenäiseksi. (esimies)

Organisaation tulee varmistaa, että arvioitsijat suoriutuvat tehtävästään. Yhteneväisen linjan takaamiseksi ja vääristyneiden tulosten estämiseksi arviointeja tekevien kouluttaminen on avainasemassa (Kondrasuk, 2012, s. 118). Aineiston perusteella esimiesten osaaminen koettiin edellytyksenä oikeudenmukaisen arvioinnin toteutumiselle. Osaamisessa nähtiin olevan suurta hajontaa.

Tiedän, että osalla lähiesimiehistä on mennyt huonosti ja siihen on jouduttu puuttumaan, että näin ei voi tehdä, mutta sitten joillakin on mennyt tosi hyvin. Meillä jotkut esimiehet saa todella hyviä palautteita, sitten meillä on esimiehiä, jotka saa todella huonoa palautetta. Se on liian suuri skaala. (työntekijä)

Haastateltavat kertoivat paikallisista tavoista perehdyttää arvioitsijat tehtäväänsä. Tapoina mainittiin koulutus ja perehdytys, kollegatapaamiset, yhtymän oma koulutuspaketti ja oman esimiehen ja henkilöpäällikön tai talousjohtajan kanssa käydyt keskustelut. Esiin tuotiin myös esimiesosaamisen painottamista henkilövalinnoissa sekä oman johtajuuden ja roolinsa ymmärtäminen. Esimiehiltä edellytettiin vastuun ottamista vaikeissakin tilanteissa.

Jokainen esimies pystyy omalta osaltaan tekemään aika paljon. Ei ne voi vaan nostaa käsiä ylös ja sanoa, ei voi mitään, kirkko on tällanen. Vastuuta niiltä esimiehiltä ei voida missään vaiheessa ottaa pois. (työntekijä)

Esimiesosaamiseen laskettiin kuuluvan taito antaa palautetta. Esimiehet kertoivat pyrkivänsä antamaan palautetta matkan varrella ja sanoittamaan onnistumisia. Korjaava palaute annetaan reaaliaikaisesti. Suorituslisä- ja kehityskeskusteluissa annettiin palautetta tarkemmin ja syvällisemmin. Kommunikaation ja palautteen avulla on mahdollista lisätä sisäistä motivaatiota (Ryan & Dei, 2000, s. 58). Se myös vahvistaa esimies-alais-vaihtosuhdetta.

5.4 Kokemuksia vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudesta

Tutkijat ovat todenneet, että vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden toteutumiseksi pitäisi luoda olosuhteet, joissa työntekijöitä kohdellaan arvokkaasti, asianmukaisella tavalla ja kunnioituksella ja joissa menettelyt selostetaan perusteellisesti yksityiskohtia myöten (Liu & Ding, 2012, s. 2718). Haastateltavat olivat kokeneet pääosin vuorovaikutuksen toimineen.

Arviointitilanne oli mielestäni hyvä ja neutraali. (työntekijä)

Eritoten esimiehet korostivat, että vuorovaikutustilanteessa on keskityttävä työn arviointiin. Erdoganin (2002) mukaan se, mihin arvioitsija keskittyy, vaikuttaa oikeudenmukaisuuskäsitysten syntymiseen.

Kuuluu esimiestyöhön, että osaisi jättää sen oman persoonallisuuden ja toisen persoonallisuuden taustalle ja työminä arvioisi työtä eikä persoonaa. (esimies)

Osassa haastatteluja kuvattiin arviointikeskustelun jääneen lyhyeksi. Arviointeja ei perusteltu eikä etukäteismateriaalia saatu. Niukka vuorovaikutus, asiaan paneutumattomuus ja valmistavan materiaalin puuttuminen johtivat kokemukseen siitä, että omalla työllä ei ollut esimiehelle merkitystä.

Se oli sen 5 minuuttia. Ennakoon ei tullu mitään materiaalia. Kuulin että on joku saanu, että "pohdi näitä etukäteen kun tulet" tai muuta millä olis voinu valmistautua. Hän ei selkeesti niinku halunnu tätä. Eli se kokemus siitä, että mun työllä ei oo esimiehelleni merkitystä on vahva. Tällasena mä nään sen viestin. (työntekijä)

Aineistossa kuvattiin esimies-alais-vaihtosuhteen merkitystä arvioinnin onnistumisessa. Alaisensa tunteva lähijohtaja koki voineensa panostaa hyvään vuorovaikutukseen jokaisen oman persoonan mukaisesti, mikä oli helpottanut sekä palautteen antamista että vastaanottamista.

Vuorovaikutus sujui kunkin persoonan mukaisesti – puheliaan kanssa puhuimme paljon ja välillä piti palauttaa aiheeseen, ettemme rönsynneet liikaa – niukkasanaisemman kanssa pärjäsimme lyhyemmillä lauseilla ja kukin avasi esim. työssäjaksamisensa taustoja sen verran kuin halusi. Tunnen jo tiimiäni sen verran, että osaan myötäillä ja asettaa sanani kullekin sopivalla tavalla. Vuorovaikutus sujui kaikkien kanssa hyvin ja se helpotti palautteen antamista ja vastaan ottamista. (esimies)

Arviointiprosessin koettiin myös vahvistaneen esimies-alais-vaihtosuhdetta ja rakentaneen luottamusta. Arviointi nähtiin myös mahdollisuutena oppimiseen.

Koin, että alaisen luottamus kasvoi. Arviointiprosessin myötä myös oppii joka kerta uutta. (esimies)

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstön kokemuksia suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuudesta Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakunnissa ja seurakuntayhtymissä. Päättökysymykseni oli: Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että suorituksen arviointi koetaan oikeudenmukaiseksi? Päättökysymystä tarkennettiin kolmella alatutkimuskysymyksellä :

- Miten työsuoritusta voidaan arvioida?
- Miten seurakuntien työntekijät ja lähijohtajat ovat kokeneet suorituslisän käyttöönottoon liittyvän suorituksen arvioinnin?
- Miten se on heijastunut oikeudenmukaisuuden kokemukseen?

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen keskeiset tulokset ja vertaan niitä aikaisempiin tutkimuksiin. Tämän jälkeen pohdin aihetta tutkimuksen ja aikaisempien tutkimusten valossa laajemmassa kontekstissa. Pohdin myös tutkimuksen merkityksellisyyttä sekä rajoituksia. Lopuksi esittelen jatkotutkimusideat.

6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat aikaisemmissa tutkimuksissa tehtyjä havaintoja, joiden mukaan suurinta osaa tehtävistä ei voida arvioida ainoastaan tulosten perusteella. Suoritusarvioinneissa voidaan tulosten lisäksi tai sijaan painottaa esimerkiksi organisaatiokansalaisuutta sekä proaktiivista ja kontekstuaalista suoriutumista (Rynes, Gerhard & Parks, 2005). Kirkon suorituslisäjärjestelmään on arviointikriteereiksi määritelty työssä suoriutumisen lisäksi kriteerejä, jotka painottavat yhteistyökykyä, monitaitoisuutta, aloitteellisuutta, kehityshakuisuutta, innovointikykyä, erityistietoja ja -taitoja sekä tuloksellisuutta. Tulosten perusteella kriteerien soveltaminen on haastavaa, mutta toisaalta ne antavat tilaa paikalliselle tulkinnalle. Kaikille ammattiryhmille ja

työntekijöille yhteisiä kriteerejä voidaan soveltaa organisaation omia tavoitteita vastaavasti. Tulokset vahvistavat aikaisempia havaintoja (esim. (Rynes ja muut, 2005), että arvioinnissa on tärkeää painottaa tuloksia suhteessa käyttäytymiseen liittyviin tekijöihin.

Oikeudenmukaisuuden edistämiseksi on käytettävä vain standardisoitavissa olevia, työsidonnaisia kriteerejä. Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että objektiivisten arviointiperusteiden puuttuminen tuottaa epä johdonmukaisia ja epäluotettavia tuloksia suorituksen arvioinnissa (Caruth & Humphreys, 2008, s. 26–27.) Tämän tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että seurakuntatyön arvioinnin haasteet liittyvät siihen, että työtä tehdään usein omalla persoonalla. Työsuorituksen erottaminen persoonasta koettiin haastavaksi. Tällaisessa tilanteessa objektiivisten kriteerien määrittely on erityisen tärkeää. Standardointi helpottaa arvioitsijoiden tehtävää ja lisää arviointien validiteettia.

Tulokset korostavat tilannetekijöiden merkitystä suorituksen arvioinnissa. Aikaisempien tutkimusten mukaan tilannetekijöiden merkitys työsuoritukseen on riippuvainen työn panosten, prosessien ja tuotosten ennustettavuudesta (Wall, Cordery & Clegg, 2002, s. 151). Jotta arvio suoriutumisen heijastaisi mahdollisimman tarkasti suoriutumisen todellista tasoa, on arvio suhteutettava tilannetekijöihin (Jawahar, 2005, s. 9). Tuloksista ilmeni, että työntekijät kokivat omaan suoriutumiseensa vaikuttaviksi tekijöiksi muun muassa muiden olosuhteet, muiden panokset, talouden, työilmapiirin sekä organisaation rakenteet. Rakenteilla viitattiin organisaation toimintatapoihin, järjestelmiin, sääntöihin ja työntekijöiden vastualueisiin. Tilannetekijöiden huomioiminen oli koettu myönteisesti ja se lisäsi luottamusta esimieheen.

Tutkimus osoitti, että tavoitteenasetanta on merkittävä osa suorituksen arviointia. Tavoitteenasetannan teoria korostaa, että tarkat ja haasteelliset tavoitteet johtavat korkeampaan suorituskykyyn kuin epämääräiset tavoitteet (Locke & Latham, 2006, s. 332). Tutkimuksessa painotettiin strategian merkitystä tavoitteiden asettamisessa. Henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisessa vaikuttivat kirkon arvot, tilastot,

toimintasuunnitelmat, seurakuntaneuvosto, esimies sekä toimintakertomukset. Tavoiteasetannassa korostui myös itseohjautuvuus ja osallistaminen, mutta myös selkeiden tavoitteiden asettamisen haasteet seurakuntakontekstissa. Suorituslisää koskien joissakin seurakunnissa oli kuvattu työntekijän hyvä suoriutuminen, jota vasten työntekijät olivat saaneet yhdessä esimiehen kanssa määritellä tavoitteensa.

Lähijohtajien erilaiset tavat toteuttaa suoritusarviointeja voidaan nähdä Campbellin, Campbellin ja Chian (1998) tarkoittamina häiriöinä arviointijärjestelmässä. Aineistosta nousi esiin vahvasti esimiesosaamisen merkitys. Osaamisen puute nähtiin syyksi siihen, että arviointikäytännöt vaihtelivat organisaation sisällä. Tämän koettiin johtavan erilaisiin tulkintoihin ja näkemyksiin, mikä vähensi luottamusta suorituksen arviointiin. Tulos tukee aiempia havaintoja siitä, että kunnollisten ohjeiden puuttuminen vaikeuttaa arviointeja (Maaniemi, 2013).

Kontrolliteorian mukaan yksilöt haluavat olla osa päätöksentekoprosessia ja vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin (Erdogan, 2002, s. 558). Menettelytapojen oikeudenmukaisuutta parantaa, kun työntekijöillä on mahdollisuus tuoda esiin oma näkemyksensä työsuorituksestaan (Blader & Tyler, 2003, s. 110). Aineistossa tuotiin esiin paikallisia tapoja, jotka mahdollistivat yksilön itsearviointin sekä näkemysten peilaamisen esimiehen näkemyksiin ennen varsinaista arviointikeskustelua. Tällaiset käytännöt tukevat Leventhalin oikeudenmukaisuuden sääntöä edustavuudesta, joka tarkoittaa kaikkien asianosaisten mahdollisuutta vaikuttaa päätökseen (Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan, 2005, s. 24).

Tutkimusten (esim. Rupp & Cropanzano, 2002) mukaan työntekijöiden käsityksiin suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuudesta vaikuttavat sekä organisaation viralliset toimintatavat että kohtelu lähijohtajien taholta. Tämän tutkimuksen havainnot vahvistavat tätä käsitystä. Erdoganin (2002) mukaan oikeudenmukaisuuskäsitysten muodostumiseen vaikuttavat arviointiprosessin ominaispiirteet, tilannetekijät, esimies-alais-vaihtosuhde, koettu organisaation tuki, vaikutelma arvioitsijoiden käyttäytymisestä

sekä arvioitsijoiden käyttämä tieto. Tuloksissa painottuivat eritoten tilannetekijät ja esimies-alais-vaihtosuhte. Organisaatiokulttuurin vaikutus koettiin merkittävänä, mikä tukee aikaisempien tutkimusten (esim. Erdogan, 2002) havaintoja siitä, että suorituksen arvioinnin on sovittava organisaatiokulttuuriin.

Menettelytavat koetaan tutkimusten mukaan oikeudenmukaisiksi, kun päätökset tehdään hyväksytyjen periaatteiden mukaan (Seppälä, Jasinskaja-Lahti, Lipponen & Liebkind, 2014, s. 251). Päätöksenteon muodollinen laatu (Blader & Tyler, 2003) viittaa organisaation kehittämiin menettelytapoihin ja epämuodollinen laatu kertoo esimiehen toiminnasta. Tämän tutkimuksen mukaan näissä oli eroavaisuuksia, mikä aikaisempien tutkimusten (esim. Meng & Wu, 2015) mukaan johtaa siihen, että työntekijät pitävät suoritusperusteista palkitsemista epäoikeudenmukaisesti toteutettuna.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan suoritusperusteisen palkitsemisen haasteet liittyvät suorituksen arvioinnin mittarien kehittämiseen, organisaation ja erityisesti lähijohtajien osaamiseen sekä näkemysten yhteensovittamiseen. Tulosten mukaan eritoten menettelytavoissa oli lähijohtajien osaamisen puutteesta ja näkemyseroista johtuen suurta vaihtelevuutta.

6.2 Pohdinta

Suorituksen arviointi on muodollinen ja systemaattinen prosessi, jonka tarkoituksena on määrittellä, havainnoida, mitata, dokumentoida ja kehittää työntekijöiden työhön liittyviä vahvuuksia (Palaiologos, Papazekos & Panayotopoulou, 2011, s. 826). Arvioinnin tavoitteena on myös edistää tapoja, joilla työntekijät osallistuvat organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja työn suorittamiseen (Dusterhoff, Cunningham & MacGregor, 2014, s. 265). Systemaattisen suorituksen arviointijärjestelmän käyttöönotto paljastaa mahdolliset puutteet tehtäväkuvissa ja -kuvauksissa sekä tavoitteenasetannan heikkoudet ja niiden heikon kytköksen organisaation strategiaan.

Ennen kaikkea se paljastaa, kuinka läpinäkyviä ja oikeudenmukaisia organisaation henkilöstökäytännöt ovat. Haasteiden ja kipupisteiden tunnistaminen tarjoaa organisaatiolle kuitenkin mahdollisuuden kehittyä.

Perinteinen suorituksen arviointi ilman linkkiä strategiaan on vanhanaikainen käytäntö. Suorituksen arviointi mielletäänkin nykyään osaksi laajempaa suorituksen johtamisen prosessia, jossa korostuu strategisen, operationaalisen ja yksilön suorituksen johtamisen välisen kytköksen vahvistaminen. Suorituksen johtamista ei nykyaikaisessa työelämässä tulisi toteuttaa ainoastaan taloudellisista ja tuotannollisista lähtökohdista. Sosiaalisten aspektien ja käyttäytymisnäkökulmien huomioiminen nähdään nykyään edellytyksenä suorituksen johtamisen onnistumiselle (de Waal, 2007, s. 5; Levy & Williams, 2004). Yksilön suorituksen johtamisessa painottuu jatkuva palautteenanto kerran vuodessa toteutettujen keskustelujen sijaan. Systemaattisessa prosessissa korostuvat lisäksi suoriutumisen edellytykset, suunnitelmallisuus, toteutus sekä jatkosuunnitelmat.

Samapalkkaisuusperiaatteen mukaan palkan tulee perustua tehtävien vaativuuteen, henkilön pätevyyteen sekä työsuoritukseen. Lähtökohtaisesti kirkon palkkausjärjestelmien tavoitteena on porrastaa palkkaus oikeudenmukaisesti sekä toteuttaa kannustavaa ja kilpailukykyistä palkkapolitiikkaa. Suorituslisäjärjestelmä vastaa samapalkkaisuusperiaatteen vaatimukseen sekä tunnustaa yksilön merkityksen organisaatiossa.

Uuden palkitsemisjärjestelmän luominen käytäntöineen, menettelytapoineen ja ohjeineen on aikaa ja paneutumista vaativa prosessi. Palkitsemisjärjestelmän onnistumista ennustavat käsitykset käytännöistä ja oikeudenmukaisuudesta (Salimäki & Jämsen, 2009, s. 243). Tutkimuksessani esille tulleet yhdenmukaisten ja läpinäkyvien käytäntöjen ja menettelytapojen määrittelemisen haasteet ovat tuttuja kaikenlaisissa organisaatioissa.

Eettisessä suorituksen arvioinnin prosessissa painotetaan yksilön arvostamista (Winstanley, Stuart & Smith, 1996, s. 66). Johtajuusajattelussa korostuu nykyään johdettavien näkeminen yksilöinä, joilla on omat tavoitteensa (Kauhanen & Viitala, 2011, s. 210). Yksilön suorituksen arviointi perustuu pohjimmiltaan oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksien tarjoamiseen yksilölle. Yksilön suoriutumisen merkityksen tunnustaminen osana yhteisöä lisää työn merkityksellisyyttä ja parhaimmillaan kasvattaa luottamusta ja arvostusta. Erilainen osaaminen ja yksilöllisyys nähdään eettisessä suorituksen arvioinnissa ja koko suorituksen johtamisen prosessissa organisaation menestystä tukevinä tekijöinä.

Oikeudenmukaisuusteema voidaan mieltää osaksi laajempaa vastuullisuuskeskustelua. Organisaatioiden edellytetään toimivan moraalisesti ja eettisesti. Johtajuuden trendeiksi ovat nousseet vastuullisuus, ihmiset ja osallistaminen. Oikeudenmukaisesti kohdellut ihmiset suoriutuvat paremmin, osoittavat organisaatiokansalaisuutta ja sitoutuvat organisaatioon. Johtajuusajattelussa korostuu tasa-arvoinen kohtelu, yhteisten pelisääntöjen noudattaminen kaikkien kohdalla, johdonmukainen käyttäytyminen sekä oikean tiedon pohjalta toimiminen (Kauhanen & Viitala, 2011, s. 210).

6.3 Tutkimuksen merkitys ja rajoitukset

Tämä tutkimus on toteutettu seurakuntakontekstissa, jossa tulosten sijaan suoriutumisen arvioinnissa on mielekästä korostaa muita tekijöitä kuten organisaatiokansalaisuutta. Yleensä ottaen suorituksen arviointi on muuttumassa enemmän laadullisia tekijöitä painottavaan suuntaan. Tutkimus tarjoaa suorituksen arvioinnista kokonaisvaltaisen näkökulman, jota voi soveltaa etenkin asiantuntijuutta ja erityisosaamista painottavilla aloilla. Työn muuttunut luonne vaatii uudenlaista lähestymistapaa suorituksen määrittelyyn ja suorituksen arviointiin niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Tutkimuksen havainnot voivat myös antaa henkilöstöjohtamisen

toteuttajille keinoja ottaa huomioon oikeudenmukaisuuden merkityksen suorituksen arviointiprosessin suunnittelussa sekä kokonaisvaltaisessa suorituksen johtamisessa.

Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu omassa luvussaan. Tutkimuksen rajoitukset liittyvät lähinnä metodologiaan. Aineistonkeruumenetelmänä haastattelut ja verkkoaineisto soveltuvat hyvin tutkimuksen tavoitteisiin. Kokemattomuuteni haastattelijana saattoi kuitenkin vaikuttaa haastattelutilanteisiin. Myös kysymysten asettelu asettaa rajoituksia, sillä varmasti ei voida tietää, miten haastateltavat kysymykset käsittävät. Aineiston valikoituneisuutta ja pientä otosta voidaan pitää tutkimuksen rajoituksina. Lähijohtajien edustavuus aineistossa oli pieni, ja sen vuoksi lähijohtajien näkökulma jäi aliedustetuksi. Pysin parantamaan tutkimuksen luotettavuutta keräämällä aineistoa haastattelujen lisäksi eri lähteistä sekä ottamalla huomioon teoreettisessa tarkastelussa useita teoreettisia näkökulmia.

6.4 Ideoita jatkotutkimukselle

Oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttavat suuresti kontekstuaaliset tekijät kuten organisaatiokulttuuri (Ambrose & Schminke, 2009, 498). Organisatorisen oikeudenmukaisuuden tutkimuksissa on tarkasteltu työntekijän ja hänen esimiehensä välistä suhdetta suorituksen arvioinnin kontekstissa. Suhteeseen vaikuttaa koko organisaatiossa vallitseva ilmapiiri ja kulttuuri. (Farndale & Kelliher, 2013, s. 882.) Jatkotutkimus voisi perehtyä siihen, miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa esimies-alaisvaihtosuhteeseen ja oikeudenmukaisuuden kokemuksiin suorituksen arviointiprosessissa. Jatkotutkimus voisi perehtyä myös siihen, miten institutionaalinen rakenne vaikuttaa suorituksen arviointiin.

Tutkimus olisi mielenkiintoista toteuttaa uudestaan, kun suorituksen arvioinnista on muodostunut vakiintunut käytäntö seurakunnissa. Tämä tutkimus toteutettiin ensimmäisen arviointijakson jälkeen, jolloin arviointikäytäntöjen suhteen oltiin vielä

oppimisvaiheessa. Jatkotutkimus voisi myös perehtyä tietyn ammattiryhmän kokemuksiin oikeudenmukaisuudesta suorituksen arvioinnissa.

Lähteet

- Agrawal, C. (2012). Performance-related Pay-Hype versus Reality with Special Reference to Public Sector Organizations. *Management and Labour Studies*, 37(4), 337–344. doi:10.1177/0258042X13484848
- Ahokas, M. & Stenius, M. (2014). *Eettinen ja identiteettijohtaminen: Oikeudenmukaisuus uusissa johtamismalleissa*. Teoksessa Myyry, L., Ahola, S., Ahokas, M. & Sakki, I. (toim.), *Arkiajattelu, tieto ja oikeudenmukaisuus* (s. 293–321). Helsingin yliopisto. <http://doi.org/10.31885/2018.00026>
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. (4. uudistettu painos). Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Ambrose, M. L. & Schminke, M. (2009). The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491-500. doi:10.1037/a0013203
- Aguinis, H. & Pierce, C. A. (2008). Enhancing the Relevance of Organizational Behavior by Embracing Performance Management Research. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 139–145. doi:10.1002/job.493
- Backman, J. (2018). *Äärellisyyden kohtaaminen: kokemuksen filosofista käsitehistoriaa*. Teoksessa Toikkanen, J. & Virtanen, I. (toim.), *Kokemuksen tutkimus VI. Kokemuksen käsite ja käyttö* (s.25–40). Lapland University Press. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-310-940-7>
- Bartol, K., Durham, C. & Poon, J. (2001). Influence of Performance Evaluation Rating Segmentation on Motivation and Fairness Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1106-1119. doi:10.1037/0021-9010.86.6.1106

- Becker, K., Antuar, N. & Everett, C. (2011). Implementing an Employee Performance Management System in a Nonprofit Organization. *Nonprofit management & leadership*, 21(3), 225-271. doi:10.1002/nml.20024
- Blader, S. L. & Tyler, T. L. (2003). What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four-Component Model of Procedural Justice. *Human Resource Management Review*, 13, 107–126. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00101-8](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00101-8)
- Bol, J. C. (2011). The Determinants and Performance Effects of Managers' Performance Evaluation Biases. *The accounting review*, 86(5), 1549–1575. doi:10.2139/ssrn.1089077
- Brudan, A. (2010). Rediscovering Performance Management: Systems, Learning and Integration. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 109-123. doi:10.1108/13683041011027490
- Campbell, D. J., Campbell, K. M. & Chia, H-B. (1998). Merit Pay, Performance Appraisal, and Individual Motivation: An Analysis and Alternative. *Human Resource Management*, 37(2), 131-146. DOI: [https://doi- doi:10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199822\)37:2<131::AID-HRM4>3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199822)37:2<131::AID-HRM4>3.0.CO;2-X)
- Campbell, J. P., McHenry, J. J. & Wise, L. L. (1990). Modeling Job Performance in a Population of Jobs. *Personnel psychology*, 43(2), 313-333. doi:10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x
- Caruth, D. & Humphreys, J. (2008). Performance Appraisal: Essential Characteristics for Strategic Control. *Measuring Business Excellence*, 12(3), 24-32. doi:10.1108/13683040810900377
- Catano, V., Darr, W. & Campbell, C. (2007). Performance Appraisal of Behavior-based

Competencies: a Reliable and Valid Procedure. *Personnel psychology* 60(1), 201–230. doi:10.1111/j.1744-6570.2007.00070.x

Cheng, S. (2014). The Mediating Role of Organizational Justice on the Relationship between Administrative Performance Appraisal Practices and Organizational Commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1131–1148. doi:10.1080/09585192.2013.816864

Colquitt, J., Greenberg, J. & Zapata-Phelan, C. (2005). *What is Organizational Justice? A Historical Overview. Handbook of Organizational Justice*. Taylor & Francis Group.

Cropanzano, R., Bowen, D.E., and Gilliland, S.W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48. doi:10.5465/AMP.2007.27895338

Demirkol, I. & Nalla, M. (2018). Enhancing Motivation and Job Satisfaction of Police Officers: A test of High Performance Cycle Theory. *Criminal justice and behavior*, 45(12), 1903-1917. doi:10.1177/0093854818796873

DeNisi, A. & Murphy, K. (2017). Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433. doi:10.1037/apl0000085

de Waal, A. (2007). Successful Performance Management? Apply the Strategic Performance Management Development Cycle! *Measuring Business Excellence*, 11(2), 4-11. doi:10.1108/13683040710752698

Dusterhoff, C., Cunningham, J. & MacGregor, J. (2014). The Effects of Performance Rating, Leader–Member Exchange, Perceived Utility, and Organizational Justice

on Performance Appraisal Satisfaction: Applying a Moral Judgment Perspective. *Journal of Business Ethics*, 119(2), 265-273. doi:10.1007/s10551-013-1634-1

Elovainio, M., van den Bos, K., Linna, A., Kivimäki, M., Ala-Mursula, L., Pentti, J. & Vahtera, J. (2005). Combined Effects of Uncertainty and Organizational Justice on Employee Health: Testing the Uncertainty Management Model of Fairness Judgments among Finnish Public Sector Employees. *Social Science & Medicine*, 61, 2501–2512. doi:10.1016/j.socscimed.2005.04.046

Erdogan, B., Kraimer, M. & Liden, R. (2001). Procedural Justice as a Two-dimensional Construct. An Examination in the Performance Appraisal Context. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(2), 205-222. doi:10.1177/0021886301372004

Erdogan, B. (2002). Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals. *Human Resource Management Review*, 12, 555-578. doi:10.1016/S1053-4822(02)00070-0

Farndale, E. & Kelliher, C. (2013). Implementing Performance Appraisal: Exploring the Employee Experience. *Human Resource Management*, 52(6), 879-897. doi:10.1002/hrm.21575

Greenberg, J. (2001). Setting the Justice Agenda: Seven Unanswered Questions about “What, Why, and How”. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 210–219. doi:10.1006/jvbe.2001.1792

Gielen, A. C., Kerkhofs, M. J. M. & van Ours, J. C. (2010). How Performance Related pay Affects Productivity and Employment. *Journal of Population Economics*, 23(1), 291–301. doi:10.1007/s00148-009-0252-9

Griffin, M. A., Neil, A. & Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance:

Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. doi:10.5465/AMJ.2007.24634438

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. (2014).

Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä (2. painos). Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita* (13.–14., osin uudistettu painos). Helsinki: Tammi.

Hun Han, J., Bartol, K. M. & Kim, S. (2014). Tightening up the Performance-Pay Linkage: Roles of Contingent Reward Leadership and Profit-Sharing in the Cross-Level Influence of Individual Pay-for-Performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 417-430. doi:10.1037/a0038282

Jacobs, G., Belschak, F. D. & Den Hartog, D. N. (2014). (Un)Ethical Behavior and Performance Appraisal: The Role of Affect, Support, and Organizational Justice. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 63-76. doi:10.1007/s10551-013-1687-1

Jawahar, I. M. (2005). Do Raters Consider the Influence of Situational Factors on Observed Performance When Evaluating Performance? Evidence From Three Experiments. *Group & Organization Management*, 30(1), 6-41. doi:10.1177/1059601104267664

Kauhanen, Juhani (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (10.–11. painos). Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kauhanen, J. & Viitala, R. (2011). *Kohti moninaisempaa palkitsemista*. Teoksessa Viitala,

R., Suutari, V. & Järnlström, M. (toim.), *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista* (s. 202–218). Vaasan Yliopisto.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-374-5>

Keeping, L. & Levy, P. (2000). Performance Appraisal Reactions: Measurement, Modeling, and Method Bias. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 708-723.
 doi:10.1037/0021-9010.85.5.708

Kirkkohallitus (2014). *Kohtaamisen kirkko. Kirkon evankelis-luterilaisen kirkon toiminnan suunta vuoteen 2020*. Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 7.
<https://evl.fi/documents/1327140/52566740/Kohtaamisen+kirkko.pdf/d3b98b1a-8d4c-fcf5-01f3-02e8ba28a784?t=1560323101000>

Kirkkolaki 1993/1054 § 2. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931054>

Kirkkolaki 1993/1054 § 6. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931054>

Kirkon työmarkkinalaitos (2018). *Suorituslisän käyttöönotto seurakunnissa. Koulutustilaisuudet keväällä 2018*. Noudettu 2019-10-10 osoitteesta
https://evl.fi/documents/1327140/42831168/Suorituslisan_kayttoonotto_seurakunnissa.pdf/8598ba7a-eeed-8e84-c8e5-665b9c4c51ae

Kirkon työmarkkinalaitos (2020a). *Kirkon virka- ja työehtosopimuksen 2018–2020 osat V-VII*. Noudettu 2020-10-02 osoitteesta
<https://evl.fi/kirkontyomarkkinalaitos/sopimukset/kirvestes-n-osat-i-vii>

Kirkon työmarkkinalaitos (2020b). *Tehtäväkohtainen palkanosa / peruspalkka*. Noudettu 2020-05-07 osoitteesta
<https://evl.fi/kirkontyomarkkinalaitos/palvelussuhde/palkkaus/yleinen-palkkausjarjestelma/tehtavakohtainen-palkanosa>

Kirkon työmarkkinalaitos (2020c). *Työsuorituksen yhteistä arvioimista*. Noudettu 2020-05-11 osoitteesta <https://evl.fi/kirkontyomarkkinalaitos/tyonantajan-tyokaluja/seurakunnat-soveltavat/tyosuorituksen-yhteista-arviointia>

Kiviniemi, K. (2015). *Laadullinen tutkimus prosessina*. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (s. 74–88). PS-Kustannus.

Kondrasuk, J. (2012). The Ideal Performance Appraisal is a Format, not a Form. *Academy of Strategic Management Journal*, 11(1). 115–130.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Kukkola, J. (2018). *Kokemuksen tutkimuksen metatiede: kokemuksen käsitteen käytön ja kokemuksen ehtojen tutkimus*. Teoksessa Toikkanen, J. & Virtanen, I. (toim.), *Kokemuksen tutkimus VI. Kokemuksen käsite ja käyttö* (s.41–63). Lapland University Press. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-310-940-7>

Kulla, J. (2008). *Tavoitteellinen johtamisen kehittyminen johtamisoppina ja käyttö suurissa suomalaisorganisaatioissa* [lisensiaatintutkimus, Teknillinen korkeakoulu]. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:tkk-012697>

Kumar, M. & Singh, S. (2011). Leader-Member Exchange & Perceived Organizational Justice-An Empirical Investigation. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47(2), 277-289.

Kuvaas, B. (2006). Work Performance, Affective Commitment, and Work Motivation:

the Roles of Pay Administration and Pay Level. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 365–385. doi:10.1002/job.377

Lance, C., Teachout, M. & Donnelly, T. (1992). Specification of the Criterion Construct Space: An Application of Hierarchical Confirmatory Factor Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 437-452. doi:10.1037/0021-9010.77.4.437

Latham, G., Borgogni, L. & Petitta, L. (2008). Goal Setting and Performance Management in the Public Sector. *International Public Management Journal* 11(4), 385-403. doi:10.1080/10967490802491087

Lawler, E. (2003). Reward Practices and Performance Management System Effectiveness. *Organizational Dynamics*, 32(4), 396–404. doi:10.1016/j.orgdyn.2003.08.007

Levy, P. E., and Williams, J.R. (2004). The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future. *Journal of Management*, 30, 881–905. doi:10.1016/j.jm.2004.06.005

Linna, A., Elovainio, M. van den Bos, K., Kivimäki, K., Pentti, J. & Vahtera, J. (2012). Can Usefulness of Performance Appraisal Interviews change Organizational Justice Perceptions? A 4-year Longitudinal Study among Public Sector Employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1360–1375. doi:10.1080/09585192.2011.579915

Liu, N-T. & Ding, C. (2012). General Ethical Judgments, Perceived Organizational Support, Interactional Justice, and Workplace Deviance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2712-2735. doi:10.1080/09585192.2011.610945

Locke, E. & Latham, G. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. doi:10.1037/0003-066X.57.9.705

Locke, E. & Latham, G. (2004). What should we do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-first Century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403. doi:10.2307/20159050

Locke, E. & Latham, G. (2006). Enhancing the Benefits and Overcoming the Pitfalls of Goal Setting. *Organizational Dynamics*, 35(4), 332-340. doi:10.1016/j.orgdyn.2006.08.008

Mandatum Life. (2015, 21. syyskuuta). *Maailmalla siirrytään meriittikorotuksista bonuksiin - Nämä ovat palkitsemisen globaalit trendit*. Noudettu 2019-10-10 osoitteesta <https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli/-/article/nama-ovat-palkitsemisen-globaalit-trendit>

Maaniemi, J. (2013). *Reflections of Systemic Justice? Employees' and Supervisors' Experiences of Injustice in the Performance Appraisal and Merit pay Context* [väitöskirja, Aalto Yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-5011-9>

Maaniemi, J. & Moisio, E. (2008). *HEPA-opas. Kokemuksia ja evästyksiä henkilökohtaisen palkanosan kehittämiseen lehtien toimituksissa*. Viestinnän Keskusliitto. <https://www.journalistiliitto.fi/wp-content/uploads/old/hepa-opas.pdf>

McKinney, R., Mulvaney, M. & Grodsky, R. (2013). The Development of a Model for the Distribution of Merit Pay Increase Monies for Municipal Agencies: A Case Study. *Public Personnel Management*, 42(3), 471-492. doi:10.1177/0091026013495766

- Meng, F. & Wu, J. (2015). Merit Pay Fairness, Leader-Member Exchange, and Job Engagement: Evidence from Mainland China. *Review of Public Personnel Administration*, 35(1), 47-69. doi:10.1177/0734371X12453057
- Mollick, E. (2012). People and Process, Suits and Innovators: the Role of Individuals in Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 33, 1001–1015. doi:10.1002/smj.1958
- Netemeyer, R. & Maxham, J. (2007). Employee versus Supervisor Ratings of Performance in the Retail Customer Service Sector: Differences in Predictive Validity for Customer Outcomes. *Journal of Retailing*, 83(1), 131–146. doi:10.1016/j.jretai.2006.10.009
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. (2013). *Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa*. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf>
- O'Boyle, I. & Cummins, P. (2013). Examining Theories of Individual Performance Management. *Training and Management Development Methodies*, 27(5), 369-377.
- Palaiologos, A., Papazekos, P. & Panayotopoulou, L. (2011). Organizational Justice and Employee Satisfaction in Performance Appraisal. *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 826-840. doi:10.1108/03090591111168348
- Rupp, D. & Cropanzano, R. (2002). The Mediating Effects of Social Exchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes from Multifoci Organizational Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 925-946. doi:10.1016/S0749-5978(02)00036-5

- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.
doi:10.1006/ceps.1999.1020
- Rynes, S., Gerhard, B. & Parks, L. (2005). Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 571-600.
- Russo, S., Miraglia, M. & Borgogni, L. (2017). Reducing Organizational Politics in Performance Appraisal: the Role of Coaching Leaders for Age-diverse Employees. *Human Resource Management*, 56(5), 769–783. doi:10.1002/hrm.21799
- Ruohotie, P. & Honka, J. (2002). *Palkitseva ja kannustava johtaminen* (1.–2.painos). Helsinki: Edita Publishing.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006a). *Teemahaastattelu*. menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. *Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Noudettu 2019-15-09 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006b). *Analyysi ja tulkinta*. menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. *Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Noudettu 2019-15-09 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3.html
- Salimäki, A. & Jämsén, S. (2010). Perceptions of Politics and Fairness in Merit Pay. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 229-251.
doi:10.1108/02683941011023721
- Schmidt, W., Trittel, N. & Müller, A. (2011). Performance-related Pay in German Public

Services: The example of local authorities in North Rhine-Westphalia. *Employee Relations*, 33(2), 140-158. doi:10.1108/01425451111096686

Schmidt, F. & Kaplan, L. (1971). Composite vs. Multiple Criteria: a Review and Resolution of the Controversy. *Personnel psychology*, 24(3), 419-434. doi:10.1111/j.1744-6570.1971.tb00365.x

Sherafat, S. & Elahi, A. (2018). Developing a Model for Alignment between Individual and Organizational Performance Management and Organizational Objectives. *Journal of Human Resource Management*, 21(2), 49-57.

Serpa, Roy (1984). Why Many Organizations - despite Good Intentions - often Fail to Give Employees Fair and Useful Performance Reviews. *Management Review*, 73(7), 41-45.

Seppälä, T., Jasinskaja-Lahti, I., Lipponen, J. & Liebkind, K. (2014.) *Koettu oikeudenmukaisuus ja syrjintä*. Teoksessa Myyry, L., Ahola, S., Ahokas, M. & Sakki, I. (toim.), *Arkiarjottelu, tieto ja oikeudenmukaisuus* (s. 248-292). Helsingin yliopisto. <http://doi.org/10.31885/2018.00026>

Sillup, G. P. & Klimberg, R. (2010). Assessing the Ethics of Implementing Performance Appraisal Systems. *Journal of Management Development*, 29(1), 38-55. doi:10.1108/02621711011009063

Singh, S. (2012). Performance Appraisal System of Public Sector Banks. *Anusandhanika*, 4(2), 147-151.

Simoneaux, S. & Stroud, C. (2012). Business Best Practices. Great Expectations: Performance Management and Development Strategies. *Journal of pension benefits*, 19(2), 74-76.

- Starcher, R. (1998). Individual Performance Appraisal Systems. *Production and Inventory Management Journal*, 37(4), 58–61.
- Suomen evankelis-luterilainen kirkko (2010). *Kirkon hengellisen työn työntekijän ydiosaaminen*. Noudettu 2020-09-05 osoitteesta https://evl.fi/documents/1327140/41821371/hengellinen_yo.pdf/528b6ed7-ecb4-1b27-8f4f-a6f2deb53e7f?t=1539252456000
- Suomen evankelis-luterilainen kirkko (2020a). *Kirkko työnantajana*. Noudettu 2020-02-15 osoitteesta <https://evl.fi/tietoa-kirkosta/toissa-kirkossa/kirkko-tyonantajana#89870f89>
- Suomen evankelis-luterilainen kirkko (2020b). *Seurakuntien henkilöstötilasto 2020*. Noudettu 2020-02-15 osoitteesta <https://www.kirkontilastot.fi/viz?id=136>
- Taskin, L. & Ndayambaje, J. (2018). Revealing the Dominant Anthropological Consideration of Humankind in the Teaching of Human Resource Management: A Critique of Individual Performance Evaluation. *Epmehera: Theory & politics in Organization*, 18(2), 277-301.
- Teh, C., Boerhannoeddin, A. & Ismail, A. (2012). Organizational Culture and Performance Appraisal Process: Effect on Organizational Citizenship Behavior. *Asian Business & Management*, 11(4), 471-484. doi:10.1057/abm.2012.4
- Thurston, P. & McNall, L. (2010). Justice Perceptions of Performance Appraisal Practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 201-228. doi:10.1108/02683941011023712
- Trevino, L. K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-situation

Interactionist Model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601–617.
doi:10.2307/258313

Truss, C. (2008). Continuity and Change: the Role of the HR Function in the Modern Public Sector. *Public Administration*, 86(4), 1071–1088. doi:10.1111/j.1467-9299.2008.00718.x

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (10., uudistettu painos). Helsinki: Tammi.

Uotila, T-P. (2011). *Lyhyt katsaus suoriutumisen johtamiseen*. Teoksessa Viitala, R., Suutari, V. & Järnlström, M. (toim.), *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista* (s. 148–160). Vaasan Yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-374-5>

Uusitalo, H. (2001). *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan* (1.–7. painos). Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Viitala, R., Hakonen, A. & Arpiainen, S. (toim.) (2018). *Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus*. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 6 ACTA 271. Suomen kuntaliitto ja Vaasan yliopisto: Helsinki.

Vilkkä, H. (2005). *Tutki ja kehitä* (3. painos). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Wall, T., Cordery, J., & Clegg, C. (2002). Empowerment, Performance, and Operational Uncertainty. *Applied Psychology: An International Review*, 51(1), 146–169. doi:10.1111/1464-0597.00083

Winstanley, D. & Stuart-Smith, K. (1996). Policing Performance: The Ethics of

Performance Management. *Personnel Review*, 25(6), 66-84.
doi:10.1108/00483489610148545

Zapata-Phelan, C., Colquitt, J. Scott, B. & Livingston, B. (2009). Procedural Justice, Interactional Justice, and Task Performance: The mediating Role of Intrinsic Motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 93-105. doi:10.1016/j.obhdp.2008.08.001

Liitteet

Liite 1. Haastattelupyyntö

Miten olet kokenut suorituksen arvioinnin?

Haastattelupyyntö pro gradu -tutkielmaa varten

Opiskelen kauppatieteitä Vaasan yliopistossa ja olen tekemässä pro gradu -tutkielmaa suorituksen arviointiin liittyvistä oikeudenmukaisuuden kokemuksista seurakunnissa. Olen kiinnostunut siitä, miten suorituslisän käyttöönottoon liittyvä suorituksen arviointi on koettu oikeudenmukaisuuden näkökulmasta.

Etsin tutkimustani varten haastateltavaksi seurakunnissa työskenteleviä henkilöitä, jotka ovat osallistuneet suorituksen arviointiprosessiin. Olen kiinnostunut myös esimiesten kokemuksista suorituksen arvioijana.

Tutkimus toteutetaan yksilöhaastatteluina maaliskuun 2020 aikana mahdollisuuksien mukaan kasvokkain tai puhelimitse/videopuhelun avulla. Haastattelut nauhoitetaan aineiston analysoimista varten.

Voit halutessasi myös kirjoittaa ajatuksistasi vapaamuotoisesti. Milloin koet suoriutuneesi työssä hyvin? Millaisia ajatuksia käsite suorituksen arviointi sinussa herättää? Millaisena olet kokenut suorituksen arviointiprosessin? Vastaukset voi lähettää alla olevaan sähköpostiosoitteeseen.

Tutkimukseen osallistuneiden anonymiteetti turvataan koko tutkimuksen ajan ja tietoja käsitellään luottamuksellisesti.

Mikäli kuulut tutkimuksen kohderyhmään ja olet halukas osallistumaan tutkimukseen, ota yhteyttä sähköpostitse xxx@xxx.xx.

Ystävällisin terveisin ja avusta kiittäen

Kirsi Seppälä

(Pietarsaari / Kokkola)

Vaasan yliopisto

Kauppatieteellinen tiedekunta

Johtamisen yksikkö

Liite 2. Haastattelukysymykset

HAASTATTELUKYSYMYKSET TYÖNTEKIJÖILLE

1. Taustatiedot: ikä, sukupuoli, positio
2. Kuinka kauan olet toiminut organisaatiossa?
3. Kuvaile työrooliasi seurakunnassa/yhtymässä.

4. Millaisia tavoitteita työssäsi on? Milloin koet suoriutuneesi hyvin?
5. Millaiset tekijät vaikuttavat omaan suoritukseesi?
6. Millainen merkitys omalla suorituksellasi on organisaatiolle?

7. Miten/missä organisaatiossanne asetetaan tavoitteita ja miten niiden toteutumista seurataan? Oletko saanut itse vaikuttaa niihin?

8. Seurakunnissa ja seurakuntayhtymissä on otettu käyttöön uusi suorituslisäjärjestelmä. Kuvaile, millaisia ajatuksia se sinussa herätti.
9. Mitä mieltä olet siitä, että palkka on osin kytketty suoritukseen?
10. Miten mielestäsi seurakuntatyötä (lähinnä omaa työtä) voi arvioida?
11. Suorituksen arviointiin on määritelty kriteerit. Millaisia ne ovat? Vaikuttavatko ne mielestäsi oikeudenmukaisilta? Perustele.

12. Kuvaile, miten suorituksen arviointiprosessi kohdallasi sujui.
 - Miten vuorovaikutus sujui ja miten se mielestäsi vaikutti arviointiin?
 - Millaisia tekijöitä arvioitsija painotti?
 - Millaisia reaktioita arviointi sinussa herätti?
 - Koitko arvioinnin olevan suhteessa omaan suoritukseesi?
 - Koitko arvioinnin oikeudenmukaiseksi? Perustele.

HAASTATTELUKYSYMYKSET LÄHIJOHTAJILLE

1. Taustatiedot: ikä, sukupuoli, positio
2. Kuinka kauan olet toiminut organisaatiossa?
3. Kuvaile työrooliasi ja asemaasi seurakunnassa/yhtymässä.

4. Millaiseksi koet yksilön suoriutumisen merkityksen organisaatiolle?
5. Miten/missä organisaatiossanne asetetaan tavoitteita ja miten niiden toteutumista seurataan? Millaisia haasteita tavoitteiden asettamiseen liittyy?
6. Millaista palautetta suoriutumisesta annetaan?
7. Millä tavoin työntekijät voivat vaikuttaa omiin tavoitteisiinsa?

8. Seurakunnissa ja seurakuntayhtymissä on otettu käyttöön uusi suorituslisäjärjestelmä. Kuvaile, millaisia ajatuksia se sinussa herätti.
9. Mitä mieltä olet siitä, että palkka on osin kytketty suoritukseen?
10. Miten mielestäsi seurakuntatyötä (lähinnä omaa työtä) voi arvioida?
11. Suorituksen arviointiin on määritelty kriteerit. Millaisia ne ovat? Vaikuttavatko ne mielestäsi oikeudenmukaisilta? Perustele.

12. Kuvaile, miten suorituksen arviointiprosessi arvioitsijana sujui.
 - Miten vuorovaikutus sujui ja miten se mielestäsi vaikutti arviointiin?
 - Millaisia tekijöitä arvioitsijana painotit?
 - Millaisia haasteita arviointiin liittyy?
 - Koitko arvioinnin oikeudenmukaiseksi? Perustele.
 - Millaista perehdytystä olet saanut suorituksen arviointiprosessin läpiviemiseen?