

# Toiminnan ohjaus finanssisektorilla toimivassa asiantuntijaorganisaatiossa - Case X

Laskentatoimi

Maisterin tutkinnon tutkielma

Minna-Stina Korpela

2010

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu  
Pro Gradu -tutkielma  
Minna-Stina Korpela

Tiivistelmä  
22. marraskuuta 2010

## TOIMINNAN OHJAUS FINANSSISEKTORILLA TOIMIVASSA ASiantuntijaorganisaatioissa – CASE X

### TUTKIELMAN TAVOITTEET

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvailla mistä johdon ohjausjärjestelmien muodostama kokonaisuus koostuu tutkimuksen kohteeksi valitun case-yrityksen kolmen strategisen liiketoimintayksikön sisällä sekä analysoida strategisten liiketoimintayksiköiden ohjauskokonaisuuksien toimivuutta eri organisaatioitasoilla. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli vertailla strategisten liiketoimintayksiköiden ohjauskokonaisuuksia suhteessa toisiinsa.

### LÄHDEAINEISTO

Tutkimuksen teoreettinen lähdeaineisto koostui johdon ohjausjärjestelmiin liittyvästä koti- ja ulkomaisesta lähdekirjallisuudesta. Tutkimuksen empiirinen lähdeaineisto kerättiin ensisijaisesti haastatteluiden avulla. Haastattelut toteutettiin ylimmän johdon osalta strukturoidun kyselylomakkeen avulla sekä keskijohdon osalta teemahaastatteluna. Haastatteluiden lisäksi lähteinä käytettiin myös yrityksen sisäisiä sekä julkisia lähteitä. Aineisto jaoteltiin pääsääntöisesti suhteessa Malmin & Brownin (2008) typologiaan johdon ohjausjärjestelmien muodostamasta kokonaisuudesta (Management Control Systems Package). Aineiston analysoimisessa hyödynnettiin monipuolisesti johdon ohjausjärjestelmiin liittyvää koti- ja ulkomaista lähdekirjallisuutta.

### TULOKSET

Tutkimuksen empiiriset tulokset osoittavat, että kaikilla yksiköillä on käytössä suuri määrä erilaisia johdon ohjausjärjestelmiä. Tulosten perusteella yksiköiden avainhenkilöiden voidaan havaita ohjaavan operatiivisessa toiminnassa olevien suorien alaisten toimintaa ja käyttäytymistä toisistaan poikkeavilla menettelyillä sekä eri johtotasojen että eri yksiköiden välillä. Tämän seurauksena keskijohdon toiminnalliset mahdollisuudet suhteessa ylimpään johtoon vaihtelevat sekä eri yksiköiden sisällä että niiden välillä. Erot yksiköiden ohjauskokonaisuuksien välillä selittyvät tilannetekijöiden sijasta paremmin erilaisiin toiminnallisiin vaatimuksiin vastaamisella sekä niiden toisistaan poikkeavilla priorisoinneilla. Lukuisista esiin tulleista kehitystarpeista huolimatta, yksiköt näyttävät olevan pääsääntöisesti tyytyväisiä oman yksikkönsä johtamisjärjestelmän toimivuuteen kokonaisuutena. Tulosten pohjalta voidaan pohtia sitä, olisiko eri yksiköiden ohjauskokonaisuuksia yhdenmukaistamalla mahdollista lisätä sekä yksiköiden että koko konsernin tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä.

### AVAINSANAT

Toiminnan ohjaus, Johdon ohjauskeino, Johdon ohjausjärjestelmä, Johdon ohjausjärjestelmien muodostama kokonaisuus

# Sisällysluettelo

1 JOHDANTO .....	4
1.1 Tutkimuksen motivaatio .....	5
1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset .....	8
1.3 Tutkimuksessa käytetyt käsitteet .....	9
1.4 Tutkimuksen rakenne .....	11
2 TUTKIMUKSEN TEORIAPERUSTA .....	12
2.1 Teoriat johdon ohjausjärjestelmien tutkimiseen .....	12
2.1.1 Kontingenssiteoria .....	12
2.1.2. Konfiguraatioteoria .....	14
2.2 Viitekehykset johdon ohjausjärjestelmien muodostamasta kokonaisuudesta.....	16
2.2.1 Flamholtz .....	16
2.2.3 Merchant & Van der Stede.....	22
2.2.4 Malmi & Brown .....	25
2.3 Taloudellisen pääoman merkitys finanssisektorilla .....	27
2.4 Yhteenveto aiemmista tutkimuksista .....	30
3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA CASE-YRITYS .....	34
3.1 Tutkimusmenetelmä.....	34
3.2 Aineistonkeruumenetelmä .....	37
3.3 Case-yritys .....	40
4 CASE-YRITYKSEN STRATEGISTEN LIIKETOIMINTAYKSIKÖIDEN OHJAUSKOKONAISUUKSIEN ANALYSOINTI.....	41
4.1 SBU 1 .....	41
4.1.1 Pitkän ja lyhyen aikavälin suunnittelu .....	41
4.1.2 Suorituksen mittaaminen, arviointi ja palkitseminen.....	44
4.1.3 Organisaation rakenne ja johtamisprosessit.....	50
4.1.4 Organisaation kulttuuri ja arvot .....	51
4.1.5 Johtamisjärjestelmien toimivuus kokonaisuutena.....	52
4.2 SBU 2 .....	54
4.2.1 Pitkän ja lyhyen aikavälin suunnittelu .....	54
4.2.2 Suorituksen mittaaminen, arviointi ja palkitseminen.....	55
4.2.3 Organisaation rakenne ja johtamisprosessit.....	59
4.2.4 Organisaation kulttuuri ja arvot .....	60
4.2.5 Johtamisjärjestelmien toimivuus kokonaisuutena.....	61
4.3 SBU 3.....	62

4.3.1 Pitkän ja lyhyen aikavälin suunnittelu .....	62
4.3.2 Suorituksen mittaaminen, arviointi ja palkitseminen.....	64
4.3.3 Organisaation rakenne ja johtamisprosessit.....	68
4.3.4 Organisaation kulttuuri ja arvot .....	68
4.3.5 Johtamisjärjestelmien toimivuus kokonaisuutena.....	70
5 CASE-YRITYKSEN STRATEGISTEN LIIKETOIMINTAYKSIKÖIDEN OHJAUSKOKONAISUUKSIEN VERTAILU .....	72
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	75
6.1 Johtopäätökset.....	75
6.2 Yhteenvedo .....	78
6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	79
LÄHDELUETTELO.....	81

## KUVIOT

Kuvio 1: Organisaation johtamisjärjestelmä.....	10
Kuvio 2: Schematic representation of an organizational control system (Flamholtz, 1983) .....	17
Kuvio 3: Levers of Organization Design (Simons, 2005) .....	20
Kuvio 4: Management control systems package (Malmi & Brown, 2008) .....	26

## TAULUKOT

Taulukko 1: Control problems addressed by each of the action control types (Merchant & Van der Stede, 2003) .....	24
Taulukko 2: Control problems addressed by the various ways of effecting personnel controls (Merchant & Van der Stede, 2003).....	24
Taulukko 3: Control problems addressed by the various ways of effecting cultural controls (Merchant & Van der Stede, 2003).....	25
Taulukko 4: Yhteenvedo kehitysehdotuksista .....	75

# 1 JOHDANTO

Organisaatiot ovat muuttuneen toimintaympäristön seurauksena käyneet läpi useita muutoksia viime vuosien aikana (kts. esim. Virtanen, 2006; Herath, 2006; Koskinen et. al., 2005; Nixon & Burns, 2005; Simons; 2005). Simonsin (2005) mukaan uudet teknologiat ovat kasvattaneet organisaatioiden tuotantokapasiteettia, markkinat ovat muuttuneet globaaleiksi, kilpailun tahti on kiristynyt, työ on muuttunut monimutkaisemmaksi ja työntekijöiden kyvyt ovat kehittyneet. Samalla informaatioteknologia, ulkoistaminen sekä allianssit ovat muuttaneet organisaatioiden perinteisiä rajoja. Menestyäkseen nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä pitkällä aikavälillä, organisaatioiden on Tushmanin & O'Reillyn (1996) mukaan oltava ns. molempikätsisiä (ambidextrous). Toisin sanoen, organisaatioiden on tänä päivänä kyettävä samanaikaisesti sekä toimimaan tehokkaasti (exploitation) että tukemaan organisaation uudistumista (exploration) (kts. esim. Raisch & Birkinshaw, 2008).

Virtanen (2006) painottaa strategisen johtamisen merkityksen korostumista alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Tästä syystä myös johdon laskentatoimen tutkimus on hänen mukaan suuntautunut viime aikoina tarkastelemaan, miten johdon ohjausjärjestelmät voisivat entistä paremmin tukea yritysten kilpailustrategioiden muodostamista ja dynaamista toteuttamista. Myös Herathin (2006) mukaan johdon laskentatoimen tutkijat kiinnittävät lisääntyvässä määrin huomiota johdon ohjausjärjestelmissä tapahtuneisiin muutoksiin. Nixon & Burns (2005) kuitenkin huomauttavat, että ohjausympäristössä tapahtuneista suurista muutoksista huolimatta, muutosten vaikutuksia ei toistaiseksi ole kunnolla tutkittu ohjaukskirjallisuudessa. Erot ohjaukskirjallisuuden ja – käytännön sekä aiheeseen liittyvän muun kirjallisuuden välillä lisäävät heidän mukaan ohjauksen teoreettisiin lähtökohtiin kohdistuvan pitkäaikaisen kritiikin vakuuttavuutta sekä korostavat jatkotutkimuksen tärkeyttä aiheen tiimoilta.

Johdon ohjausjärjestelmillä (management control system, MCS) viitataan yleisimmin erilaisiin järjestelmiin, joiden avulla johto pyrkii ohjaamaan alaisten toimintaa ja käyttäytymistä haluamaansa suuntaan (kts. esim. Malmi & Brown, 2008; Merchant & Van der Stede, 2007; Anthony & Govindarajan, 2007; Herath, 2006; Drury, 2004; Otley, 1999; Simons, 1995; Fisher, 1995; Flamholtz, 1983). Tämän seurauksena johdon ohjausjärjestelmien muodostama kokonaisuus (management control system package, MCS package) voidaan ymmärtää laajasti sisältäen niin suunnittelun, suorituksen mittaamisen, suorituksen arvioinnin, palkitsemisen, organisaation rakenteet, säännöt ja määräykset kuin kulttuurin (kts. esim. Malmi & Brown, 2008; Merchant & Van der Stede, 2007; Ferreira & Otley, 2005; Flamholtz, 1983). Kukin näistä edellä mainituista ohjauselementeistä vai-

kuttaa siihen, millaisiksi organisaation jäsenten toiminnalliset mahdollisuudet ja tulosodotukset muodostuvat.

Bergstrandin (1997) mukaan välitön ohjaus toimii lähinnä vain pienyrityksissä. Simons (2000) kuvaa kuinka liiketoiminnan laajentuessa, suunnan asettaminen sekä yhteisten tavoitteiden varmistaminen käyvät yhä vaikeammiksi. Tämän seurauksena esimerkiksi epäviralliset keskustelut ja suora valvonta käyvät riittämättömiksi liiketoiminnan tehokkaan ohjauksen näkökulmasta. Ongelman ydin on hänen mukaan joukko erilaisia jännitteitä organisaatioissa – innovaation ja kontrollin välillä; kannattavuuden ja kasvun välillä; johdon ja työntekijöiden tavoitteiden välillä; sekä lukuisten markkinoilla arvoa luovien mahdollisuuksien ja johdon rajallisen käytettävissä olevan ajan sekä huomion välillä. Tasapainottaakseen organisaatioissa esiintyviä jännitteitä, johdon on turvauduttava erilaisiin suoritusmittaus- ja ohjausjärjestelmiin, jotka auttavat suunnan asettamisessa, strategisten päätösten tekemisessä sekä haluttujen tavoitteiden saavuttamisessa.

Merchant & Van de Stede (2007) painottavat ohjauksen kriittistä roolia organisaatioissa, koska ihmiset ovat organisaatioissa niitä, jotka tekevät asiat käytännössä. He huomauttavat, että jos kaikkien työntekijöiden voitaisiin aina odottaa käyttäytyvän organisaation edun mukaisesti, ei organisaatioilla olisi tarvetta erilaisille johdon ohjausjärjestelmille. Todellisuudessa työntekijät ovat kuitenkin joskus kykenemättömiä tai haluttomia toimimaan organisaation edun mukaisesti, minkä seurauksena johdon on turvauduttava erilaisiin toimenpiteisiin suojautuakseen ei-toivotun käyttäytymisen toteutumiselta ja erityisesti sen jatkumiselta sekä rohkaistakseen työntekijöitä käyttäytymään halutulla tavalla. Toisaalta on hyvä muistaa, ettei täydellinenkään ohjaus ole realistinen tavoite. Voidaankin sanoa, että asianmukaisesti suunniteltuina johdon ohjausjärjestelmät vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen halutulla tavalla ja täten lisäävät organisaatioiden tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä.

Tämä tutkimus kuuluu strategisen johdon laskentatoimen alueelle. Se liittyy ajankohtaiseen keskusteluun johdon laskentatoimen muutoksesta erityisesti johdon ohjausjärjestelmien osalta. Tutkimus keskittyy tarkastelemaan erilaisia johdon ohjausjärjestelmiä, joiden avulla eri organisaatiotasolla olevan avainhenkilöt pyrkivät vaikuttamaan alaistensa toimintaan ja käyttäytymiseen tutkimuksen kohteeksi valitun case-yrityksen sisällä.

## **1.1 Tutkimuksen motivaatio**

Katsaus aiempiin tutkimuksiin johdon ohjausjärjestelmien saralta paljastaa, että tutkimuksia yksittäisten ohjausjärjestelmien vaikutuksista, kuten esimerkiksi toimintolaskenta/-johtaminen (activity-based costing/management, ABC/M), budjetointi (budgeting) tai tuloskortti (balanced scorecard,

BSC), on löydettävissä viime vuosilta useita (kts. esim. Kallunki & Silvola, 2008; Hansen & Van der Stede, 2004; Davis & Albright, 2004). Aiemmissä tutkimuksissa yksittäisiä ohjausjärjestelmiä on Malmin & Brownin (2008) mukaan kuitenkin tutkittu irrallaan muista ohjausjärjestelmistä, vaikka ne lähes poikkeuksetta ovat osa laajempaa ohjauskokonaisuutta. Alvessonin & Kärremanin (2004) mukaan teoreettinen kiinnostus, aiheen tärkeys tai kiinnostavuus tutkimuksen kohteeksi valitussa case-yrityksessä sekä tarve rajata tutkimus luovat usein perusteet keskittyä vain tiettyyn ohjausjärjestelmään. Yksittäisten ohjauselementtien tutkiminen eristyksissä saattaa kuitenkin johtaa virheellisten johtopäätösten tekemiseen (kts. esim. Bedford & Malmi, 2009; Sandelin, 2008; Malmi & Brown, 2008; Chenhall, 2003; Fisher, 1998). Tästä syystä Malmi & Brown (2008) korostavat laajemman ymmärryksen saavuttamista ohjausjärjestelmistä kokonaisuutena, jotta tutkijoiden olisi mahdollista kehittää parempaa teoriaa ohjausjärjestelmien todellisista vaikutuksista.

Johdon ohjausjärjestelmien muodostama kokonaisuus on käsitteenä esiintynyt johdon laskentatoimen kirjallisuudessa jo vuosikymmeniä (Otley, 1980). Flamholtz (1983) painotti lähes kolme vuosikymmentä sitten riittäviä yhteyksiä eri ohjausjärjestelmien ja muiden ohjauksen kannalta keskeisten vaatimusten välillä, jotta ohjauskokonaisuus kykenisi täyttämään sille asetetut tehtävät. Fisher (1998) viittasi samaan ongelmaan noin 20 vuotta myöhemmin. Nyt, lähes kolme vuosikymmentä myöhemmin, Sandelin (2008) huomauttaa tietämyksemme laskentapohjaisten sekä muiden, enemmän yksilöllisesti rakennettujen ohjauselementtien välisistä vuorovaikutuksista olevan edelleen vähäistä. Käytännön esimerkiksi voidaan ottaa suunnittelu ja talous. Ohjauselementtien välisen yhteyden puuttuminen saattaa johtaa tilanteeseen, jossa organisaatio havaitsee, etteivät tehdyt suunnitelmat ole toteutettavissa käytettävissä olevilla taloudellisilla resursseilla. Toisin sanoen, talous ei kykene huomioimaan suunnittelussa määriteltyjä strategisia painopistealueita, vaan taloudellisten resurssien jako tehdään kaikille tasan. Tämän seurauksena strateginen viesti alkaa hävitä, koska strategisia painotuksia ei kyetä käytännössä tekemään. Edellä mainittujen syiden seurauksena Sandelin (2008) korostaa erityisesti johdon laskentajärjestelmien ja muiden ohjauselementtien välisien yhteyksien tutkimisen tärkeyttä edistääksemme ymmärrystä ominaisuuksista, jotka selittävät ohjauskokonaisuuden toimivuutta.

Malmin & Brownin (2008) mukaan aiemmat tutkimukset ovat erityisesti keskittyneet ohjausjärjestelmien suunnitteluun haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Ne ovat kuitenkin pohjautuneet vahvasti kyberneettiseen traditioon olettaen kaikkien ohjauselementtien toimivan yksinomaan suunnittelusta, mittauksesta, arvioinnista sekä palautteesta koostuvana järjestelmänä (kts. esim. Sandelin, 2008; Merchant & Van der Stede, 2007). Kyberneettisten ohjausjärjestelmien lisäksi aiemmat tutkimukset ovat pääsääntöisesti keskittyneet laskentapohjaisiin ohjausjärjestelmiin, erityisesti erilaisiin formaaleihin järjestelmiin, minkä seurauksena muiden ohjausjärjestelmien (esimerkiksi hal-

linnolliset tai kulttuuriohjausjärjestelmät) vaikutuksista on vielä melko rajallinen ymmärrys (kts. esim. Malmi & Brown, 2008; Chenhall, 2003; Otley, 1999; Langfield-Smith, 1997). Langfield-Smithin (1997) mukaan formaalit ohjausjärjestelmät ovat helpommin nähtäviä sekä objektiivisia, minkä seurauksena niitä on helpompi tutkia. Lisäksi Abernethyn & Brownellin (1997) mukaan aiemmat tutkimukset ovat pääsääntöisesti keskittyneet ohjausjärjestelmien suunnitteluun perinteisillä teollisuudenaloilla, mihin laskentapohjaiset ohjausjärjestelmät ovat erityisen soveltuvia. Johdon ohjausjärjestelmät eroavat kuitenkin huomattavasti niin sanottujen uuden talouden yrityksissä perinteisiin teollisuuden aloilla toimiviin yrityksiin verrattuna (kts. esim. Taipaleenmäki & Grandlund, 2005; Abernethy & Brownell, 1997). Lisäksi Otley (1999) mukaan laskentajärjestelmät eivät yksin tarjoa riittävän laajaa pohjaa organisaatioiden sisäisistä toiminnoista ohjausjärjestelmien suunnittelijoille. Edellä mainittujen syiden seurauksena Malmi & Brown (2008) korostavat laajemman ymmärryksen saavuttamista ohjausjärjestelmistä kokonaisuutena, jotta tutkijoiden olisi mahdollista kehittää parempaa teoriaa ohjauskokonaisuuden suunnittelemisesta haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Bedfordin & Malmin (2009) mukaan kiinnostus siihen, kuinka johdon ohjausjärjestelmät toimivat yhdessä toisiinsa liittyvistä elementeistä koostuvana kokonaisuutena on kasvanut viime vuosien aikana. Otley (1980) urauurtavasta paperista lähtöisin olevasta laajasta teoreettisesta kehityksestä huolimatta, empiirisiä tutkimuksia aiheen tiimoilta on edelleen löydettävissä niukasti. Malmin & Brownin (2008) mukaan tiedämme toistaiseksi hyvin vähän siitä, mitä todellisuudessa sisällytetään johdon ohjausjärjestelmien muodostamaan kokonaisuuteen. Toisin sanoen, kuinka johdon ohjausjärjestelmät ovat todellisuudessa konfiguroitu ohjauskokonaisuudeksi eri organisaatioissa? Onko esimerkiksi löydettävissä erityisiä konfiguraatioita, jotka systemaattisesti esiintyvät tietynlaisissa olosuhteissa? Tiedämme hyvin vähän myös siitä, kuinka johdon ohjausjärjestelmien muodostamaan kokonaisuuteen kuuluvat järjestelmät ovat yhteydessä toisiinsa. Onko esimerkiksi jokaisen ohjausjärjestelmän tehokkuus riippuvainen olemassa olevan ohjauskokonaisuuden konfiguraatiosta?

Syynä tutkimusten vähyyteen voidaan pitää aiheen tutkimisen haasteellisuutta, joka Malmin & Brownin (2008) mukaan johtuu erityisesti kolmesta syystä. Ensimmäiseksi, johdon ohjausjärjestelmää on käsitteenä vaikea määritellä. Toiseksi, myös johdon ohjausjärjestelmien muodostama kokonaisuutta on käsitteenä vaikea määritellä: mitä siihen sisällytetään, mitä jätetään pois ja miksi? Kolmanneksi, myös ohjauskokonaisuuden tutkiminen empiirisesti on haastavaa, koska ohjausjärjestelmät ovat käytännössä usein hyvin suuria ja monimutkaisia. Ohjausjärjestelmien tutkimiseen liittyvien haasteiden seurauksena aiempien tutkimusten tulosten vertailu on usein hyvin vaikeaa (kts. esim. Malmi & Brown, 2008; Merchant & Van der Stede, 2007; Fisher, 1998). Tästä huolimatta aiheen tutkimista voidaan pitää edellä esitettyjen seikkojen valossa tärkeänä.



Tutkielma pyrkii omalta osaltaan vastaamaan edellä esitettyihin puutteisiin johdon ohjausjärjestelmien tutkimuksen saralta tutkimalla ohjauskokonaisuutta yhden case-yrityksen sisällä. Vahvan teoreettisen motivaation lisäksi tutkimusta voidaan perustella myös käytännön motivaation näkökulmasta. Ensimmäiseksi, tutkimuksen kohteeksi valittu case-yritys on ottamassa uutta innovaatiota, taloudellista pääoma (economic capital), käyttöön, mikä korostaa ohjauskokonaisuuden selvittämisen merkitystä case-yrityksen näkökulmasta. Kuten tutkimuksessa jo aiemmin mainittiin, aiemmissa tutkimuksissa uusia ohjauskokonaisuuden elementtejä on tutkittu eristyksissä muista ohjausjärjestelmistä, vaikka ne lähes poikkeuksetta ovat osa laajempaa ohjauskokonaisuutta. Uusien innovaatioiden tutkiminen eristyksissä saattaa kuitenkin johtaa virheellisiin johtopäätöksiin, jos uusi ohjauselementti on yhteydessä olemassa olevan laajemman ohjauskokonaisuuden toimintaan. Tästä syystä on tärkeää huomioida uuden innovaation rooli osana johdon ohjausjärjestelmien muodostamaa kokonaisuutta, jotta sen todellisia vaikutuksia olisi mahdollista tutkia. Toiseksi, lisäämällä tutkittavien ymmärrystä johdon ohjausjärjestelmien muodostamasta kokonaisuudesta, on mahdollista vaikuttaa myönteisesti tutkittavien asiaa koskeviin ajattelu- ja toimintatapoihin.

Tutkielma liittyy läheisesti Teemu Malmin ja Mikko Sandelinin ”Tehokkaat ohjaus- ja johtamisjärjestelmät” – tutkimushankkeeseen, jossa tutkitaan kuinka yritysten ylin johto ohjaa alaistensa toimintaa haluamaansa suuntaan sekä pyritään selvittämään, onko käytössä olevilla ohjaus- ja johtamismenettelyillä yhteyttä yrityksen menestykseen.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset**

Tämän case-tutkimuksen tavoitteena on tutkia johdon ohjausjärjestelmien muodostamaa kokonaisuutta strategisten liiketoimintayksiköiden (strategic business unit, SBU) tasolla yhden organisaation sisällä. Case-yritys on suuri suomalainen finanssisektorilla toimiva asiantuntijaorganisaatio. Tutkimus on toteutettu luottamuksellisesti, minkä seurauksena organisaatio säilytetään tutkimuksessa anonymina. Tutkimuksen tavoite voidaan jakaa kolmeen osaan seuraavalla tavalla:

- Kuvaila mistä johdon ohjausjärjestelmien muodostama kokonaisuus koostuu tutkimuksen kohteeksi valitun case-yrityksen kolmen strategisen liiketoimintayksikön sisällä.
- Analysoida strategisten liiketoimintayksiköiden ohjauskokonaisuuksien toimivuutta eri organisaatiotasolla.
- Vertailla strategisten liiketoimintayksiköiden ohjauskokonaisuuksia suhteessa toisiinsa.

Ensimmäiseksi, tavoitteena on kuvaila mistä johdon ohjausjärjestelmien muodostama kokonaisuus todellisuudessa koostuu tutkimuksen kohteeksi valitun case-yrityksen kolmen strategisen liiketoimintayksikön sisällä. Toisin sanoen, mitä ohjauskokonaisuuteen sisällytetään, mitä jätetään pois ja

miksi? Tavoitteena on erityisesti parantaa ymmärrystä siitä, minkälaisia johdon ohjausjärjestelmien muodostamia kokonaisuuksia strategisten liiketoimintayksiköiden tasolla voi esiintyä. Toiseksi, tavoitteena on analysoida strategisten liiketoimintayksiköiden ohjauskokonaisuuksien toimivuutta eri organisaatiotasolla. Huomiota pyritään erityisesti kiinnittämään siihen, poikkeavatko kolmella ylimmällä organisaatiotasolla olevien avainhenkilöiden ohjauskäytännöt toisistaan sekä kuinka keskijohto kokee toiminnalliset mahdollisuutensa suhteessa ylimpään johtoon. Samalla ohjauskokonaisuuteen sisältyvien ohjauselementtien välisiin mahdollisiin yhteyksiin pyritään kiinnittämään huomiota. Kolmanneksi, tavoitteena on vertailla eri yksiköiden ohjauskokonaisuuksia ja niiden toimintaa suhteessa toisiinsa. Huomiota pyritään erityisesti kiinnittämään ohjauskokonaisuuksien välillä havaittuihin yhtäläisyyksiin ja eroihin sekä niiden taustalla vaikuttaviin tekijöihin.

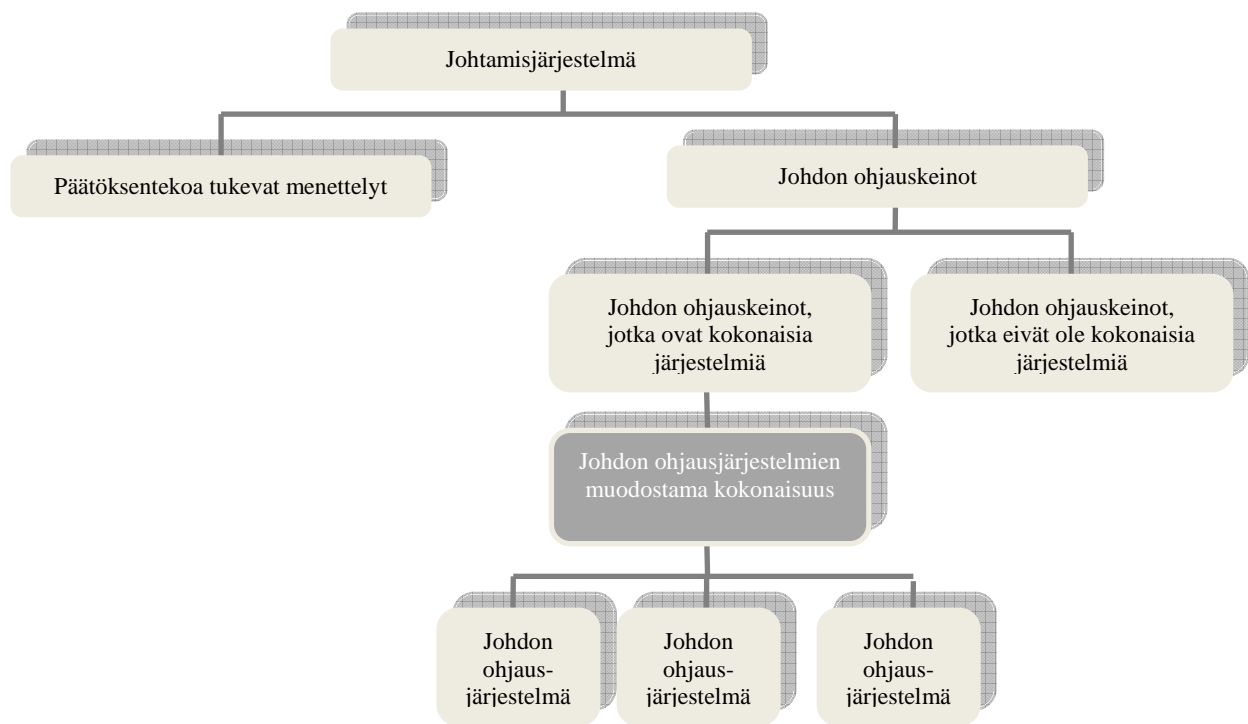
Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena case-tutkimuksena, jota voidaan pääsääntöisesti luonnehtia selittäväksi. Tutkimuksen teoreettinen lähdeaineisto koostuu johdon ohjausjärjestelmiin liittyvästä koti- ja ulkomaisesta lähdekirjallisuudesta. Tutkimuksen empiirinen lähdeaineisto kerätään ensisijaisesti haastatteluiden avulla. Haastattelut toteutetaan ylimmän johdon osalta strukturoidun kyselylomakkeen avulla sekä keskijohdon osalta teemahaastatteluina. Haastatteluiden lisäksi lähteinä käytetään myös yrityksen sisäisiä sekä julkisia lähteitä. Aineisto jaotellaan pääsääntöisesti suhteessa Malmin & Brownin (2008) typologiaan johdon ohjausjärjestelmien muodostamasta kokonaisuudesta (Management Control Systems Package). Aineiston analysoimisessa hyödynnetään monipuolisesti johdon ohjausjärjestelmiin liittyvää koti- ja ulkomaista lähdekirjallisuutta.

Tutkimus keskittyy tarkastelemaan erilaisia johdon ohjausjärjestelmiä, joiden avulla eri johtotasolla olevat avainhenkilöt pyrkivät vaikuttamaan operatiivisessa toiminnassa olevien suorien alaistensa toimintaan ja käyttäytymiseen. Tämän seurauksena tukifunktioiden vetäjät eivät ole ensisijainen mielenkiinnon kohde. Lisäksi erilaiset järjestelmät, jotka tuottavat informaatiota organisaation eri tasoilla tehtävän päätöksenteon tueksi jäävät tutkimuksen ulkopuolelle. Yksittäisistä johdon ohjausjärjestelmistä tutkimus keskittyy tarkastelemaan taloudellista pääomaa, jonka tutkimuksen kohteeksi valittu case-yritys on ottamassa käyttöön. Tutkimus ei kuitenkaan syvenny muihin yksittäisiin johdon ohjauskeinoihin tai – järjestelmiin, joista on jo löydettävissä useita erilaisia tutkimuksia, kuten tutkimuksessa jo aiemmin todettiin.

### **1.3 Tutkimuksessa käytetyt käsitteet**

Johdon ohjausjärjestelmistä on löydettävissä useita erilaisia määritelmiä ja kuvauksia (kts. esim. Malmi & Brown, 2008; Anthony & Govindarajan, 2007; Merchant & Van der Stede, 2007; Herath, 2006; Alvesson & Kärreman, 2004; Drury, 2004; Otley, 1999; Langfield-Smith, 1997; Fisher, 1995; Simons, 1995; Flamholtz, 1983). Malmin & Brownin (2008) mukaan osa määritelmistä sisältää

päällekkäisyyksiä samalla, kun toiset saattavat erota toisistaan huomattavasti. Fisherin (1995) mukaan yksi johdon ohjausjärjestelmien tutkimiseen liittyvistä suurimmista ongelmista on juuri käsitteen määrittämisen vaikeus, minkä seurauksena aiheen tiimoilta on löydettävissä useita tutkimuksia, jotka keskittyvät yksinomaan käsitteen määrittämiseen liittyvään problematiikkaan. Malmi & Brown (2008) analysoivat artikkelissaan “Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions”, kattavasti erilaisia olemassa olevia määritelmiä, minkä seurauksena tässä tutkimuksessa käytettyjen keskeisimpien käsitteiden määritelmät pohjautuvat pääsääntöisesti heidän työhön. Tutkimuksessa käytettyjen keskeisimpien käsitteiden väliset suhteet on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1: Organisaation johtamisjärjestelmä

**Johdon ohjauskeinot** koostuvat kaikista niistä järjestelmistä, säännöistä, menettelytavoista, arvoista ja muista toiminnoista, minkä avulla johto pyrkii ohjaamaan työntekijöiden käyttäytymistä. Tämän seurauksena erilaiset järjestelmät, jotka tuottavat informaatiota organisaation eri tasoilla tehtävän päätöksenteon tueksi, jäävät tämän määritelmän ulkopuolelle. Vaikka informaatiojärjestelmillä saattaa olla vaikutusta työntekijöiden käyttäytymiseen, niitä ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaisesti suunniteltu asettamaan työntekijöitä vastuuseen heidän käyttäytymisestään, eivätkä ne myöskään liitä käyttäytymistä tavoitteisiin, minkä seurauksena ne voidaan perustellusti jättää tämän määritelmän ulkopuolelle niiden. (Malmi & Brown, 2008).

**Johdon ohjausjärjestelmät** voidaan määritellä sellaisiksi johdon ohjauskeinoiksi, jotka ovat kokonaisia järjestelmiä (esimerkiksi budjetointi). Tämän seurauksena esimerkiksi yksittäisiä sääntöjä

(esimerkiksi kielto matkustaa business – luokassa) ei voida kutsua johdon ohjausjärjestelmiksi. Sen sijaan esimerkiksi sääntökokoelma voi muodostaa kokonaisen järjestelmän ja näin tulla kutsutuksi johdon ohjausjärjestelmäksi. (Malmi & Brown, 2008).

**Johdon ohjausjärjestelmien muodostama kokonaisuus** on kokoelma erilaisista edellä määritellyistä johdon ohjausjärjestelmistä. Käsite kokonaisuus viittaa siihen tosiasiaan, että lähes kaikilla nykypäivän organisaatiolla on käytössä suuri määrä erilaisia johdon ohjausjärjestelmiä, jotka on usein otettu käyttöön sekä erilaisten intressiryhmien aloitteesta että eri aikoina. Tämän seurauksena syntyneitä kokonaisuutta ei voida pitää yksittäisenä järjestelmänä, vaan järjestelmien muodostamana kokonaisuutena. Jos kaikki eri järjestelmät olisi tarkoituksellisesti suunniteltu ja koordinoitu, voitaisiin syntyneitä kokonaisuutta kutsua johdon ohjausjärjestelmäksi. (Malmi & Brown, 2008).

**Johtamisjärjestelmä** koostuu johdon ohjauskeinoista täydennettynä erilaisilla päätöksentekoa tukevilla menettelyillä. (Malmi et al, 2006).

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Ensimmäisessä luvussa esiteltujen tutkimuksen lähtökohtien jälkeen toisessa luvussa luodaan teoreettinen pohja johdon ohjausjärjestelmien muodostaman kokonaisuuden tutkimiseen. Luvussa luodaan katsaus kahteen teoreettiseen näkökulmaan johdon ohjausjärjestelmien tutkimiseksi sekä esitellään neljä keskeistä teoreettista viitekehystä johdon ohjausjärjestelmien muodostamasta kokonaisuudesta. Yksittäisistä ohjauskeinoista tutkimuksen kohteeksi valitaan taloudellisen pääoman käsite. Lopuksi tehdään yhteenveto siitä, mitä tähän mennessä tiedetään johdon ohjausjärjestelmistä aiempien tutkimusten pohjalta. Kolmannessa luvussa kuvaillaan valittu tutkimus- sekä aineistonkeruumenetelmä, perustellaan niiden valintaa sekä pohditaan valittuihin menetelmiin mahdollisesti liittyviä rajoituksia. Lisäksi luvussa esitellään tutkimuksen kohteeksi valittu case-yritys siltä osin kuin se on mahdollista. Neljäs ja viides luku muodostavat tutkimuksen empiirisen osion. Neljännessä luvussa luodaan kuvaus johdon ohjausjärjestelmien muodostamasta kokonaisuudesta tutkimuksen kohteeksi valitun case-yrityksen kolmen strategisen liiketoimintayksikön sisältä sekä analysoidaan ohjauskokonaisuuksien toimivuutta eri organisaatiotasolla. Viidennessä luvussa vertaillaan case-yrityksen strategisten liiketoimintayksiköiden ohjauskokonaisuuksia ja niiden toimintaa suhteessa toisiinsa. Kuudennessa luvussa vedetään tutkimuksen johtopäätökset yhteen sekä tiivistetään työn keskeisimmät tulokset. Lisäksi luvussa pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita aiheen tiimoilta.

## 2 TUTKIMUKSEN TEORIAPERUSTA

Tämän luvun tavoitteena on luoda teoreettinen pohja johdon ohjausjärjestelmien muodostaman kokonaisuuden tutkimiseen. Luku etenee seuraavalla tavalla. Ensimmäiseksi, luodaan katsaus kahteen erilaiseen teoreettiseen näkökulmaan johdon ohjausjärjestelmien tutkimiseksi: kontingenssiteoriaan (contingency theory) ja konfiguraatioteoriaan (configuration theory). Painopiste on erityisesti kontingenssipohjaisessa teoriassa sekä siihen viime vuosina kohdistuneessa laajassa kritiikissä. Toiseksi, tutustutaan muutamiiin keskeisimpiin teoreettisiin viitekehyksiin johdon ohjausjärjestelmien muodostamasta kokonaisuudesta, joiden avulla on mahdollista selvittää mistä johdon ohjausjärjestelmien muodostama kokonaisuus todellisuudessa koostuu. Kolmanneksi, huomio kohdistetaan taloudellisen pääoman käsitteeseen, jonka tutkimuksen kohteeksi valittu case-yritys on ottamassa käyttöön. Lopuksi tehdään yhteenveto siitä, mitä tähän mennessä tiedetään johdon ohjausjärjestelmistä aiempien tutkimusten pohjalta.

### 2.1 Teoriat johdon ohjausjärjestelmien tutkimiseen

Fisherin (1995) mukaan ohjausjärjestelmien vaikutusten tutkimiseen on löydettävissä kolme eri näkökulmaa: (1) tilannekohtainen näkökulma (situation-specific approach), (2) universaali näkökulma (universalistic approach) sekä (3) kontingenssinäkökulma (contingency approach). Tilannekohtaisen näkökulman mukaan ohjausjärjestelmiin vaikuttavat erilaiset tilannetekijät ovat niin ainutlaatuisia, ettei yleisiä sääntöjä ja malleja voida soveltaa. Tämän seurauksena jokaista yritystä ja ohjausjärjestelmää tulisi aina tutkia erikseen, eikä yleistyksiä muihin yrityksiin tai tilanteisiin voida tehdä. Universaalin näkökulman mukaan optimaalinen ohjausjärjestelmä soveltuu kaikkiin olosuhteisiin ja yrityksiin. Esimerkiksi monet strategian luomiseen ja implementoimiseen liittyvät portfoliomallit perustuvat tähän näkökulmaan. Empiiristen todisteiden perusteella universaali näkökulma ei kuitenkaan ole osoittautunut validiksi kuvaukseksi johdon ohjausjärjestelmistä. Kontingenssinäkökulma sijoittuu kahden edellä esitellyn näkökulman väliin. Sen mukaan erilaisten ohjausjärjestelmien soveltuvuus on aina riippuvainen organisatorisista olosuhteista. Tilannekohtaiseen näkökulmaan verrattuna kontingenssinäkökulman mukaan yleistyksiä ohjausjärjestelmistä on mahdollista tehdä eri tilanneluokille. Seuraavaksi tarkastellaan kontingenssiteoriaa tarkemmin.

#### 2.1.1 Kontingenssiteoria

Kontingenssipohjaisella teoriolla on pitkät perinteet johdon ohjausjärjestelmien tutkimuksen saralla (kts. esim. Fisher, 1995; Dent, 1990). Fisherin (1998) mukaan kontingenssiteorian keskeisenä oletuksena on, että ohjausjärjestelmien rakenne ja käyttö ovat riippuvaisia erilaisista organisaation kohtaamista tilannetekijöistä. Ohjausjärjestelmän ja tilannetekijän paremman yhteensopivuuden oletetaan johtavan organisaation kannalta parempaan tulokseen. Chenhallin (2003) mukaan tutkijat

ovat kontingenssipohjaisen teorian avulla pyrkineet selittämään johdon ohjausjärjestelmien tehokkuutta tutkimalla erilaisia rakenteita, jotka parhaiten sopivat muun muassa ympäristön, teknologian, koon, rakenteen, strategian ja kansallisen kulttuurin luonteeseen. Hänen mukaan kontingenssipohjainen teoria on viime vuosien aikana säilyttänyt suosionsa samalla, kun tilannetekijöitä on uudelleenmääritelty vastaamaan nykyajan vaatimuksia.

Kontingenssipohjaisen teorian keskeisestä asemasta huolimatta, näkökulma on saanut laajasti kritiikkiä osakseen (kts. esim. Bedford & Malmi, 2009; Sandelin, 2008; Fisher, 1998; Otley, 1980). Dentin (1990) mukaan osa kontingenssipohjaisista tutkimuksista on kyennyt löytämään merkittäviä riippuvuussuhteita ohjausjärjestelmien rakenteiden sekä erilaisten tilannetekijöiden väliltä, mutta löydetyt riippuvuussuhteet ovat olleet heikkoja sekä johtopäätökset hajanaisia. Vaikka kontingenssitutkimukset ovatkin tuottaneet paljon tietoa erilaisista ohjausjärjestelmistä, tulokset eivät tästä huolimatta ole kehittyneet laajasti hyväksytyksi teoriaksi johdon ohjausjärjestelmistä.

Bedfordin & Malmin (2009) mukaan kontingenssiteoria pohjautuu reduktionismiin, joka tarjoaa yhden mahdollisen syyn kontingenssitutkimuksille ominaisiin epäjohdonmukaisiin ja ristiriitaisiin tuloksiin. Reduktionismin mukaan sosiaalisen järjestelmän eri elementtejä voidaan tutkia eristyksissä olettaen samalla, että ymmärrys kokonaisuudesta on saavutettavissa erilliset analyysit yhdistämällä. Tämä kuitenkin implisiittisesti olettaa, että organisaatio voidaan ymmärtää löyhästi riippuvaisena tai täysin riippumattomana järjestelmänä, jossa jokainen rakenteellinen elementti voidaan mukauttaa sopimaan yhteen eri tilannetekijöiden kanssa ottamatta samalla huomioon muita kokonaisuuden elementtejä. Erillinen analyysi vaikkakin vain muutamasta yksinkertaisesta komponentista koostuvasta järjestelmästä, saattaa kuitenkin peittää monimutkaiset ja joskus jopa yllättävät menettelytavat, jotka ilmenevät vasta, kun järjestelmää tutkitaan kokonaisuutena. Lisäksi jokaiseen konfiguraatioon sisältyvien ainutlaatuisten vuorovaikutusten seurauksena, tiettyyn konfiguraatioon sisältyvien muuttujien väliset systemaattiset yhteydet eivät välttämättä päde toisiin. Kontingenssiteorialle pohjautuvat tutkimukset ovatkin taipuvaisia yleistämään saadut tulokset koskemaan kaikkia organisaatioita huomioimatta alkuperäisen otoksen edustavuutta. Rakenteellisten- ja tilannetekijöiden väliset yhteydet yhdestä organisaatioluokasta eivät kuitenkaan aina välttämättä sovellu toiseen luokkaan. Fisherin (1998) mukaan yksittäisten ohjauselementtien tutkiminen eristyksissä on aiheuttanut vaikeuksia sekä tulosten tulkinnassa että niiden integroimisessa yhtenäiseksi viitekehykseksi.

Fisherin (1998) mukaan aiemmat tutkimukset ovat yksittäisten ohjauselementtien lisäksi tutkineet vain yhtä tilannetekijää kerrallaan. Tämän seurauksena eri tilannetekijöiden välisten yhteyksien ja syy-suhteiden osoittaminen on ollut vaikeaa. Todellisuudessa useat tilannetekijät saattavat olla kes-

kenään ristiriidassa, minkä seurauksena ohjausjärjestelmät on aina räätälöitävä useisiin erilaisiin tilannetekijöihin ja tämä edellyttää kompromisseja keskenään ristiriidassa olevien tilannetekijöiden suhteen.

Fisherin (1998) mukaan myös puute helposti käytettävissä olevista tietokannoista sekä kehittyneistä tilastollisista menetelmistä on tehnyt vaikeaksi testata muita kuin kaikkein yksinkertaisimpia yhteyksiä. Näistä syistä tutkijat joutuvat usein rakentamaan omat tietokannat, joiden keräämisessä vastustus on usein suuri ongelma. Tämän seurauksena tutkija joutuukin usein hankkimaan tarvittavan tiedon haastatteluiden avulla, joihin liittyy usein ongelmia tiedon luotettavuuden suhteen.

Sandelin (2008) kritisoi puolestaan kontingenssiteorian tapaa etsiä tietyissä olosuhteissa optimaalinen ohjausjärjestelmärakenne järjestelmän konfiguraation kustannuksella. Hänen mukaan ohjaus-tarve voidaan kuitenkin täyttää useilla vaihtoehtoisilla ohjausjärjestelmärakenteilla. Hän esittää, että samanlaisten tilannetekijöiden vallitessa keskenään yhtä hyvä taloudellinen tulos on saavutettavissa erilaisten ohjauselementtien konfiguraatioiden avulla. Hän viittaa kyseisellä ilmiöllä samanarvoisuuteen (equifinality), joka on aiemmin saanut vain marginaalista huomiota johdon laskentatoimen ja – ohjauksen empiirisen tutkimuksen piirissä. Hänen mukaan samanarvoisuus näyttääkin olevan yksi keino integroida aiempien kontingenssipohjaisten tutkimusten hajaantuneet sekä joskus jopa keskenään ristiriitaiset tulokset johdon ohjausjärjestelmien saralta. Samalla se suuntaa huomion tilannetekijöiden ohi johdon kohtaamiin haasteisiin tasapainottaessaan keskenään ristiriitaisia intressejä sekä vaatimuksia. Sandelin havaitsikin, että pelkkien tilannetekijöiden sijasta toiminnallisiin vaatimuksiin (esim. tehokkuus, asiakkaiden tyytyväisyys, laadun parantaminen) vastaaminen vaikuttaa ohjauskokonaisuuden rakenteeseen. Samanlaisten tilannetekijöiden vallitessa toiminnalliset vaatimukset voivat olla samanlaisia (tai erilaisia), mutta johto saattaa priorisoida nämä vaatimukset eri tavalla ja tämän seurauksena implementoida erilaisia ohjauskokonaisuuksia.

Kuten edellä käsitellyt seikat osoittavat, kontingenssiteoria on saanut viime vuosien aikana laajasti kritiikkiä osakseen. Tämän seurauksena tutkimuksessa esitellään seuraavaksi konfiguraatioteoria, joka tarjoaa kontingenssiteoriaan verrattuna vastakkaisen näkökulman ohjausjärjestelmien tutkimiseen.

### 2.1.2. Konfiguraatioteoria

Bedfordin & Malmin (2009) mukaan konfiguraation näkemys organisatoriseen analyysiin väittää, että laaja ymmärrys rakenteellisesta monimuotoisuudesta edellyttää organisaatioiden käsitteellistämistä ja mallintamista kokonaisvaltaisiksi entiteeteiksi, jotka koostuvat keskenään yhteydessä olevista sekä vuorovaikutteisista elementeistä. Täten se korostaa sosiaalisten rakenteiden ko-

konaisvaltaista luonnetta, missä järjestelmän toimivuus on riippuvainen eri elementtien välisistä yhteyksistä, eikä ainoastaan niiden yksittäisistä ominaisuuksista. Dessin et. al (1993) mukaan konfiguraationäkemys mahdollistaa sen, että tutkijat kykenevät ilmaisemaan useiden muuttujien välisiä monimutkaisia sekä toisiinsa liittyviä yhteyksiä turvautumatta keinotekoisiiin yksinkertaistuksiin kiinnostuksen kohteena olevasta ilmiöstä.

Bedfordin & Malmin (2009) mukaan konfiguraationäkemyskeskeinen periaate on, että järjestelmän ominaisuuksilla on vahva taipumus ryhmittyä systemaattisesti muodostaen diskreetin määrän väliaikaisesti stabiileja järjestelyitä. Tämä taipumus syntyy sekä ulkoisten (esimerkiksi ympäristön valinta) että sisäisten tekijöiden (esimerkiksi elementtien väliset vuorovaikutussuhteet) seurauksena. Järjestelmän komponenttien välisten toiminnallisten vuorovaikutussuhteiden seurauksena on olemassa vain rajallinen määrä erilaisia toimintamalleja, jotka toimivat sisäisesti yhdenmukaisesti (internal consistency).

Abernethy & Chua (1996) mukaan ohjauskokonaisuus on sisäisesti yhdenmukainen, kun eri ohjausjärjestelmät ovat suunniteltu samojen tavoitteiden saavuttamiseksi. Sandelin (2008) havaitsi kuitenkin poikkeavan logiikan ohjauskokonaisuuden sisäisen yhdenmukaisuuden osalta. Hänen tutkimuksessa sisäisellä yhdenmukaisuudella ei ollut mitään tekemistä itsenäisten, mutta tavoitteiden kanssa yhdenmukaisesti toimivien ohjauselementtien kanssa, vaan tämän sijasta ohjauskokonaisuuden sisäinen yhdenmukaisuus saavutettiin priorisoimalla tietty ohjausmuoto. Ensisijainen ohjausmuoto vaikutti muiden ohjauselementtien rakenteisiin, joiden käyttö vahvisti puolestaan tiettyä ohjausorientaatiota. Tällä tavalla rakenteiden ja käytön väliset suhteet muokkasivat ohjauskokonaisuuden. Sandelinin mukaan ohjauskokonaisuuden sisäinen yhdenmukaisuus onkin saavutettavissa joko jokaisen ohjauselementin itsenäisen, mutta kuitenkin tavoitteiden kanssa yhdenmukaisen rakenteen kautta tai ensisijaisen ohjausmuodon kanssa yhdenmukaisten elementtien kautta, jotka perustuvat käytön ja rakenteen välisiin keskinäisiin yhteyksiin.

Kasvavasta normatiivisesta ja empiirisestä tuesta huolimatta, myös konfiguraatioteoria on saanut kritiikkiä osakseen (kts. esim. Donaldson, 2001). Bedfordin & Malmin (2009) mukaan useat empiiriset tutkimukset ovat esimerkiksi johtaneet liian yksinkertaistettuihin sekä ideaalisiin malleihin, mitkä ovat kaukana organisatorisen todellisuuden havaitusta monimutkaisuudesta. Alkeelliset luokitukset voivat tuottaa vain pintapuolisia kuvauksia sekä selityksiä organisaatioiden rakenteellisesta monimuotoisuudesta. Yksinkertaistettujen mallien sijasta Bedford & Malmi korostavat ryhmitteilyä, jotka huomioivat laajemman ja kokonaisvaltaisemman valikoiman erilaisia organisatorisia dimensioita.



Seuraavaksi tutkimuksessa tutustutaan muutamiin keskeisiin teoreettisiin viitekehyksiin johdon ohjausjärjestelmien muodostamasta kokonaisuudesta, joiden avulla on mahdollista selvittää mistä johdon ohjausjärjestelmien muodostama kokonaisuus todellisuudessa koostuu.

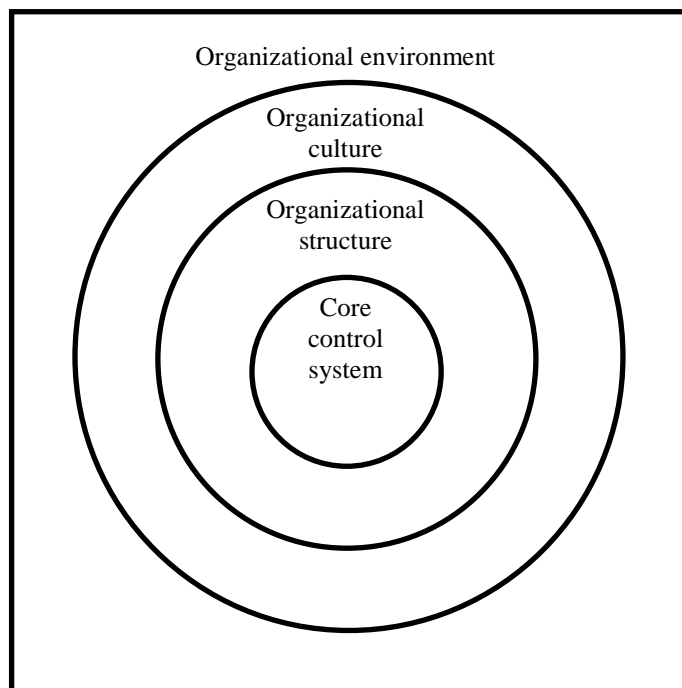
## **2.2 Viitekehykset johdon ohjausjärjestelmien muodostamasta kokonaisuudesta**

Johdon ohjausjärjestelmien muodostamasta kokonaisuudesta on löydettävissä useita erilaisia viitekehyksiä (kts. esim. Malmi & Brown, 2008; Merchant & Van der Stede, 2007; Ferreira & Otley, 2005; Simons, 2005; Otley, 1999; Simons, 1995; Flamholtz, 1983). Ferreiran & Otley (2005) sekä Otley (1999) viitekehykset keskittyvät erityisesti formaaleihin ohjaustekniikoihin jättäen vaikeammin selitettävissä olevat ohjauskeinot tarkastelun ulkopuolelle, minkä seurauksena ne on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tarjolla olevista erilaisista vaihtoehdoista tutkimuksen kohteeksi on valittu Flamholtzin (1983), Simonsin (2005), Merchantin & Van der Steden (2007) sekä Malmin & Brownin (2008) viitekehykset, joita tarkastellaan seuraavaksi yksityiskohtaisemmin.

### **2.2.1 Flamholtz**

Flamholtz (1983) määrittelee johdon ohjausjärjestelmät erilaisiksi mekanismeiksi ja prosesseiksi, joilla pyritään organisaation tavoitteiden yhdenmukaisuuden saavuttamiseen. Hän keskittyy ihmisten käyttäytymisen ohjaamisen sijasta tavoitteiden yhdenmukaisuuden saavuttamiseen, mikä Malmin & Brownin (2008) mukaan sulkee useita johdon keinoja vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen pois. Tämän seurauksena määritelmää voidaan pitää suppeampana tässä tutkimuksessa käytettävään määritelmään verrattuna.

Flamholtzin mukaan aiemmat tutkimukset ovat jättäneet organisatorisen kontekstin kokonaan huomioimatta, minkä seurauksena hän esittää viitekehysten johdon ohjausjärjestelmien analysoimiseksi niiden organisatorisessa kontekstissa. Viitekehys kuvataan samankeskisten ympyröiden sarjana kuvion 2 osoittamalla tavalla.



Kuvio 2: Schematic representation of an organizational control system (Flamholtz, 1983)

Kuviossa ohjauskokonaisuuden katsotaan rakentuvan kolmesta komponentista: (1) ydinohjausjärjestelmä, (2) rakenne ja (3) kulttuuri. Viitekehyksen sisin ympyrä muodostaa organisaation ydinohjausjärjestelmän. Tämä kyberneettinen rakenne koostuu neljästä alajärjestelmästä (suunnittelu, toiminnot, mittaus sekä arviointi–palkitseminen), jotka ovat kytkettyinä toisiinsa erilaisten takaisin- ja myötäkytkentöjen avulla. Keskimmäinen ympyrä käsittää organisaation rakenteen eli asetetut säännöt sekä niiden keskinäiset suhteet. Ulommainen ympyrä kuvaa organisaation kulttuuria, jolla viitataan organisaation arvojärjestelmään, uskomuksiin ja oletuksiin eli organisaatiolle ominaiseen tapaan ajatella. Nämä kolme ohjausjärjestelmän komponenttia ovat sidottuna toisiinsa organisaation ympäristön kautta.

Kaavioesitys organisaation ydinohjausjärjestelmästä on esitelty liitteessä 1. Kaaviossa organisaation ydinohjausjärjestelmä on esitetty integroituna rakenteena neljästä organisaation perusprosessista: (1) suunnittelu, (2) toiminnot, (3) mittaus sekä (4) arviointi–palkitseminen. Suunnittelu määritellään prosessiksi, jossa päätetään organisaation tavoitteista sekä keinoista niiden saavuttamiseksi. Tavoitteilla viitataan asioihin, joita organisaatio toivoo saavuttavansa tietyllä toiminta-alueella (markkinat, tuotteet, jne.). Standardit edustavat puolestaan tasoa, jonka tietyn tavoitteen odotetaan saavuttavan. Toiminnot viittaavat organisaation toimintojen päivittäiseen suorittamiseen. Mittaus kuvataan prosessiksi, jossa määritellään numerot edustamaan organisaation käyttäytymisen ja toiminnan eri näkökulmia. Mittauksella on ohjausjärjestelmän osana kaksi tehtävää. Ensimmäiseksi, sen tuottamien numeroiden avulla voidaan valvoa tavoitteiden ja standardien saavuttamista, minkä seurauksena organisaation jäsenille voidaan antaa korjaavaa ja/tai arvioivaa palautetta. Toiseksi, jo pelkkä asioiden mittaus itsessään on taipuvainen vaikuttamaan ihmisten käyttäytymiseen organisaatiossa. Arvi-

ointi–palkitseminen viittaa puolestaan mekanismeihin, joilla toimintaa arvioidaan sekä palkkioita jaetaan.

Flamholtzin mukaan ydinohjausjärjestelmä vaatii kaikkia neljää edellä esiteltyä elementtiä toimiakseen kunnolla. Esimerkiksi budjetointijärjestelmä ei yksin voi muodostaa organisaation ohjausjärjestelmää, koska se on osa sekä suunnittelu- että mittausjärjestelmää, mutta ei osa arviointi- ja palkitsemisjärjestelmää. Tämän seurauksena perinteinen näkemys budjetoinnista ohjausjärjestelmänä tulisikin hänen mukaan hylätä. Tämän sijasta budjettijärjestelmä, kuten muutkin ohjauskokonaisuuden elementit, tulisi nähdä vain yhtenä ohjauskokonaisuuden komponenttina, jolla ei ole vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen ennen kuin se on kytkettynä muihin ohjauskokonaisuuden kriittisiin komponentteihin. Flamholtz korostaakin, että jos satunnaista kokoelmaa eri ohjauskeinoista käsitellään ohjausjärjestelmänä, saatetaan jättää huomioimatta tarve ohjausjärjestelmien suunnittelemiseksi. Tästä syystä ohjauskokonaisuuden eri komponentit tulisikin nähdä osana huolellisesti suunniteltua ohjauskokonaisuutta. Tästä huolimatta todellisuudesta on löydettävissä erilaisia konfigurointeja yhdestä tai useammasta ydinohjausjärjestelmän elementistä, joiden voidaan olettaa johtavan erilaisiin ohjaustasoihin. Toisin sanoen, ohjaustehokkuuden voidaan olettaa kasvavan jokaisen lisätyn elementin seurauksena.

Ydinohjausjärjestelmän lisäksi myös useat rakenteelliset dimensiot myötävaikuttavat ohjausprosessiin. Esimerkkeinä mainitaan keskittämisen tai hajauttamisen aste, toiminnallinen erikoistuminen, vertikaalisen tai horisontaalisen integroitumisen aste sekä ohjauksen laajuus. Tietyt rakenteelliset dimensiot, kuten toiminnallinen erikoistuminen tai säännöt, tukevat ohjausta vähentämällä käyttäytymisen vaihtelevuutta ja lisäämällä vuorostaan sen ennustettavuutta. Toiset dimensiot, kuten keskittäminen, tukevat ohjausta puolestaan vaikuttamalla suoraan ohjelmoimattomien tapahtumien päätöksentekoprosesseihin.

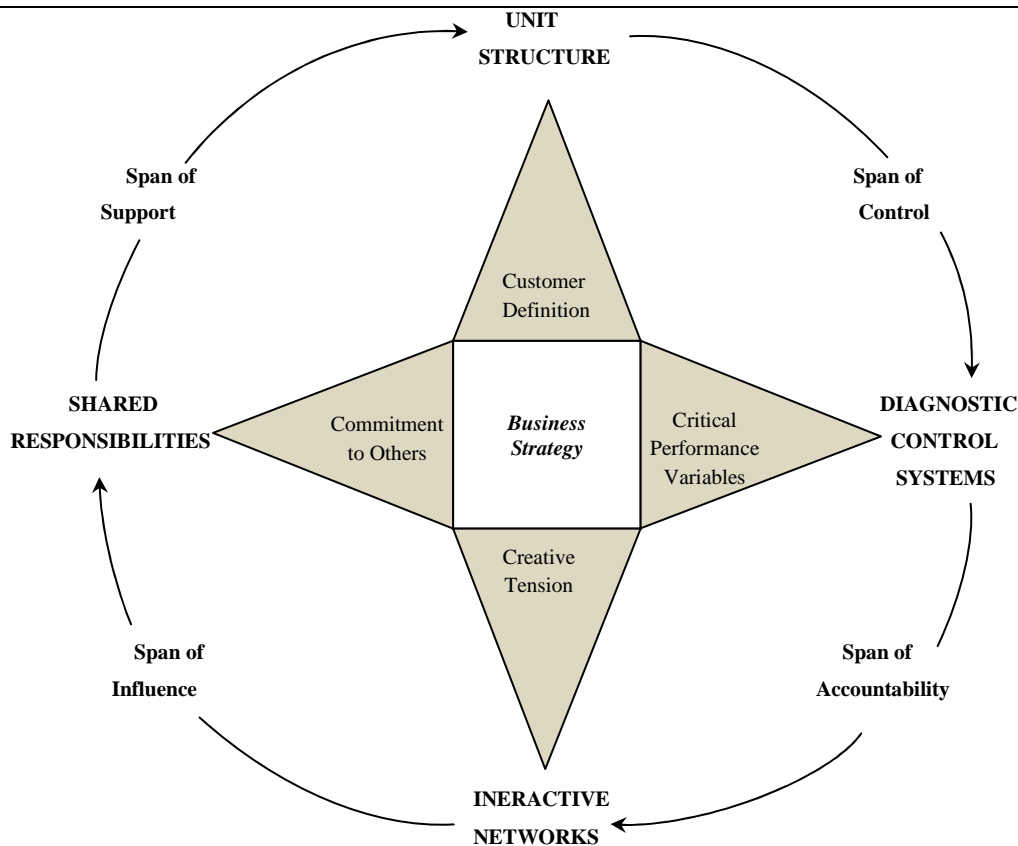
Ydinohjausjärjestelmän ja rakenteen lisäksi ohjauskokonaisuuteen sisällytetään myös organisaation kulttuuri, joka määrittellään kokoelmaksi erilaisia arvoja, uskomuksia ja sosiaalisia normeja, mitkä ovat jaettuina sen jäsenten kesken ja tämän seurauksena vaikuttavat heidän ajatuksiin ja toimiin. Vaikka kulttuuri esitetään kuviossa vasta kolmantena ympyränä, muodostaa se tästä huolimatta lähtökohdan organisaation ohjauskokonaisuuden suunnittelemisessa, koska sen tulisi määrätä muiden komponenttien luonteen. Oletuksena siis on, että kulttuuri on mahdollista suunnitella, vaikka sen myönnetäänkin olevan erittäin hidasta ja vaikeaa. Kun haluttu kulttuuri on saatu määriteltyä, auttavat muut ohjauskokonaisuuden elementit levittämään ja vahvistamaan kulttuuria läpi organisaation ohjatakseen organisaation strategisia ja operatiivisia päätöksiä sekä toimia. Tämän seurauksena kaikki ohjauskokonaisuuden elementit onkin aina suunniteltava yhdessä.

### 2.2.2 Simons

Simons (1995, 2000) määrittelee johdon ohjausjärjestelmät formaaleiksi, informaatiopohjaisiksi rutiineiksi ja menettelytavoiksi, joita johto käyttää säilyttääkseen tai muuttaakseen organisaation toimintoja. Jos informaatiopohjaisia rutiineja ja menettelytapoja käytetään muuhun tarkoitukseen, niitä ei hänen mukaan voida lukea johdon ohjausjärjestelmiksi, vaan päätöksenteon tukijärjestelmiksi. Määritelmän keskittyessä vain informaatiopohjaisiin rutiineihin, voidaan sitä pitää huomattavasti suppeampana tässä tutkimuksessa käytettävään määritelmään verrattuna.

Simonsin (2005) mukaan pohtiessamme erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen menestykseen, aiheet kuten strategia, teknologia sekä johtajuus saavat johdolta huomattavaa huomiota osakseen. Tästä huolimatta organisaation rakenne – formaali vastuujärjestelmä, joka määrittelee organisaation avainasemat sekä legitimoit oikeudet asettaa tavoitteita, vastaanottaa informaatiota sekä vaikuttaa muiden työhön – jätetään usein kehittymään luonnostaan ilman tietoista suunnittelua tai valvontaa. Tämä on hänen mukaan kuitenkin kriittinen virhe, joka väistämättä johtaa huonompaan taloudelliseen tulokseen sekä kilpailukykyyn ajan kuluessa. Tämän sijaan organisaation rakenne on hänen mukaan todellisuudessa tärkein menestystekijä implementoitaessa strategiaa missä tahansa suuressa organisaatiossa, sillä se vaikuttaa yrityksen jokaisen työntekijän suoritukseen.

Simons esittää viitekehysten, joka tarjoaa selkeän suunnan rakenteiden ja vastuujärjestelmien luomiseksi, jotka positiivisesti vaikuttavat siihen, kuinka ihmiset tekevät työnsä, mihin he kohdistavat huomionsa sekä kuinka heidän suoritukset voidaan linjata edesauttaakseen kokonaisvaltaisten strategisten tavoitteiden saavuttamista. Täten se ei varsinaisesti ole viitekehys johdon ohjausjärjestelmien muodostamasta kokonaisuudesta, vaan pikemminkin keskeinen osa ohjauskokonaisuutta. Viitekehystä hyödynnetään kuitenkin tutkimuksen aineiston analysoimisessa, minkä seurauksena sen esittelemistä tässä yhteydessä voidaan pitää perusteltuna. Viitekehys on esitelty kuviossa 3.



Kuvio 3: Levers of Organization Design (Simons, 2005)

Simonsin mukaan tasapainoilu erilaisten organisaatioissa esiintyvien jännitteiden välillä on avain onnistuneen organisaation rakenteen kannalta. Organisaatioissa esiintyy hänen mukaan neljä erilaista jännitettä: (1) strategian ja rakenteen, (2) vastuun ja sopeutumiskyvyn, (3) tikkaiden ja kehien sekä (4) oman edun ja mission menestyksen välillä. Ensimmäiseksi, rakenteen on aina heijastettava organisaation strategiaa. Johdon on kuitenkin suunniteltava organisaatio, ei vain implementoidakseen tämän päivän strategia, mutta samalla edistääkseen myös uusien ideoiden virtaa, jotka puolestaan stimuloivat tulevien strategioiden muodostumista. Organisaatioissa vallitseekin jännite strategian ja rakenteen välillä, sillä samalla kun strategia määrittää rakenteen, myös rakenne määrittää strategian. Toiseksi, johtajien on aina saavutettava lyhyen aikavälin tulokset. Samalla heidän on myös varmistettava, että organisaatio säilyttää kyvyn uudistua ja sopeutua. Organisaatioissa vallitseekin väistämätön jännite vastuun tämän päivän tulosten sekä tulevaisuuteen sopeutumisen välillä. Kolmanneksi, työvirtoja, informaatiota sekä resursseja on aina koordinoitava, ei vain ylhäältä-alas, mutta samalla myös hierarkioiden läpi. Organisaatioissa vallitseekin jännite vertikaalisen hierarkian – tikkapuiden – sekä horisontaalisen verkoston – kehien – välillä. Viimeiseksi, ihmiset eivät aina toimi organisaation kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän sijasta ihmiset saattavat valita oman hyvinvointinsa maksimoimisen. Organisaatioissa vallitseekin jännite ihmisten omaan etuun perustuvien sekä missiopohjaisten tavoitteiden välillä.

Kuviossa suunnittelupäätöksiin vaikuttavat neljä eri tekijää, jotka on analysoitava ennen menestyksellisen rakenteen kehittämistä: (1) asiakkaiden määrittely, (2) kriittiset suoritusmuuttujat, (3) luova jännite sekä (4) sitoutuminen muihin. Ensimmäiseksi, organisaation ensisijaisten asiakkaiden määrittely keskittyy strategiaan asemana (strategy as position): hankitaan ymmärrys organisaation markkina-asemasta suhteessa asiakkaiden tarpeisiin sekä asemoidaan kilpailijat. Analyysi tuottaa näkemyksiä, joita tarvitaan ensimmäisen tason eli yksikön rakenteen suunnittelemiseksi sekä osoittaa kuinka jännitettä strategian ja rakenteen välillä voidaan sovitella. Toiseksi, menestyksellistä strategian implementointia tukevien kriittisten suoritusmuuttujien määrittely keskittyy strategiaan suunnitelmina (strategy as plans): ymmärretään strategiset aiheet, taktiikat ja virstanpylväät. Analyysi antaa johdolle informaatiota, jota tarvitaan toisen tason eli diagnostisten ohjausjärjestelmien suunnittelemiseksi sekä osoittaa kuinka jännitettä vastuun ja sopeutumiskyvyn välillä voidaan sovitella. Kolmanneksi, liiketoimintastrategian tukemiseen tarvittavan luovan jännitteen tason analysoiminen keskittyy strategiaan esiin tulevina toimintatapoina (strategy as emerging patterns of action): arvioidaan kuinka hyvin suunnittelut edistävät uusien ideoiden kehittämistä, joista saattaa syntyä tulevia strategioita. Analyysi antaa informaatiota, jota tarvitaan kolmannen tason eli interaktiivisten verkostojen suunnittelemiseksi sekä osoittaa kuinka jännitettä tikkaiden ja kehien välillä voidaan sovitella. Viimeiseksi, muihin sitoutumisen tärkeyden analysoiminen keskittyy strategiaan näkökulmana (strategy as perspective): arvioidaan johdon kykyä vaikuttaa ihmisten halukkuuteen auttaa ja tukea muita läpi liiketoiminnan. Analyysi antaa informaatiota, jota tarvitaan neljännen tason eli jaettujen vastuiden suunnittelemiseksi sekä osoittaa kuinka jännitettä oman edun ja mission menestyksen välillä voidaan sovitella.

Kuvion mukaisesti organisaation rakenteen katsotaan koostuvan neljästä eri tasosta: (1) yksikön rakenne, (2) diagnostiset ohjausjärjestelmät, (3) interaktiiviset verkostot sekä (4) jaetut vastuut. Edellä määriteltyjen suunnittelupäätöksiin vaikuttavien tekijöiden avulla johtajat voivat mukauttaa ja suunnata organisaation rakenteen eri tasot tavoilla, jotka varmistavat organisaation strategian menestyksellisen implementoimisen. Ensimmäiseksi, yksilöt ryhmitellään ja heidän tehtävät suunnitellaan tavoilla, jotka parhaiten palvelevat ensisijaisia asiakkaita. Toiseksi, mittaus- ja palkitsemisjärjestelmiä hyödyntämällä hallinnoidaan vastuut. Kolmanneksi, edesautetaan ihmisten välistä vuorovaikutusta sekä informaatiovirtoja. Viimeiseksi, varmistetaan, että oikeat ihmiset ovat oikeissa asemissa.

Edellä kuvatut organisaation rakenteen tasot ovat vain keinoja, joiden avulla johto kykenee vaikuttamaan huomiojäteeseen (span of attention). Tällä viitataan niiden toimintojen joukkoon, jotka ovat johtajan vaikutuspiirissä. Kuviossa rakennetasojen välissä on nähtävissä neljä erilaista vierityspalkkia, jotka kollektiivisesti määrittävät huomiojätteen sekä määrittelevät mihin yksilöt kiin-

nittävät huomiot: (1) valvontajänne, (2) vastuujänne, (3) vaikutusjänne sekä (4) tukijänne. Valvontajänne määrittelee resurssit, joista yksilöillä on päätösoikeudet sekä vastuu. Yksikön rakenteen kautta johto kykenee sijoittamaan resurssit organisaation eri asemilla oleville yksilöille. Vastuujänne määrittelee johdon saavutusten arvioimiseksi käytettäviin suoritusmittareihin sisältyvät kompromissit. Vastuujännettä on mahdollista mukauttaa diagnostisten ohjausjärjestelmien kautta. Vaikutusjänne määrittelee verkoston laajuuden, jonka yksilö jakaa kerätessään tietoa, tutkiessaan uutta informaatiota sekä pyrkiessään vaikuttamaan muiden työhön. Vaikutusjännettä on mahdollista mukauttaa interaktiivisten verkostojen kautta. Tukijänne määrittelee tuen määrän, jonka yksilö voi odottaa saavansa muiden yksiköiden ihmisiltä. Tukijännettä on mahdollista mukauttaa jaettujen vastuiden kautta. Johtajien tulee mukauttaa jokaista vierityspalkkia olemaan joko kapea tai laaja. Huomiojännteen mukauttaminen jokaiselle henkilölle ja yksikölle läpi organisaation on avaintekijä varmistettaessa strategian menestyksellinen implementointi. Tehokas rakenne ei kuitenkaan synny mukauttamalla jokaista vierityspalkkia itsenäisesti, vaan ymmärtämällä kuinka ne asetetaan suhteessa toisiinsa. Viitekehyksen lopullisena tavoitteena on kaikkien ihmisten huomiojännteen linjaaminen niin, että heidän työnsä keskittyy asianmukaisesti organisaation strategian implementointiin.

### 2.2.3 Merchant & Van der Stede

Merchant & Van der Stede (2007) määrittelevät johdon ohjausjärjestelmät kokoelmaksi erilaisia johdon ohjauskeinoja, joilla johto pyrkii varmistamaan työntekijöidensä yhdenmukaisen käyttäytymisen organisaation tavoitteiden ja strategioiden kanssa. Tämän seurauksena heidän määritelmäänsä johdon ohjausjärjestelmistä voidaan pitää hieman laajempaan tässä tutkimuksessa käytettävään määritelmään verrattuna.

Merchant & Van der Stede painottavat ohjauksen kriittistä roolia organisaatioissa. Tästä syystä ohjausongelmat saattavat heidän mukaan johtaa suuriin taloudellisiin tappioihin sekä mahdollisesti jopa konkurssiin. He jakavat syyt erilaisille ohjausongelmille kolmeen kategoriaan: (1) suunnan puute eli työntekijät eivät tiedä mitä heiltä odotetaan, (2) motivaatio-ongelmat eli työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan, mutta toimivat tästä huolimatta näiden odotusten vastaisesti organisaation ja työntekijöiden erilaisten tavoitteiden seurauksena sekä (3) henkilökohtaiset rajoitteet eli työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan ja ovat motivoituneita toimimaan näiden odotusten mukaisesti, mutta ovat kykenemättömiä tekemään hyvää työtä henkilökohtaisten rajoitteiden seurauksena. Edellä esiteltyjen ohjausongelmien lieventämiseksi he esittelevät ohjauksen tavoitteisiin perustuvan viitekehyksen (object-of-control framework), joka luokittelee erilaiset ohjausvaihtoehdot ohjauksen tavoitteen perusteella kolmeen eri kategoriaan: (1) tulosohjaus (results control), (2) tekemisen ohjaus (action control) sekä (3) henkilöstö- ja kulttuuriohjaus (personnel/cultural control). Eri ohjaus-

keinoja ei kaikissa olosuhteissa voida hyödyntää tehokkaasti, vaan ne vaativat erilaisten kriteerien täyttymistä toimiakseen parhaiten.

Tulosohjaus muodostaa yleensä keskeisen elementin johdon ohjausjärjestelmien muodostamassa kokonaisuudessa, jota täydennetään usein tekemisen- sekä henkilöstö- ja kulttuuriohjauskeinoilla. Sen avulla on mahdollista lieventää kaikkia edellä esiteltyjä ohjausongelmia. Keskeisimpänä esimerkkinä voidaan pitää tulospalkkioita, joiden kohdalla työntekijöitä palkitaan hyvistä tuloksista tai rangaistaan huonoista. Tuloksiin sidottuihin palkkioihin voivat rahamääräisten palkkioiden lisäksi kuulua myös ei-rahamääräiset palkkiot kuten ylennykset, itsenäisyys sekä tunnustukset. Yhdistelmä erilaisia tuloksiin sidottuja palkkioita kertoo tai muistuttaa työntekijöitä tärkeistä tulosalueista ja motivoi heitä saavuttamaan ne tulokset, joista organisaatio palkitsee. Tulosohjaus vaikuttaa käyttäytymiseen, sillä se saa työntekijät kiinnittämään huomiota omien toimiensa seurauksiin. Organisaatio ei näin ollen määrää työntekijöiden toimia, vaan työntekijät ovat valtuutettuja (employee empowerment) ryhtymään toimenpiteisiin, joiden he itse uskovat parhaiten johtavan haluttuihin tuloksiin. Tulosohjaus rohkaisee työntekijöitä myös löytämään ja kehittämään kykyjään sekä sijoittumaan töihin, joissa he kykenevät suoriutumaan hyvin. Tulosohjausta käytetään yleisesti ohjaamaan työntekijöiden käyttäytymistä organisaation eri tasoilla.

Tekemisen ohjauksen tavoitteena on varmistaa, että työntekijät tekevät (tai eivät tee) tiettyjä toimia, joiden tiedetään olevan hyödyllisiä (tai haitallisia) organisaatiolle. Tekemisen ohjaus voi esiintyä neljässä eri muodossa: (1) toimintarajoitteet, jotka tekevät mahdottomaksi tai vähintään vaikeuttavat ihmisiä tekemään toimia mitä heidän ei kuuluisi tehdä, (2) toimintasuunnitelmien tarkistukset, joissa tarkastajat voivat joko hyväksyä tai hylätä suunnitelmat, pyytää muutoksia tai vaatia kokonaan uutta suunnitelmaa ennen lopullisen hyväksynnän myöntämistä, (3) toimintavastuu eli työntekijöiden pitäminen vastuussa heidän suorittamista toimista sekä (4) ylimääräiset resurssit, joilla viitataan ylimääräisten työntekijöiden (tai koneiden) määräämiseen tehtäville kuin mitä olisi tarpeen tai vähintäänkin lisävahvistusten saatavuuden varmistamiseen. Edellä esitellyt keinot pyrkivät pääsääntöisesti estämään ei-toivottua käyttäytymistä. Toimintavastuu muodostaa kuitenkin poikkeuksen, koska sillä ei aina kyetä estämään ei-toivottua käyttäytymistä, vaan ainoastaan paljastamaan sen toteutumisen. Tekemisen ohjauksen eri muodoilla voidaan lieventää edellä esiteltyjä ohjausongelmia taulukossa 1 esitetyllä tavalla.



Type of action control	Control problem		
	Lack of direction	Motivational problems	Personal limitations
Behavioral constraints		x	
Preaction reviews	x	x	x
Action accountability	x	x	x
Redundancy		x	x

Taulukko 1: Control problems addressed by each of the action control types (Merchant & Van der Stede, 2007)

Henkilöstönohjaukseen kuuluvat kaikki johdon toimet, joilla pyritään lisäämään todennäköisyyttä siitä, että henkilöstö suorittaa toivotut tehtävät itsenäisesti tyydyttävällä tavalla. Henkilöstöohjauskeinoista osa selkiyttää odotuksia varmistamalla, että jokainen työntekijä ymmärtää mitä organisaatio haluaa. Osa auttaa varmistamaan, että jokainen työntekijä kykenee tekemään hyvää työtä eli heillä on kaikki tarvittavat kyvyt ja resurssit, joita hyvän työn suorittaminen edellyttää. Osa lisää todennäköisyyttä siitä, että jokaisesta työntekijästä tulee itseohjautuva, joka auttaa suurinta osaa työntekijöistä haluamaan tehdä hyvää työtä eli olemaan luonnostaan sitoutunut organisaation tavoitteisiin. Henkilöstöohjaus voi esiintyä kolmessa eri muodossa: (1) työntekijöiden valinta ja sijoittaminen (2) koulutus sekä (3) työn suunnittelu ja tarvittavien resurssien varaus. Henkilöstöohjauksen eri muodoilla voidaan lieventää edellä esiteltyjä ohjausongelmia taulukossa 2 esitetyllä tavalla.

Ways of effecting personnel controls	Control problem		
	Lack of direction	Motivational problems	Personal limitations
Selection and placement	x	x	x
Training	x		x
Job design and provision of necessary resources			x

Taulukko 2: Control problems addressed by the various ways of effecting personnel controls (Merchant & Van der Stede, 2007)

Kulttuurinohjauksella johtajat pyrkivät muokkaamaan organisaation käyttäytymisnormeja sekä rohkaisemaan työntekijöitä valvomaan ja vaikuttamaan toistensa käyttäytymiseen. Kulttuuriohjaus voi esiintyä viidessä eri muodossa. Ensimmäiseksi, menettelyohjeet, jotka ovat formaaleja, kirjoitettuja dokumentteja ja tuottavat laajoja, yleisiä julkilausumia organisaation arvoista, sitoumuksista osakkeenomistajille sekä tavoista, joilla ylin johto haluaisi organisaation toimivan. Toiseksi, ryhmäpalkkiot kuten organisaation tai divisioonan suoritukseen perustuvat bonukset tai työntekijöiden kannustaminen laajaan yrityksen osakkeiden omistukseen. Kolmanneksi, organisaation sisäiset siirrot, joilla voidaan parantaa työntekijöiden sosiaalistumista läpi organisaation ja siten estää yhteensovimattomien tavoitteiden ja näkemysten syntyminen. Neljänneksi, fyysiset ja sosiaaliset järjestelyt kuten arkkitehtuuri, sisustus, pukeutumissäännöt ja sanasto. Viidenneksi, ylimmän johdon ääni, jolla viitataan sekä johdon lausuntojen yhdenmukaisuuteen tavoitellun kulttuurityypin kanssa että

johdon käyttäytymisen yhdenmukaisuuteen heidän lausuntojen kanssa, sillä johto toimii organisaatioissa tärkeänä roolimallina. Kulttuuriohjauskeinoilla on useita etuja muihin keinoihin verrattuna: (1) ne ovat hyödynnettävissä lähes kaikissa olosuhteissa, (2) niiden kustannukset ovat usein alhaisemmat muihin ohjauskeinoihin verrattuna sekä (3) ne tuottavat usein vähemmän vahingollisia sivuvaikutuksia. Edellä mainituista syistä johtuen kulttuuriohjauskeinot asettavat hyvän lähtökohdan johdon ohjausjärjestelmien muodostaman kokonaisuuden suunnittelemisessa. Kulttuuriohjauksen eri muodoilla voidaan lieventää edellä esiteltyjä ohjausongelmia taulukossa 3 esitetyllä tavalla.

Ways of effecting cultural controls	Control problem		
	Lack of direction	Motivational problems	Personal limitations
Codes of conduct	x		x
Group-based rewards	x	x	x
Intraorganizational transfers	x		x
Physical arrangements			x
Tone at the top	x		

Taulukko 3: Control problems addressed by the various ways of effecting cultural controls (Merchant & Van der Stede, 2007)

#### 2.2.4 Malmi & Brown

Malmi & Brown (2008) määrittelevät johdon ohjausjärjestelmät sellaisiksi johdon ohjauskeinoiksi, jotka ovat kokonaisia järjestelmiä. Tämän pohjalta johdon ohjausjärjestelmien muodostama kokonaisuus on heidän mukaan kokoelma erilaisista edellä määritellyistä johdon ohjausjärjestelmistä. Tässä tutkimuksessa käytettävät määritelmät perustuvat pääsääntöisesti heidän määritelmiinsä.

Malmi & Brown ovat johdon ohjausjärjestelmien muodostaman kokonaisuuden empiirisen tutkimisen helpottamiseksi kehittäneet uuden typologian. Typologia rakentuu viiden ryhmän ympärille kuvion 4 mukaisesti: (1) suunnittelujärjestelmät, (2) kyberneettiset ohjausjärjestelmät, (3) palkkio- ja kompensatiojärjestelmät, (4) hallinnolliset ohjausjärjestelmät sekä (5) kulttuuriohjausjärjestelmät. Typologian tavoitteena on ensisijaisesti edesauttaa keskustelua ja tutkimusta aiheen osalta kuin ehdottaa lopullista ratkaisua käsitteeseen liittyviin kaikkiin erilaisiin ongelmiin. Tutkimuksen aineisto jaotellaan pääsääntöisesti suhteessa Malmin & Brownin (2008) typologiaan.

<b>Cultural Controls</b>						
Clans		Values			Symbols	
<b>Planning</b>		<b>Cybernetic Controls</b>				<b>Reward and Compensation</b>
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
<b>Administrative Controls</b>						
Governance Structure		Organization Structure			Policies and Procedures	

Kuvio 4: Management control systems package (Malmi & Brown, 2008)

Suunnittelujärjestelmillä voi olla huomattava rooli ihmisten käyttäytymisen ohjaamisessa, joten sitä käsitellään typologiassa omana kokonaisuutena. Suunnittelujärjestelmillä on kolme erilaista tehtävää: (1) asettaa tavoitteet organisaation eri funktionaalisille alueille ja näin ohjata ihmisten pyrkimyksiä ja käyttäytymistä, (2) tuottaa tavoiteltavat standardit suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja näin selventää odotettuja pyrkimys- ja käyttäytymistasoja sekä (3) suunnata organisaation eri funktionaalisten alueiden tavoitteet ja näin ohjata ryhmien ja yksilöiden toimintaa varmistaakseen niiden yhdenmukaisuus organisaation tavoitteiden kanssa. Suunnittelujärjestelmät voidaan jakaa kahteen näkökulmaan: (1) lyhyen aikavälin toimintasuunnitteluun, jolla on enemmän taktinen fokus sekä (2) pitkän aikavälin suunnitteluun, jolla on enemmän strateginen fokus.

Kyberneettiset ohjausjärjestelmät muodostavat keskeisen osan johdon ohjausjärjestelmien muodostamaa kokonaisuutta. Kyberneettisillä ohjausjärjestelmillä on viisi ominaispiirrettä: (1) mittarit, jotka mahdollistavat perustana olevan ilmiön, toiminnon tai järjestelmän kvantifioinnin, (2) tavoiteltavat toiminta- tai tavoitestandardit, (3) palauteprosessi, joka mahdollistaa toimintojen lopputulosten vertailun suhteessa asetettuihin standardeihin, (4) palauteprosessin lopputuloksena syntyvä varianssianalyysi sekä (5) kyky modifioida järjestelmän tai perustana olevien toimintojen toimintaa. Typologia määrittelee neljä erilaista kyberneettistä ohjausjärjestelmää: (1) budjetointi, joka toiminnan ohjauksen näkökulmasta keskittyy erityisesti hyväksyttävien käyttäytymistasojen suunnitteluun sekä suorituksen arviointiin suhteessa tehtyihin suunnitelmiin, (2) rahamääräiset suoritusmittausjärjestelmät kuten taloudellinen lisäarvo, (3) ei-rahamääräiset suoritusmittausjärjestelmät, joiden avulla pyritään usein vastaamaan taloudellisiin mittareihin liittyviin rajoituksiin ja määrittelemään suoritusajureita sekä (4) hybridit suoritusmittausjärjestelmät kuten tuloskortti, jotka sisältävät sekä raha- että ei-rahamääräisiä mittareita.

Palkkio- ja kompensatiojärjestelmät keskittyvät motivoimaan sekä parantamaan yksilöiden ja ryhmien suoritusta organisaation sisällä saavuttamalla yhdenmukaisuuden sekä yksilöiden ja ryhmien että organisaation tavoitteiden ja toimintojen välillä. Palkkio- ja kompensatiojärjestelmät johtavat

suurempiin panostuksiin keskittämällä yksilöiden panostukset tehtäviin. Panostusten kytkeminen tehtäviin voi vaikuttaa suoritukseen kolmella eri tavalla: (1) panostusten suunta eli tehtävät, joihin yksilöt keskittyvät, (2) panostusten kesto eli kuinka kauan yksilöt omistautuvat tehtävälle sekä (3) panostusten intensiteetti eli huomion määrä, jonka yksilöt omistavat tehtävälle. Palkkio- ja kompensatiojärjestelmät kytketään usein kyberneettisiin ohjausjärjestelmiin, mutta niitä saatetaan käyttää myös työntekijöiden sitouttamiseen sekä kulttuuriohjauksen kannustamiseen ryhmäpalkkioiden kautta.

Hallinnolliset ohjausjärjestelmät luovat rakenteen suunnittelu-, kyberneettisten ohjaus- sekä palkkio- ja kompensatiojärjestelmien toteuttamiselle, mistä syystä ne esitetään typologiassa alimpana. Ne ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä yksilöiden ja ryhmien organisoinnin kautta, valvomalla käyttäytymistä ja sitä kenelle työntekijät ovat vastuussa käyttäytymisestään sekä prosessien kautta, joissa selvennetään kuinka tehtävät tai käytös tulee suorittaa tai ei tule suorittaa. Tämän pohjalta hallinnolliset ohjausjärjestelmät voidaan jakaa kolmeen ryhmään: (1) organisaation suunnittelu ja rakenne, (2) hallinnolliset rakenteet yrityksen sisällä sekä (3) käytännöt ja menettelytavat. Monista aiemmista viitekehyksistä poiketen myös organisaation rakenne lasketaan tässä typologiassa ohjausjärjestelmäksi, koska se on jotain mitä johto voi käyttää ja vaihtaa ohjausprosessin aikana.

Kulttuuriohjausjärjestelmät viittaavat erilaisiin arvoihin, uskomuksiin ja sosiaalisiin normeihin, joiden avulla työntekijöiden käyttäytymistä ohjataan. Typologian taustaoletuksena on, että kulttuuriohjausjärjestelmien muuttaminen on hidasta, joten ne tuottavat viitekehyksen muille ohjausjärjestelmille ja tästä syystä ne esitetään typologiassa ylimpänä. Vaikka kulttuuri saattaakin ajoittain ulottua yli johdon kontrollin, on se tästä huolimatta ohjausjärjestelmä, kun sitä hyödynnetään käyttäytymisen ohjaamisessa. Kulttuuriohjausjärjestelmät jaetaan kolmeen ryhmään. Ensimmäiseksi, arvopohjaiset ohjausjärjestelmät, jotka määrittävät eksplisiittiseksi joukoksi erilaisia organisatorisia määritelmiä, jotka ylin johto muodollisesti kommunikoi sekä systemaattisesti vahvistaa tuottaakseen organisaatiolle perusarvot, tarkoituksen ja suunnan kuten missio- ja visioraportit sekä erilaiset tunnustukset ja raportit organisaation tarkoituksesta. Toiseksi, klaaniohjausjärjestelmät, joilla viitataan organisaatioissa esiintyviin erilisiin ala- tai mikrokulttuureihin tai yksittäisiin ryhmiin. Kolmanneksi symbolipohjaiset ohjausjärjestelmät, jotka ovat organisaatioiden luomia näkyviä ilmenymiä tietyn tyyppisen kulttuurin kehittämiseksi kuten rakennuksen/työtilan suunnittelu sekä erilaiset pukukoodit.

### **2.3 Taloudellisen pääoman merkitys finanssisektorilla**

Järvenpään et. al. (2001) mukaan organisaatiot ovat viime vuosina ottaneet paljon uusia johdon las-

kaan esimerkkejä tällaisista innovaatioista ovat muun muassa tuloskortti, toimintolaskenta/-johtaminen, omistajan arvoon pohjautuva johtaminen (value-based management, VBM), rullaava ennustaminen (rolling forecasting) sekä tavoitelaskenta (target costing). Tutkimuksen kohteeksi valittu case-yritys on ottamassa uutta innovaatiota, taloudellista pääomaa, käyttöön. Kuten tutkimuksessa jo aiemmin mainittiin, case-yritys on suuri suomalainen finanssisektorilla toimiva asiantuntijaorganisaatio. Porteous & Tapadar (2006) uskovat finanssisektorilla toimivan yrityksen menestyksellisen johtamisen edellyttävän kestävien riskienhallintatyökalujen kehittämistä ja käyttöä. Heidän mukaan työkalujen avulla on mahdollista avustaa johtoa arvioimaan ja ymmärtämään niitä riskejä, joita heidän liiketoimintansa kohtaavat. Ilman riittävää ymmärrystä riskeistä johto ei heidän mukaan kykene tehokkaasti johtamaan liiketoimintaa. Käytännössä useat finanssisektorilla toimivat yritykset eivät kuitenkaan aina hallitse riskejään ja johda liiketoimintaansa tämänkaltaisen kurinalaisen ”tieteellisen” menettelytavan avustuksella. Päinvastoin, liiketoimintaa saatetaan johtaa pelkän ylimmän johdon vuosien varrella kartuttaman kokemuksen ja siihen pohjautuvan vaiston ja ”mututuntuman” avulla. Tarkkoihin malleihin perustuvien menetelmien uskotaan olevan irrallaan finanssisektorilla toimivan yrityksen johtamisen kaupallisista realiteeteista. Valitettavasti vaiston avulla johdettujen finanssisektorilla toimivien yritysten omistajien ja asiakkaiden näkökulmasta lopputuloksella on taipumusta olla sama. Kun odottamaton tai epätavallinen tapahtuma ilmenee, yritys romahtaa. Vain ne yritykset, jotka on suunniteltu ja testattu kestäväksi vaikeita ja usein ennakoimattomia iskuja, selviytyvät ja menestyvät. Taloudellinen pääoma tarjoaakin yhden riskienhallintatyökalun finanssisektorilla toimiville organisaatioille.

Steinin (2009) mukaan useat yritykset ovat finanssikriisin vallitessa implementoineet taloudelliseen pääomaan perustuvia menetelmiä, mitkä on suunniteltu avustamaan riski- ja pääomatasojen hallitsemisessa kyseisten olosuhteiden vallitessa. McNeilin et. al. (2005) mukaan taloudellinen pääoma tarjoaa yrityksen laajuisen kielen mahdollistaen sekä keskustelun riskistä että sen hinnoittelun, jotka liittyvät suoraan johdon ja muiden avainsidosryhmien ensisijaisiin huolenaiheisiin eli vakavaraisuuteen sekä kannattavuuteen. Laajasti ymmärrettynä taloudellinen pääoma edustaakin heidän mukaan uusista keinoista parasta käytäntöä riskin mittaamiseen sekä erilaisten riskien raportointiin. Porteous & Tapadar (2006) määrittelevät taloudellisen pääoman seuraavasti:

*”Economic capital for the business of a firm is the amount of capital, or excess assets, that this business requires to ensure that its realistic, or market value, balance sheet remains solvent, over a specified time horizon, with a prescribed probability or confidence level, following events that are unexpected, yet not so unlikely that they might never occur in practice.”*

Määritelmän mukaisesti taloudellinen pääoma liittyy yrityksen kohtaamat riskit siihen pääomaan, joka vaaditaan näiden riskien hallitsemiseksi. Tapahtumat määritellään nimenomaisesti odottamattomiksi erotuksena odotetuista, joita vastaan yritys varautuu erilaisin varauksin ja reservein. Tar-

koituksenmukainen aikaväli, mille taloudellinen pääoma määritellään, on tyypillisimmin vuosi. Porteous & Tapadar (2006) suosittelevat kuitenkin tästä pidemmän aikavälin määrittämistä, sillä heidän mukaan yrityksen kohtaamat tärkeät riskit eivät välttämättä aineellistu yhden vuoden aikana. Lisäksi riittävä pääoma yhdelle vuodelle ei kerro yritykselle mitään siitä, kuinka paljon pääomaa vaaditaan tämän aikavälin yli, jolloin yritys saattaa kohdata suurimmat riskit.

Yritykset voivat hyödyntää taloudellista pääomaa useilla vaihtoehtoisilla tavoilla (kts. esim. Stein, 2007; Porteous & Tapadar, 2006) Esimerkiksi Porteous & Tapadar (2006) luokittelevat viisi erilaista keinoa, minkä avulla yritykset voivat hyödyntää taloudellista pääomaa johtaessaan liiketoimintaansa. Ensimmäiseksi, taloudellisen pääoman avulla yritys voi varmistaa, että sen hallussa oleva pääoman kokonaismäärä on yhdenmukainen yrityksen omien sisäisten arvioiden kanssa sen kohtaamista riskeistä. Yrityksen pääoman ylittäessä selkeästi taloudellisen pääoman, voi seurauksena olla tehottomuus, sillä ylimääräinen pääoma saattaisi tuottaa paremmin muualla. Pääoman alittaessa taloudellisen pääoman, ottaa yritys todennäköisesti liikaa riskiä ja sen tulisi harkita esimerkiksi ylimääräisen pääoman hankkimista. Toiseksi, taloudellisen pääoman avulla on mahdollista vahvistaa myös yrityksen regulatiiviset pääomavaatimukset suhteessa yrityksen omiin sisäisiin arvioihin sen kohtaamista riskeistä. Kolmanneksi, yritykset määrittelevät normaalisti vuosittain riskinottohalukkuuden jokaiselle kohtaamalleen riskille riskinottopolitiikassa, joista osa on mahdollista määritellä taloudellisella pääomalla mitattuna. Riskinottohalukkuus voidaan esimerkiksi määritellä asettamalla taloudelliselle pääomalle yläraja, mihin yritys on valmis riskinotossaan sitoutumaan. Neljänneksi, taloudellisen pääoman avulla on mahdollista valvoa ja ennustaa taloudellisia pääomavaatimuksia yrityksen kehittyessä. Vaatimukset kehittyvät yrityksen siirtyessä uusiin liiketoimintoihin tai olemassa olevan liiketoiminnan muuttuessa tai reagoidessa uuteen toimintaympäristöön. Jos yritys esimerkiksi siirtyy korkeamman riskin liiketoimintaan, vaatii se enemmän taloudellista pääomaa, joka yrityksen tulee suunnitella. Viidenneksi, osakkeenomistajat ja yritykset johto arvioivat yrityksen toimintaa normaalisti vertaamalla yrityksen tai liiketoimintayksikön toteutunutta oman pääoman tuottoasetta pääoman kustannukseen. Analyysin tulisi kuitenkin huomioida myös yrityksen tai yksikön suhteellinen riski, jotta vertailu eri yritysisiin ja yksiköihin olisi tasapuolista ja tarkoituksenmukaista. Yrityksen liiketoiminnan riski peilautuu yrityksen pääoman kustannuksessa. Koska yrityksen tai yksikön oma pääoma määräytyy hyvin pitkälle regulatiivisten pääomavaatimusten mukaisesti, mitkä eivät välttämättä ole linjassa yrityksen riskin kanssa, saattaa edellä kuvattu näkökulma johtaa virheellisiin tuloksiin. Esimerkiksi yrityksellä A saattaa olla korkeampi regulatiivinen pääomavaatimus kuin yrityksellä B, vaikka molempien kohtaamat riskit ovat yhtä suuret. Yrityksen A ylimääräinen pääoma tarkoittaa alhaisempaa riskiä. Jollei tätä samalla huomioida yrityksen A alhaisempana pääoman kustannuksena, yritystä A rangaistaan suhteessa yritykseen B. Vaihtoehtoinen tapa on perustaa johdetut toteutuneet pääoman tuottoasteet taloudelliseen pääomaan

oman pääoman sijasta. Sillä edellytyksellä, että yritysten taloudelliset pääomat heijastavat luotettavasti yritysten liiketoimintojen kohtaamia riskejä, ovat johdetut toteutuneet pääoman tuottoasteet vertailukelpoisia riskin suhteen eri yritysten, yksiköiden ja tuotteiden välillä.

Miten taloudellisen pääoman käyttöönotto vaikuttaa case-yrityksen ohjauskokonaisuuteen? Kuten tutkimuksessa jo aiemmin todettiin, on tärkeää huomioida uuden innovaation rooli osana laajempaa johdon ohjausjärjestelmien muodostamaa kokonaisuutta. Käyttöönoton jälkeen taloudellisella pääomalla on keskeinen rooli organisaation johtamisjärjestelmässä erityisesti osana suorituksen mittauksesta. Tämän seurauksena organisaatiossa tulisikin pohtia sitä, kuinka uusi mittari kytketään osaksi olemassa olevaa johtamisjärjestelmää. Muuttuvatko asiat johtamisjärjestelmässä uuden mittarin seurauksena ja kuinka muutos viedään läpi? Onko nykyisessä mittaristossa mittareita, jotka käyvät tarpeettomiksi uuden mittarin myötä vai tarvitaanko pikemminkin uusia mittareita taloudellisen pääoman rinnalle? Uudelle mittarille on myös asetettava tavoitteet, minkä seurauksena taloudellisen pääoman implementoimisella on suorituksen mittauksen ohella vaikutusta myös organisaation lyhyen aikavälin suunnitteluun. Lisäksi tulisi pohtia kytketäänkö uusi mittari osaksi palkitsemisjärjestelmää, minkä seurauksena taloudellisen pääoman käyttöönotto vaikuttaisi myös organisaation palkitsemiseen? Taloudellisen pääoman implementoimisella saattaa myös olla vaikutusta organisaation kulttuuriin pidemmällä aikavälillä. Sen sijaan organisaation rakenteisiin ja johtamisprosesseihin taloudellisen pääoman käyttöönotolla ei ole vaikutusta.

## **2.4 Yhteenveto aiemmista tutkimuksista**

Kontingenssipohjaisella teoriolla on pitkät perinteet johdon ohjausjärjestelmien tutkimuksen saralla. Kontingenssiteorian keskeisenä oletuksena on, että ohjausjärjestelmän rakenne ja käyttö ovat riippuvaisia erilaisista organisaation kohtaamista tilannetekijöistä. Tutkijat ovat kontingenssiteorian avulla pyrkineet selittämään johdon ohjausjärjestelmien tehokkuutta tutkimalla erilaisia rakenteita, jotka parhaiten sopivat muun muassa ympäristön, teknologian, koon, rakenteen, strategian sekä kulttuurin luonteeseen. Kontingenssiteorian keskeisestä asemasta huolimatta, näkökulma on kuitenkin saanut laajasti kritiikkiä osakseen. Yksi keskeisimmistä syistä on ollut kontingenssitutkimuksen pohjautuminen reduktionismiin, jonka mukaan sosiaalisen järjestelmän eri elementtejä voidaan tutkia eristyksissä olettaen samalla, että ymmärrys kokonaisuudesta on saavutettavissa erilliset analyysit yhdistämällä. Erilliset analyysit saattavat kuitenkin peittää monimutkaiset ja joskus jopa yllättäväkin menettelytavat, jotka ilmenevät vasta kun järjestelmää tutkitaan kokonaisuutena. Lisäksi jokaiseen konfiguraatioon sisältyvien ainutlaatuisten vuorovaikutusten seurauksena, tiettyyn konfiguraatioon sisältyvien muuttujien väliset systemaattisen yhteydet eivät välttämättä päde toisiinsa. Kontingenssiteorialle pohjautuvat tutkimukset ovatkin taipuvaisia yleistämään saadut tulokset koskemaan kaikkia organisaatioita huomioimatta alkuperäisen otoksen edustavuutta. Evidenssi kontin-

genssitekijöiden ja tehokkuuden välisestä yhteydestä onkin aiemmissa tutkimuksissa ollut heikko, minkä seurauksena johtopäätökset ovat olleet hajanaisia. Edellä mainittujen syiden seurauksena kontingenssitutkimusten tulokset eivät ole kehittyneet laajasti hyväksytyksi teoriaksi johdon ohjausjärjestelmistä.

Konfiguraatioteoria tarjoaa kontingenssiteorialle vastakkaisen näkemyksen ohjausjärjestelmien tutkimiseen. Näkemys korostaa kontingenssiteoriasta poiketen sosiaalisten rakenteiden kokonaisvaltaista luonnetta, missä järjestelmän toimivuus on riippuvainen eri elementtien välisistä yhteyksistä, eikä ainoastaan niiden yksittäisistä ominaisuuksista. Täten konfiguraatioteoriaa voidaan pitää yhdenmukaisena useiden kontingenssiteoriaa kritisoiden tutkimusten kanssa, joiden mukaan ohjausjärjestelmiä ei tule tutkia eristyksissä, vaan osana laajempaa johdon ohjausjärjestelmien muodostamaa kokonaisuutta. Laajasta tuesta huolimatta, myös konfiguraatioteoria on saanut kritiikkiä osakseen. Kritiikin mukaan useat empiiriset tutkimukset ovat johtaneet liian yksinkertaistettuihin sekä ideaalisiin malleihin, jotka eivät vastaa organisatorisen todellisuuden havaittua monimutkaisuutta. Yksinkertaistettujen mallien sijasta tulisikin huomioida laajempi ja kokonaisvaltaisempi valikoima erilaisia organisatorisia dimensioita.

Erilaiset viitekehykset johdon ohjausjärjestelmien muodostamasta kokonaisuudesta tarjoavat mahdollisuuden selvittää mistä johdon ohjausjärjestelmien muodostama kokonaisuus todellisuudessa koostuu. Aiemmista tutkimuksista on löydettävissä useita erilaisia viitekehyksiä. Osa viitekehysistä sisältää päällekkäisyyksiä, kun taas toiset saattavat erota toisistaan huomattavastikin. Osa olemassa olevista viitekehysistä keskittyy erityisesti erilaisiin formaaleihin ohjaustekniikoihin jättäen vaikeammin selitettävissä olevat ohjauskeinot tarkastelun ulkopuolelle (kts. esim. Ferreira & Otley, 2005; Otley, 1999). Esimerkiksi kulttuuri on jätetty monissa aiemmissa tutkimuksissa usein johdon ohjauksen ulkopuolelle (kts. esim. Anthony & Govindarajan, 2007). Edellä mainittujen syiden seurauksena tämän tutkimuksen kohteeksi on pääsääntöisesti valittu viitekehykset, jotka huomioivat ohjauskokonaisuuden mahdollisimman laajasti. Laajimmin eri ohjausjärjestelmät huomioi Malmin & Brownin typologia, mikä tukee viitekehysten hyödyntämistä tutkimuksen empiirisen aineiston jaottelussa. Yllättäen myös Flamholtzin viitekehys onnistuu huomioimaan eri ohjausjärjestelmät laajasti vanhasta julkaisuajankohdasta huolimatta. Myös Merchantin & Van der Steden viitekehys ottaa eri ohjausmenetelmät laajasti huomioon. Poikkeuksen muodostaa kuitenkin Simonsin viitekehys, koska se ei varsinaisesti kuvaa johdon ohjausjärjestelmien muodostamaa kokonaisuutta, vaan pikemminkin yhden ohjauskokonaisuuden keskeisen osan eli organisaation rakenteen ja johtamisprosessit.



Kulttuuri nähdään niin Malmin & Brownin, Merchantin & Van der Steden kuin Flamholtzin viitekehyksissä ohjaamisen välineenä, jota on mahdollista muokata haluamaansa suuntaan. Monista aiemmista tutkimuksista poiketen, Malmi & Brown sekä Flamholtz laskevat myös organisaation rakenteen ohjausjärjestelmäksi, koska se on jotain mitä johto voi käyttää ja vaihtaa ohjausprosessin aikana. Merchant & Van der Stede jättävät puolestaan organisaation rakenteen tarkastelun ulkopuolelle ja keskittyvät ainoastaan erilaisiin tekemisenohjauskeinoihin, jotka pyrkivät pääsääntöisesti estämään ei-toivottua käyttäytymistä. Merchantin & Van der Steden voidaan havaita jaottelevan ohjauskeinot Malmista & Brownista sekä Flamholtzista poikkeavalla tavalla. Merchant & Van der Stede laskevat esimerkiksi tulosohjauksen alle tulospalkkiot, mutta laskevat kuitenkin ryhmäpalkkiot kulttuuriohjauksen keinoiksi samalla, kun sekä Malmi & Brown että Flamholtz määrittelevät palkkiot kokonaisuudessaan omaksi ohjausryhmäksi. Lisäksi Merchant & Van der Stede laskevat henkilöstöohjauksen alle työntekijöiden rekrytoinnin ja koulutuksen, kun taas esimerkiksi Malmi & Brown laskevat nämä kulttuuriohjauskeinoiksi.

Zimmermanin (2009) mukaan sisäiset laskentajärjestelmät palvelevat kahta eri tarkoitusta: (1) tuottavat osan suunnittelu- ja päätöksentekoa varten tarvittavasta informaatiosta (pätöksenteko) sekä (2) helpottavat motivoimaan ja valvomaan ihmisiä organisaatioissa (ohjaus). Muut viitekehykset Malmin & Brownin typologiaa lukuun ottamatta, eivät onnistu tekemään selkeää eroa päätöksenteontuki- ja johdon ohjausjärjestelmien välillä. Lisäksi kaikki tutkimuksen kohteeksi valitut viitekehykset määrittelevät johdon ohjausjärjestelmät toisistaan poikkeavalla tavalla. Tässä tutkimuksessa määritelmä pohjautuu Malmin & Brownin työhön, minkä mukaan johdon ohjausjärjestelmät voidaan määritellä sellaisiksi johdon ohjauskeinoiksi, jotka ovat kokonaisia järjestelmiä. Flamholtz keskittyy ihmisten käyttäytymisen sijasta tavoitteiden yhdenmukaisuuden saavuttamiseen. Simonsin määritelmä keskittyy informaatiopohjaisiin rutiineihin. Merchant & Van der Stede määrittelevät puolestaan johdon ohjausjärjestelmät kokoelmaksi erilaisia johdon ohjauskeinoja. Erot määritelmien välillä johtavat väistämättä eroihin myös viitekehysten välillä.

Tarkastelun kohteena olevat viitekehykset pyrkivät jossain määrin kiinnittämään huomiota eri ohjauslementtien välisiin yhteyksiin. Esimerkiksi kulttuurin nähdään kaikissa luovan pohjan muille ohjausjärjestelmille. Toisin sanoen, kulttuurin tulisi määritellä muiden ohjauslementtien luonteen. Lisäksi Malmi & Brown katsovat hallinnollisten ohjausjärjestelmien luovan rakenteen suunnittelu-, kyberneettisten ohjaus- sekä palkkio- ja kompensatiojärjestelmien toteuttamiselle. Flamholtz painottaa riittäviä yhteyksiä eri ohjausjärjestelmien ja muiden ohjauksen kannalta keskeisten vaatimusten välillä, jotta ohjauskokonaisuus kykenisi täyttämään sille asetetut tehtävät, mutta ei tästä huolimatta kuitenkaan onnistu konkretisoimaan asiaa tarkemmin. Malmin & Brownin typologian tavoitteena on puolestaan ensisijaisesti edesauttaa keskustelua ja tutkimusta aiheen osalta kuin eh-

dottaa lopullista ratkaisua käsitteeseen liittyviin kaikkiin erilaisiin ongelmiin. Merchant & Van der Stede kiinnittävät ohjauselementtien välisiin yhteyksiin kaikkein vähiten huomiota.

Erilaisiin teoreettisiin näkökulmiin viime vuosina kohdistunut laaja kritiikki sekä erot olemassa olevien viitekehysten välillä korostavat jatkotutkimuksen tärkeyttä johdon ohjausjärjestelmien tii- moilta. Saavuttamalla laajempi ymmärrys ohjausjärjestelmistä kokonaisuutena sekä korostamalla johdon ohjauselementtien välisten yhteyksien tärkeyttä, on mahdollista kehittää parempaa teoriaa ohjausjärjestelmien todellisista vaikutuksista sekä edistää ymmärrystä ominaisuuksista, jotka selit- tävät ohjauskokonaisuuden toimivuutta. Tämän seurauksena tutkimuksessa siirrytään seuraavaksi tutkimuksen empiiriseen osioon johdon ohjausjärjestelmien muodostamasta kokonaisuudesta tutki- muksen kohteeksi valitun case-yrityksen kolmen strategisen liiketoimintayksikön sisällä.

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA CASE-YRITYS

Tämän luvun tavoitteena on kuvailla tutkimuksessa käytettävä tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmä sekä esitellä tutkimuksen kohteeksi valittu case-yritys. Luku etenee seuraavalla tavalla. Ensimmäiseksi, luvussa kuvaillaan valittu tutkimusmenetelmä, perustellaan sen valintaa sekä pohditaan valittuun menetelmään mahdollisesti liittyviä rajoituksia. Toiseksi, luvussa kuvataan valittu aineistonkeruumenetelmä, perustellaan sen valintaa sekä pohditaan valittuun menetelmään mahdollisesti liittyviä rajoituksia. Viimeiseksi, luvussa esitellään tutkimuksen kohteeksi valittu case-yritys.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusstrategisista valinnoista on löydettävissä useita erilaisia luokitteluita (kts. esim. Hirsijärvi et. al., 2009; Koskinen et. al., 2005; Saunders et. al., 2003). Yleisimmin tutkimusstrategiat jaetaan kolmeen kategoriaan: (1) kokeellinen tutkimus, jossa mitataan yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan; (2) survey-tutkimus, jossa kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä sekä (3) tapaustutkimus (case study), jossa kerätään yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tutkimus mahdollistaisi survey-tutkimuksen toteuttamisen, sillä tutkimuksen kohteena olevien strategisten liiketoimintayksiköiden sisältä poimitaan otos avainhenkilöitä, joilta kerätään aineistoa strukturoidussa muodossa ja tämän avulla pyritään kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä eli johdon ohjausjärjestelmien muodostamaa kokonaisuutta. Survey-tutkimus ei kuitenkaan yksinään tuottaisi riittävän luotettavaa tietoa aiheen todellisesta luonteesta. Erityisesti tieto siitä, kuinka keskijohto kokee toiminnalliset mahdollisuutensa suhteessa ylimpään johtoon edellyttää syvällisemmän case-tutkimuksen soveltamista. Tämän seurauksena tätä tutkimusta voidaan ensisijaisesti kuvata tapaus- eli case-tutkimukseksi, sillä tutkimuksen kohteena on yksittäinen case-yritys, josta kerätään aineistoa useita metodeja käyttämällä ja tämän perusteella pyritään kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä. Tämän lisäksi tutkimus noudattelee myös vertailevan tutkimuksen logiikkaa.

Case-tutkimukset voidaan luokitella useilla vaihtoehtoisilla tavoilla (kts. esim. Yin, 2003; Scapens, 1990; Lijphart, 1971). Esimerkiksi Scapens (1990) jakaa erilaiset case-tutkimukset viiteen kategoriaan: (1) kuvailevat (descriptive), jotka kuvaavat käytössä olevia laskentatoimen järjestelmiä, tekniikoita ja menettelyjä; (2) havainnollistavat (illustrative), jotka pyrkivät havainnollistamaan tiettyjen yritysten kehittämiä uusia sekä mahdollisesti innovatiivisia menettelyitä; (3) kokeelliset (experimental), jotka tutkivat uusien laskentatoimen menettelyiden ja tekniikoiden implementoimiseen liittyviä vaikeuksia sekä arvioivat niistä saatavia hyötyjä; (4) tutkimukselliset (exploratory), jotka tutkivat syitä tietyille laskentamenettelyille sekä (5) selittävät (explanatory), jotka pyrkivät selittä-

mään syitä tietyille laskentamenettelyille. Selvää eroa eri luokkien välillä ei kuitenkaan voida tehdä. Luokittelun perusteella tätä tutkimusta voidaan pääsääntöisesti luonnehtia selittäväksi case-tutkimukseksi, sillä tutkimuksessa pyritään teorian avulla ymmärtämään ja selittämään syitä tutkimuksen kohteena olevan case-yrityksen olemassa oleville laskentamenettelyille.

Case-tutkimuksiin liittyy useita etuja muihin tutkimusstrategisiin valintoihin verrattuna. Esimerkiksi Scapensin (1990) mukaan case-tutkimukset mahdollistavat järjestelmien tutkimisen osana sitä kontekstia, jossa ne toimivat. Hänen mukaan case-tutkimukset tarjoavat mahdollisuuden ymmärtää johdon laskentatoimen luonnetta käytännössä sekä käytössä olevien erilaisten tekniikoiden, menettelyjen ja järjestelmien osalta että niiden todellisten käyttötapojen osalta. Tämä tukee case-tutkimuksen soveltamista muihin menetelmiin verrattuna. Cooperin & Morganin (2008) mukaan case-tutkimus on erittäin hyödyllinen menetelmä myös tilanteissa, joissa tutkittava ilmiö on hyvin monimutkainen, dynaaminen sekä sisältää useita eri muuttujia. Tämä on tilanne juuri johdon ohjausjärjestelmien osalta. Case-tutkimukset ovat myös erityisen soveltuva tutkimusmenetelmä tilanteissa, joissa teoria tutkittavan aiheen osalta on vielä kehittymätöntä (kts. esim. Otley & Berry, 1994; Scapens, 1990). Kuten tutkimuksessa jo aiemmin todettiin, aiempien tutkimusten tulokset eivät toistaiseksi ole kehittyneet laajasti hyväksytyksi teoriaksi johdon ohjausjärjestelmien osalta. Saundersin et. al. (2003) mukaan case-tutkimukset mahdollistavatkin olemassa olevan teorian kyseenalaistamisen. Lisäksi ne tarjoavat lähteen uusien hypoteesien rakentamiselle, joita on mahdollista myöhemmin testata suurempien otosten avulla (kts. esim. Saunders, 2003; Scapens, 1990).

Case-tutkimukseen liittyy kuitenkin aina myös useita mahdollisia rajoitteita, joilla saattaa olla vaikutusta tutkimustulosten kannalta. Esimerkiksi Koskisen et. al. (2005) mukaan case-tutkimusten kohdalla tutkimustulosten yleistäminen on aina ongelma. Jos tutkittavia tapauksia on useita, ongelma on kuitenkin lievempi. Tästä huolimatta pienestä tapausmäärästä ei voida tehdä laajoja yleistyksiä kuin poikkeustapauksissa. Scapensin (1990) mukaan case-tutkimusta on myös vaikea rajata. Kokonaisvaltainen näkemys korostaa sosiaalisen järjestelmän eri osien liittäminen tärkeyttä osaksi laajempaa järjestelmää, mutta kaikkien osien tutkiminen ei kuitenkaan ole mahdollista. Kuten tutkimuksessa jo aiemmin todettiin, tässä tutkimuksessa esimerkiksi tukifunktiot sekä päätöksenteon tukijärjestelmät on päätetty rajata tutkimuksen ulkopuolelle. Scapensin mukaan myös tutkijan eettinen suhde tutkittavien henkilöiden kanssa saattaa aiheuttaa erityisiä ongelmia case-tutkimuksen kirjoittamisen näkökulmasta. Monet laskentatoimen tutkimukset edellyttävät esimerkiksi pääsyä organisaatioiden luottamukselliseen informaatioon, minkä seurauksena organisaatio joudutaan usein pitämään anonyymina aivan kuten tässäkin tutkimuksessa. Lisäksi case-tutkimukset edustavat aina tulkintoja sosiaalisesta todellisuudesta objektiivisen kuvauksen sijasta, mihin liittyy aina useita virheen mahdollisuuksia. Hirsijärvi et. al. (2009) muistuttavat, ettei tutkija voi irtisa-

noutua omista arvolähtökohdista, sillä arvot muovaavat sitä, miten pyrimme ymmärtämään tutkimamme ilmiöitä. Myös Vilka (2005) painottaa tutkijan oman ymmärryshorisontin vaikuttavan tutkimuksessa tehtyihin valintoihin, tulkintaan ja johtopäätöksiin, mitkä johtavat usein erilaisiin tulkintaongelmiin. Tämän tutkimuksen tulosten luotettavuutta parantaa kuitenkin suuri haastateltavien avainhenkilöiden määrä sekä keskenään erilaisten strategisten liiketoimintayksiköiden vertailu. Lisäksi lukijalle on pyritty antamaan riittävästi tietoa valituista tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmistä, minkä varassa tämä voi arvioida, miten havainnot on tuotettu ja miten ne on muokattu tulkinnaksi. Tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia käsitellään tarkemmin tutkimuksen johtopäätösten yhteydessä.

Tutkimukset voidaan edelleen jaotella kahteen kategoriaan: (1) kvantitatiivisiin (määrällisiin) sekä (2) kvalitatiivisiin (laadullisiin) (kts. esim. Hirsijärvi et. al., 2009; Tuomi, 2007; Vilka, 2005). Hirsijärven et. al. (2009) mukaan kvantitatiivisissa tutkimuksissa keskeistä ovat muun muassa hypoteesien esittäminen, havaintoaineiston soveltuminen määrälliseen mittaamiseen, aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon sekä päätelmien teko havaintoaineistosta tilastolliseen analysointiin perustuen. Kvalitatiivisella tutkimuksella on puolestaan lukuisia eri merkityksiä, jotka vaihtelevat tieteenaloittain (kts. esim. Hirsijärvi et. al., 2009; Flick, 2006; Koskinen et. al., 2005). Esimerkiksi Koskisen et. al. (2005) mukaan laadullista tutkimusta luonnehtivat seuraavat piirteet: (1) yksittäisten tapausten erittely, jotka on kuvattu esimerkiksi päiväkirjahavaintona, haastattelulausuntana tai tekstikatkelmana ja missä oleellista on tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa, (2) yksittäistapausten erittely niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta tai niihin osallistuvien ihmisten niille antamien merkitysten kautta, (3) induktiivinen eteneminen eli hypoteeseja ei yleensä johdeta etukäteen jostakin teoriasta, vaan hypoteesit tuotetaan tutkimuksen mittaan, aineistoa kerättyä ja analysoidessa sekä (4) luonnollisesti tapahtuvat aineistot tutkijan aktiivisesti tuottaman aineiston sijaan. Laadullisella ja kvantitatiivisella tutkimuksella on kuitenkin myös paljon yhteistä, joten selvää eroa lähestymistapojen välillä ei usein voida tehdä. Viime kädessä tutkimuksen onnistumisessa ja tutkimustulosten hyödynnettävyydessä on Vilkan (2005) mukaan kysymys siitä, millä laadulla tutkimus tehdään, eikä siitä kumpaa menetelmää on käytetty. Lähestymistavat tulisikin nähdä pikemmin toisiaan täydentävinä suuntauksina (kts. esim. Hirsijärvi et. al., 2009; Tuomi, 2007; Vilka, 2005). Myös tässä tutkimuksessa lähestymistavat voidaan nähdä toisiaan täydentävinä, sillä strukturoidulla kysymyslomakkeella kerätty tutkimusaineisto on mahdollista muuttaa tilastollisen analyysin edellyttämään muotoon. Tästä huolimatta tutkimus toteutetaan kuitenkin pääsääntöisesti kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen nojaten.

Laadulliseen tutkimusmenetelmään liittyy useita etuja määrälliseen tutkimusmenetelmään verrattuna. Esimerkiksi Scapensin (1990) mukaan määrällisellä tutkimusmenetelmällä toteutetut tutki-

mukset eivät kykene selittämään kaikkien yksilöiden toimintaa. Vilkan (2005) mukaan samankaltaisuuksien ohella myös poikkeavuudet ovat tutkimusaineistossa kiinnostavia. Hänen mukaan laadullisessa tutkimusmenetelmässä tavoitteena on paljastaa merkityksiä, joita ihmiset toiminnalleen antavat. Toisin sanoen, tavoitteena ovat ihmisten omat kuvaukset koetusta todellisuudesta, joiden oletetaan sisältävän niitä asioita, joita ihminen pitää itselleen elämässään merkityksellisinä ja tärkeinä. Kuvaus on yhdenmukainen tämän tutkimuksen kanssa, sillä tutkimuksen tavoitteena on selvittää kuinka eri strategisten liiketoimintayksiköiden johto pyrkii ohjaamaan suorien alaistensa toimintaa ja käyttäytymistä haluamaansa suuntaan. Hirsijärven et. al. (2009) mukaan todellisen elämän kuvaamisen lisäksi laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Myös tämä on yhdenmukainen tämän tutkimuksen kanssa, sillä tutkimuksessa johdon ohjausjärjestelmien muodostama kokonaisuus ymmärretään laajasti sisältäen niin suunnittelun, suorituksen mittaamisen, suorituksen arvioinnin palkitsemisen, organisaation rakenteet, säännöt ja määräykset kuin kulttuurin. Laadulliseen tutkimusmenetelmään liittyvät rajoitteet ovat pitkälti yhdenmukaisia case-tutkimuksiin yleisesti liitettävien rajoitusten kanssa, joita käsiteltiin tutkimuksessa jo edellä. (kts. esim. Hirsijärvi, 2009; Vilka, 2005).

Edellä mainittujen syiden seurauksena tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena case-tutkimuksena, jota voidaan pääsääntöisesti luonnehtia selittäväksi. Tutkimuksen kohteeksi valitusta case-yrityksestä kerätään aineistoa useita metodeja käyttämällä ja tämän perusteella pyritään tuottamaan kuvaus johdon ohjausjärjestelmien muodostamasta kokonaisuudesta kolmen strategisen liiketoimintayksikön sisällä. Laadullinen case-tutkimus edellyttää runsaan ja monipuolisen aineiston keräämistä, minkä seurauksena valittu aineistonkeruumenetelmä kuvataan seuraavaksi tarkemmin.

### **3.2 Aineistonkeruumenetelmä**

Aineistonkeruumenetelmät voidaan jaotella useilla vaihtoehdoisilla tavoilla (kts. esim. Hirsijärvi et. al., 2009; Koskinen et. al., 2005; Sanders et. al., 2003). Esimerkiksi Koskinen et. al. (2005) jakavat laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät neljään pääluokkaan: (1) haastattelu, (2) havainnointi, (3) dokumentit (mukaan lukien valokuvat) sekä (4) erilaiset narratiiviset, diskurssi- ja keskusteluaineistot. Riittävää dokumentaatiota, jonka perusteella olisi mahdollista kerätä tietoa eri strategisten liiketoimintayksiköiden ohjauskokonaisuudesta, ei kuitenkaan ole saatavilla. Lisäksi havainnointi veisi helposti liian pitkän ajan. Edellä mainittujen syiden seurauksena empiirinen lähteaineisto kerätään tässä tutkimuksessa ensisijaisesti haastatteluiden avulla, mitkä tarjoavat parhaan keinon kerätä tietoa ihmisten asioille antamista merkityksistä sekä tulkinnoista johdon ohjausjärjestelmien osalta. Haastatteluiden tukena käytetään lisäksi erilaisia yrityksen sisäisiä lähteitä kuten sisäisiä työdokumentteja sekä julkisia lähteitä kuten tietoja yrityksen internetsivuilta. Useiden eri

aineistonkeruumenetelmien käyttö antaa monipuolisemman kuvan tutkimuksen kohteena olevasta case-yrityksestä. Samalla voidaan puhua myös triangulaatiosta eli kolmiomittauksesta, jonka mukaan tutkimuskohteesta tuotettu kuva ei riipu valitusta menetelmästä, jos eri menetelmät tuottavat samanlaiset tulokset.

Haastattelut voidaan luokitella useilla vaihtoehtoisilla tavoilla (kts. esim. Tuomi, 2007; Vilka, 2005; Koskinen et. al., 2005; Eskola & Suoranta, 1998). Yleisesti erotetaan kuitenkin kolme haastattelutyyppiä niiden ohjailevuuden mukaan: (1) strukturoitu haastattelu, jossa tutkija määrää kysymykset ja niiden esittämisjärjestyksen sekä antaa yleensä myös vastausvaihtoehdot, (2) puolistrukturoitu- eli teemahaastattelu, jossa tutkija määrää kysymykset, mutta haastateltava voi poiketa kysymysten järjestyksestä ja haastateltava voi vastata niihin omin sanoin sekä joskus jopa ehdottaa uusia kysymyksiä sekä (3) syvähaastattelu, jossa tutkijalla on lähinnä jokin yleinen mielenkiinnonaihe, josta hän haluaa puhua haastateltavan kanssa ja haastateltava vastaa omin sanoin sekä määrittelee viime kädessä myös kysymykset sellaisiksi, että ne heijastelevat hänen tapaansa ajatella. Lisäksi Koskinen et. al. (2005) tuovat esiin myös ryhmä- eli fokushaastattelut.

Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin tutkimuksen kohteeksi valitun case-yrityksen kolmen strategisen liiketoimintayksikön kolmen ylimmän johtamishierarkian tasolla. Tiedon luotettavuuden parantamiseksi haastattelut toteutettiin useiden eri johtotasoilla olevien avainhenkilöiden piirissä. Haastattelut toteutettiin eri keinoilla ylimmän johdon sekä keskijohdon välillä. Ylimmällä johdolla viitataan tässä tutkimuksessa kahteen ylimpään johtotasoon eli yksikön vetäjään sekä hänen suoriin alaisiinsa. Keskijohdolla viitataan puolestaan kolmanteen johtotasoon. Ylimmän johdon osalta haastattelut toteutettiin strukturoidun kysymyslomakkeen avulla tavoitteena varmistaa aineiston vertailukelpoisuus eri strategisten liiketoimintayksiköiden välillä. Kysymyslomake kuitenkin täytettiin vasta haastattelutilanteessa. Näin toimien pyrittiin varmistamaan sekä kysymysten ymmärtäminen oikein, että hankkimaan lisäinformaatiota toiminnanohjauksen haasteista. Ylimmän johdon kysymyslomake on esitetty liitteessä 2. Keskijohdon osalta haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, jotka kuitenkin noudattelivat ylimmän johdon kysymyslomakkeessa käsiteltyjä teemoja. Näin toimien pyrittiin saamaan lisäinformaatiota ohjauskokonaisuuksien toimivuudesta eri johtamistasoilla. Edellä kuvattujen haastatteluiden lisäksi kaksi haastattelua suoritettiin myös konsernin tasolla tavoitteena varmistaa konsernin vaikutus eri strategisten liiketoimintayksiköiden ohjauskokonaisuuksiin.

Otannan menetelmäksi valittiin lumipallo-otanta, jossa tutkija kysyy uusia haastateltavia tutkituilta ja antaa tutkimuksen laajentua lumipallon lailla (kts. esim. Koskinen et. al., 2005). Aloitushenkilöinä toimivat strategisten liiketoimintayksiköiden vetäjät. Tilanteissa, joissa tutkijalla oli mahdol-

lista valita haluamansa haastateltavat, henkilöt pyrittiin valitsemaan niin, että tutkimusaineistosta muodostui mahdollisimman informatiivinen tutkimusongelman kannalta. Kaikille haastateltaville lähetettiin etukäteen sähköpostitse saatekirje tutkimushankkeesta sekä pyydettyä myös varsinainen kysymyslomake tai käsiteltävät teemat. Lisäksi kaikille haastateltaville kerrottiin vielä varsinaisessa haastattelutilanteessa lyhyesti tutkimuksen taustat sekä tavoitteet. Lisäksi kaikilta haastateltavilta kysyttiin erikseen lupa haastatteluiden nauhoittamisesta muistiinpanoja varten. Haastattelut toteutettiin aikavälillä 12.10.2009–12.4.2010. Haastatteluita toteutettiin yhteensä 20 kappaletta, kunnes tietoa todettiin olevan riittävästi aineiston analysoimiseksi. Nauhoitettuja haastatteluja kertyi yhteensä noin 25 tuntia. Tiedot tehdyistä haastatteluista on esitetty liitteessä 3.

Haastatteluihin liittyy useita etuja muihin aineistonkeruumenetelmiin verrattuna. Esimerkiksi Hirsijärven et. al. (2009) mukaan haastatteluiden etuna voidaan yleisesti pitää aineistonkeruun säätelystä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Vastaajille on annettava mahdollisuus tuoda esille itse koettuja asioita mahdollisimman vapaasti. Tämän seurauksena haastateltava voi kertoa itsestään ja aiheesta laajemmin kuin tutkija pystyy ennakoimaan. Samalla on mahdollista pyytää perusteluja esitetyille mielipiteille sekä esittää lisäkysymyksiä tarpeen mukaan. Vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä myös hyvin mukaan tutkimukseen, minkä lisäksi haastateltavat on mahdollista tavoittaa helposti myöhemminkin, jos aineistoa on tarpeen täydentää. Haastattelut soveltuvat hyvin myös tilanteeseen, missä aihe on vasta vähän kartoitettu ja tuntematon, minkä seurauksena tutkijan on vaikea etukäteen tietää vastausten suuntia. Tämä on tilanne juuri johdon ohjausjärjestelmien muodostaman kokonaisuuden osalta. Erityisesti strukturoidun haastattelun eduksi Hirsijärvi et. al. mainitsevat laajan tutkimusaineiston keräämisen. Huolellisesti suunniteltu lomake mahdollistaa myös aineiston nopean käsittelyn tallennettuun muotoon sekä aineiston analysoinnin tietokoneen avulla. Koskisen et. al. (2005) mukaan teemahaastattelu on puolestaan hyvin käytettynä erinomaisen tehokas menetelmä, koska tutkija voi ohjata haastattelua ilman, että kontrolloi sitä tyystin. Vilkan (2005) mukaan teemahaastattelu onkin selkeästi käytetyin laadullisen aineistonkeruumenetelmä liiketaloustieteissä.

Myös haastatteluihin liittyy aina useita mahdollisia rajoitteita, joilla saattaa olla vaikutusta tutkimustulosten kannalta. Esimerkiksi Koskisen et. al. (2005) mukaan haastatteluissa saadaan aina selville vastaajan rekonstruoima käsitys, emme itse asiaa. Lisäksi haastattelussa tutkijan vaikutus aineistoon on suurempi muihin menetelmiin verrattuna. Tällöin ongelmaksi saattaa muodostua reaktiivisuus, jolla Koskinen et. al. viittaavat tilanteeseen, jossa tutkija vaikuttaa tutkittaviin niin, että nämä muuttavat käyttäytymistään. Käyttäytymisen muutos perustuu siihen, että ihmiset tietävät olevansa tutkittavana. Reaktiivisuus on kuitenkin väistämätön piirre lähes kaikissa laadullisissa tutkimuksissa, minkä seurauksena ongelma ei ole niinkään reaktiivisuus sinänsä, vaan sen vakavat



muodot. Reaktiivisuuden minimoimiseksi tästä tutkimuksesta on sekä etukäteen että haastatteluiden aikana rehellisesti tiedotettu, minkä avulla on pyritty poistamaan epäluuloja sekä herättämään luottamusta haastateltavien keskuudessa. Tuki tutkielmalle haettiin lisäksi organisaation ylimmältä johdolta, joka puolestaan tiedotti alaisia tulevista haastatteluista ja näin omalta osaltaan poisti epäluuloja. Lisäksi case-yritys säilytetään tutkimuksessa anonymina. Myös eri tiedonkeruumenetelmien käyttö tuottaa kohteesta varmemmin oikean kuvan, sillä dokumentteihin ei liity reaktiivisuusriskejä. Tutkija ei myöskään ole henkilökohtaisesti työsuhteessa case-yrityksen kanssa eikä case-yritys tue tutkijaa rahallisesti, mitkä osaltaan parantavat tutkimustulosten objektiivisuutta sekä luotettavuutta. Hirsijärven et. al. (2009) mukaan haastattelujen teko vie myös paljon aikaa. Erityisesti strukturoitujen kyselylomakkeiden avulla ei heidän mukaan ole useinkaan mahdollista varmistua siitä, ovatko vastaajat pyrkineet vastaamaan kysymyksiin huolellisesti ja rehellisesti. Lisäksi ei ole myöskään selvää, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta. Tämän seurauksena väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida. Scapensin (1990) mukaan kyselylomakkeilla onkin mahdollista saada vain hyvin pintapuolinen kuva käytössä olevista menettelyistä. Edellä mainittuihin haittoihin on kuitenkin tässä tutkimuksessa pyritty vastaamaan täyttämällä strukturoitu kyselylomake vasta haastattelutilanteessa sekä kannustamalla vastaajia pohtimaan esitettyjä kysymyksiä mahdollisimman paljon ääneen. Näin toimien on pyritty varmistamaan sekä kysymysten ymmärtäminen oikein, että hankkimaan aiheesta tietoa laajemmin kuin on mahdollista saada pelkkien kyselylomakkeessa esitettyjen kysymysten kautta. Strukturoitujen kysymyslomakkeiden rinnalla on hyödynnetty myös teemahaastatteluita.

Aineisto jaotellaan pääsääntöisesti suhteessa Malmin & Brownin (2008) typologiaan johdon ohjausjärjestelmien muodostamasta kokonaisuudesta (Management Control Systems Package). Aineiston analysoimisessa hyödynnetään monipuolisesti johdon ohjausjärjestelmiin liittyvää koti- ja ulkomaista lähdekirjallisuutta.

### **3.3 Case-yritys**

Tutkimuksen kohteena on suuri suomalainen finanssisektorilla toimiva asiantuntijaorganisaatio. Tutkimuksen kohteeksi on valittu organisaation kolme strategista liiketoimintayksikköä. Tutkimuksen kohde on valittu ensisijaisesti henkilökohtaisten suhteiden perusteella. Organisaatio on myös menestynyt viime vuosina hyvin, minkä seurauksena se tarjoaa mielenkiintoisen kohteen aiheen tutkimiseksi. Lisäksi erilaiset liiketoiminnat saman konsernin sisällä mahdollistavat erilaisten strategisten liiketoimintayksiköiden vertailun saman case-yrityksen sisällä. Tutkimus on toteutettu luottamuksellisesti, minkä seurauksena organisaatio säilytetään tutkimuksessa anonymina.

## **4 CASE-YRITYKSEN STRATEGISTEN LIKETOIMINTAYKSIKÖIDEN OHJAUSKOKONAISUUKSIEN ANALYSOINTI**

Luvun tavoitteena on kuvailla mistä johdon ohjausjärjestelmien muodostama kokonaisuus koostuu tutkimuksen kohteeksi valitun case-yrityksen kolmen strategisen liiketoimintayksikön sisällä sekä analysoida ohjauskokonaisuuksien toimivuutta eri organisaatiotasolla. Huomiota pyritään erityisesti kiinnittämään siihen, poikkeavatko eri johtotasolla olevien avainhenkilöiden ohjauskäytännöt toisistaan sekä kuinka keskijohto kokee toiminnalliset mahdollisuutensa suhteessa ylimpään johtoon. Samalla ohjauskokonaisuuteen sisältyvien ohjauselementtien välisiin mahdollisiin yhteyksiin pyritään kiinnittämään huomiota. Aineisto jaotellaan pääsääntöisesti suhteessa Malmin & Brownin (2008) typologiaan johdon ohjausjärjestelmien muodostamasta kokonaisuudesta (Management Control Systems Package), joka on esitelty tutkimuksessa jo aiemmin. Aineiston analysoimisessa hyödynnetään monipuolisesti johdon ohjausjärjestelmiin liittyvää koti- ja ulkomaista lähdekirjallisuutta.

### **4.1 SBU 1**

#### **4.1.1 Pitkän ja lyhyen aikavälin suunnittelu**

Suunnittelujärjestelmillä voi olla huomattava rooli ihmisten käyttäytymisen ohjaamisessa (Malmi & Brown, 2008). SBU 1:ssä on oma strateginen suunnitteluprosessi, vaikka strategiset linjaukset tulevat konsernitason tasolta annettuina. Yksikön strategisen suunnittelun aikajänne on kolme vuotta. Osa ylimmästä johdosta kuitenkin kokee, että strategisen suunnittelun aikajänne voisi todellisuudessa olla pidempi. Yksikön strategista suunnittelua voidaan kuvata kattavaksi, sillä strategisessa suunnittelussa määritetään päämäärien ja tavoitteiden ohella myös kilpailuedun luomisen keinot sekä niiden edellyttämät resurssit. Tämän seurauksena strateginen suunnittelu on pelkistä päämääristä sopimisen ja määrittelyn sijasta pikemminkin laaja dokumentti. Strategiaprosessin eteneminen vaihtelee kuitenkin suhdanteiden mukaan. Hyvinä taloudellisina aikoina strategiaprosessia voidaan kuvata tavoitelähtöiseksi. Laman ja sitä seuranneen toimintaympäristön epävarmuuden seurauksena strategiaprosessia on kuitenkin jouduttu muuttamaan, minkä seurauksena strategiaprosessissa lähdetään tällä hetkellä resurssi- ja kyvykkyysanalyysistä liikkeelle. Osa strategiakirjallisuudesta tukee tavoitelähtöistä strategiaprosessia (kts. Esim. Kaplan & Norton, 1996). Osa strategiakirjallisuudesta puoltaa kuitenkin tavoitelähtöisen strategiaprosessin sijasta resurssilähtöistä strategiaprosessia (kts. esim. Hamel & Prahalad, 1990).

Yksikön päämääriä voidaan pitää pikemminkin määrällisinä kuin laadullisina. Päämääriä ei kuitenkaan ole tarkemmin konkretisoitu. Tästä syystä selkeää eroa määrällisten ja laadullisten päämäärien

välillä on todellisuudessa vaikea tehdä, minkä seurauksena asiasta vallitsee kolmella ylimmällä johtotasolla olevien avainhenkilöiden kesken selkeitä tulkintaeroja. Kuten tutkimuksessa jo edellä todettiin, strategiset linjaukset tulevat konsernitasolta annettuina. Tämä rajoittaa yksikön toiminnallista vapautta strategian osalta. Osa keskijohdosta pitää menettelyä osasyynä siihen, että strategisen suunnittelun tuloksena syntyvien päämäärien ominaisuudet eivät ole ilmaistu yksikössä yksityiskohtaisesti tai täsmällisesti. Tämän seurauksena osa keskijohdosta kokee, että yksikön strategia ei ole tarpeeksi konkreettinen, mikä on osaltaan vaikeuttanut strategian viestimistä keskijohdosta alemmille tasoille. Tämän johdosta yksikön strategisen suunnittelun ei voida tällä hetkellä katsoa tarjoavan tarpeeksi selvää lähtökohtaa operatiiviselle johtamiselle. Yksikössä voitaisiinkin pohtia, olisiko strategiset suunnitelmat mahdollista määritellä jatkossa yksityiskohtaisemmin ja täsmällisemmin? Toisaalta, yksityiskohtaisten ja täsmällisten suunnitelmien puuttuminen sallii yksikön sopeutuvan paremmin ympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin. Tämän seurauksena yksikössä olisikin samanaikaisesti pohdittava, ylittäisivätkö strategian konkretisoinnista saatavat hyödyt heikentyneestä ympäristön muutoksiin sopeutumisesta aiheutuneet haitat? Toisaalta, osa keskijohdosta kokee jo nyt, että yksikön strategiset suunnitelmat ovat viime vuosina muuttuneet yksityiskohtaisempaan suuntaan. Samalla yksikön strategisia päämääriä valvotaan kvartaaleittain sekä päivitetään kerran vuodessa, minkä ansiosta yksikkö on kyennyt muuttamaan strategiaa vuosittain vallitsevan tilanteen edellyttämällä tavalla. Yksityiskohtaisemmat suunnitelmat yhdistettynä suunnitelmien tiheään valvontaan ja reagointiin voidaan nähdä aktiivisempänä johtamisena, mikä mahdollistaa samanaikaisesti sekä hyvän lähtökohdan operatiiviselle johtamiselle että sopeutumisen ympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin.

Yksikön strategiseen suunnitteluun osallistuu laaja joukko ihmisiä eri organisaatiotasoilta. Strategisten päämäärien määrittelyyn osallistuu ylimmän johdon lisäksi henkilöitä aina alimmilta organisaatiotasoilta saakka mukaan lukien tukifunktiot. Ylimmällä johdolla ei aina välttämättä ole parasta tietoa saatavilla kaikista strategisista mahdollisuuksista. Yksikön kohdalla asiakaspinnan palautteen huomioon ottaminen on lisäksi keskeistä pitkän aikavälin menestyksen näkökulmasta. Edellä mainittujen syiden seurauksena on hyvä, että strategiseen suunnitteluryhmään osallistuu ylimmän johdon lisäksi henkilöitä aina alimmilta organisaatiotasoilta saakka. Yksikön organisaatorakenteen mataluus tekee alempien johtotasojen osallistamista samalla myös helpompaa. Osa keskijohdosta on kokenut strategiseen suunnitteluprosessiin osallistumisen erittäin hyödyllisenä. Keskijohto on kokenut mahdollisuuden osallistua yksikön strategiaprosessiin parantavan omaa ymmärrystä yksikkötasolla tehdyistä valinnoista, minkä seurauksena myös omien alaisten ohjaaminen on ollut helpompaa. Samanaikaisesti menettely myös edesauttaa strategian viestimistä organisaatiossa. Lisäksi keskijohto kokee menettelyn myös sitouttavan heitä yksikön toimintaan paremmin. Alemmiltä johtotasoilta strategiseen suunnitteluryhmään osallistuvat henkilöt vaihtuvat kuitenkin vuosittain, minkä

avulla on voitu varmistaa kaikkien mahdollisuus päästä vaikuttamaan organisaation kehitykseen jossakin vaiheessa. Osa keskijohdosta on nykyiseen toimintamalliin erittäin tyytyväinen. Eräs henkilö yksikön keskijohdosta toteaa asiasta seuraavasti:

*”Minusta on hyvä, että siellä on aina jotkut, mutta missään nimessä enempää ei tarvitse olla... minun näkemys on se, että siellä riittää, että tietyt ihmiset edustavat kenttää, mutta ylin johto tekee päätökset, eikä ole mitään tarvetta silloin missään laajassa mittakaavassa kuunnella kentän ääntä. Riittää, että siellä on muutama, jotka kertovat sen ja heitä kuunnellaan.”*

Osa keskijohdosta kuitenkin kokee, että heitä voitaisiin hyödyntää strategiaprosessissa nykyistä enemmän. Eräs henkilö yksikön keskijohdosta kommentoi asiasta seuraavasti:

*”Vaikka me emme olisi siinä ydinporukassa mukana... niin minä jotenkin näen niin, että meitä voitaisiin enemmän hyödyntää jo siinä valmisteluvaiheessa... joi-  
tain tehtäviä meille voisi antaa ja meitä voitaisiin sitouttaa toimintaan parem-  
min.”*

Monesti siirtymä strategiasta lyhyen aikavälin suunnitelmiin saattaa aiheuttaa organisaatioissa epä-  
jatkumon. Strategisten suunnitelmien muuttaminen konkreettisiksi vuositason toimenpiteiksi ja toi-  
minnaksi on perinteisesti hoidettu organisaatioissa laatimalla vuosibudjetti. Perinteinen vuosibud-  
jetointi on kuitenkin viime vuosien aikana saanut runsaasti kritiikkiä osakseen (kts. esim. Ekholm &  
Wallin, 2000). Tämän seurauksena useat yritykset ovat siirtyneet soveltamaan monia uusia budje-  
toinnin muotoja kuten rullaavaa ennustamista tai toimintoperusteista budjetointia välttääkseen pe-  
rinteiseen vuosibudjetointiin liittyviä ongelmia (kts. esim. Grandlund & Malmi, 2004; Hope & Fra-  
ser, 2003). Myöskään tutkimuksen kohteena olevassa yksikössä ei sovelleta perinteistä vuosibudje-  
tointia. Budjettien sijasta onnistunut strategisten suunnitelmien muuttaminen konkreettisiksi vuo-  
sitason toimenpiteiksi ja toiminnaksi pyritään yksikössä varmistamaan ylhäältä-alas etenevän mallin  
avulla. Toisin sanoen, strategisten suunnitelmien muuttaminen vuosisuunnitelmiksi tapahtuu saman  
suunnitteluryhmän kautta, joka osallistuu strategisten päämäärien määrittelyyn. Strategian päivittä-  
misen jälkeen suunnitteluryhmä tekee yksikön vuosisuunnitelman strategian pohjalta ja antaa sen  
keskijohdon toteutettavaksi. Keskijohto puolestaan maastouttaa yksikön vuosisuunnitelman omaan  
toimintaansa parhaaksi näkemällään tavalla. Tämän seurauksena osa keskijohdosta on nykyiseen  
toimintamalliin erittäin tyytyväinen. Eräs henkilö yksikön keskijohdosta kommentoi asiasta seura-  
vasti:

*”Vuosisuunnitelma sinällään sitoo kaikkia yksikössä tasapuolisesti ja se on hir-  
veän hyvä asia. Ei tarvitse tapella keskijohdossa siitä, että mitkä meidän paino-  
pistealueet ovat, mihin resursseja käytetään, mihin voimavaroja käytetään, vaan  
ne tulevat sieltä vuosisuunnitelmasta.”*

Ylimmän johdon mukaan ylhäältä-alas etenevä prosessi on kuitenkin aika ajoin saanut keskijoh-  
dolta kritiikkiä osakseen. Osa keskijohdosta kokee, että heitä voitaisiin nykyistä enemmän osallistaa  
vuosisuunnitelmien laadinnassa. Eräs henkilö yksikön keskijohdosta kommentoi asiasta seuraavasti:

*”On se niin kuin eri asia kuitenkin olla miettinyt niitä yhdessä kuin se, että ollaan vuosisuunnittelupäivässä, missä me saadaan se aineisto samalla kertaa kuin kaikki muut.”*

Toistaiseksi yksikössä ei kuitenkaan ole pystytty esittämään parempaa mallia olemassa olevan prosessin korvaamiseksi. Menettely saattaa osittain selittyä yksikön toiminnallisen vapauden rajoittamisella strategian osalta. Vuosisuunnitelmien ohella myös taloudelliset tavoitteet asetetaan ylätasolla. Toiminnallisten tavoitteiden osalta luotetaan puolestaan enemmän alempien johtotasojen kykyyn ja haluun panostaa aidosti. Osalla keskijohdosta toiminnalliset tavoitteet syntyvät pitkällisissä, organisaatiotasojen välisissä neuvotteluissa. Osa keskijohdosta asettaa toiminnalliset tavoitteet puolestaan itsenäisesti, mutta ne ovat kuitenkin ehdollisia johdon hyväksynnälle. Tarvittavat keinot tavoitteiden saavuttamiseksi asetetaan kuitenkin täysin itsenäisesti alemmilla johtotasolla ja ylempi taso puuttuu niihin vain vähän jos lainkaan. Kuten edellä jo todettiin, asiakaspinnan palautteen huomioon ottaminen on keskeistä yksikön pitkän aikavälin menestyksen näkökulmasta. Alaisilla on usein paras tieto operatiivisen tason mahdollisuuksista, minkä seurauksena menettelyä voidaan pitää hyvänä.

Yksikön lyhyen aikavälin suunnitelmia voidaan pitää dynaamisina, sillä suoritustavoitteita, toimenpidesuunnitelmia ja resurssisitoumuksia päivitetään yksikössä puolivuositain. Suoritustavoitteita saatetaan päivittää jopa useimminkin esimerkiksi suhdanteiden edellyttämänä, mutta tämä ei kuitenkaan ole tavoitteellista. Suoritustavoitteiden päivittämistä intuitiivisesti voidaan pitää hyvänä toimintatapana. Suoritustavoitteita ei kuitenkaan koskaan päivitetä useammin kuin kvartaaleittain. Eräs henkilö yksikön ylimmästä johdosta kommentoi asiasta seuraavasti:

*”Pitää olla reilu niin, että tavoitteet ovat ne mitkä ne ovat”*

Osa keskijohdosta kuitenkin kokee, että tavoitteiden päivittäminen puolivuositain tapahtuu liian harvoin. Heidän mukaan tavoitteita tulisi yksikön toiminnan luonteen vuoksi päivittää puolivuosittaisen syklin sijasta kvartaalitasolla, mihin myös palkkiot tulisi sitoa. Yksikössä voitaisiinkin pohdita, olisiko tavoitteiden päivittäminen kvartaaleittain käytännössä mahdollista? Näin toimien, yksikkö voisi reagoida vieläkin nopeammin markkinoilla tapahtuviin muutoksiin.

#### 4.1.2 Suorituksen mittaaminen, arviointi ja palkitseminen

Simons (2000) viittaa diagnostisilla järjestelmillä menetelmiin, joilla tietyin aikaväleihin varmistetaan, että toiminta kehittyy haluttuun suuntaan. Diagnostisten järjestelmien puitteissa sovitaan tavallisesti myös tavoitteista. Esimerkkinä voidaan mainita perinteinen vuosibudjetointi, jossa toiminnalle asetetaan tavoitteet ja budjetissa pysymistä seurataan säännöllisesti. Tavoitteista sopiminen ja toisaalta tieto siitä, että niitä seurataan ohjaavat käyttäytymistä. Interaktiivisilla ohjausjärjestelmillä Simons viittaa puolestaan järjestelmiin, joiden puitteissa johto puuttuu alaistensa toimintaan

päivittäin, viikoittain tai tarpeen vaatiessa, kuitenkin tyypillisesti useammin kuin kerran kuukaudessa. Yksikössä on perinteisen vuosibudjetoinnin sijasta käytössä tulosennuste. Edellä esitellyn jaottelun perusteella, tulosennusteen diagnostisen käytön voidaan havaita korostuvan yksikön toiminnan ohjauksen näkökulmasta.

Kustannusten hallinta eroaa toisistaan yksikön ylimmän johdon sekä alempien johtotasojen välillä. Yhtenä tulosennusteen mittarina on kulujen ja tuottojen suhde, minkä avulla yksikön vetäjän alaisen kustannuksia kontrolloidaan. Toisin sanoen, sallitut kustannukset joustavat myyntituottojen mukaan eli mitä enemmän tulosta tehdään, sitä enemmän myös lisärahoitusta on mahdollista saada vuosisyklin aikana. Tämän seurauksena yksikön vetäjän alaisilla voidaan nähdä olevan joustavat resurssit käytössään. Keskijohdon sekä heidän alaisten johtamien vastuualueiden kustannukset ovat puolestaan sekä toiminnan että investointien osalta hyvin kiinteät. Tämän seurauksena alemmilla johtotasoilla on pikemminkin kiinteät resurssit käytössään. Lisäbudjetit ovat harvinaisia, mutta perustelluista syistä kuitenkin mahdollisia. Toisaalta, myös suhdanteilla on ollut vaikutusta keskijohdon sekä heidän alaisten johtamien vastuualueiden kustannusten kontrollointiin. Toisin sanoen, hyvinä aikoina alaisilla on ollut joustavimmat resurssit käytössään, kun taas huonompina vuosina kustannusten kontrollointia on jouduttu kiristämään.

Yksikössä on tulosennusteen rinnalla käytössä suoritusmittaristo. Edellä esitellyn Simonsin jaottelun perusteella, suoritusmittariston interaktiivisen käytön voidaan havaita korostuvan yksikön toiminnan ohjauksen näkökulmasta. Suoritusmittarien luonne eroaa toisistaan yksikön ylimmän johdon sekä alempien johtotasojen välillä. Yksikön vetäjän alaisia pidetään vuosisyklin aikana tulosvastuussa keskimäärin neljästä suoritusmittarista. Suoritusmittarit ovat luonteeltaan sekä rahamääräisiä että ei-rahamääräisiä. Lisäksi johtajuuteen kiinnitetään formaaleilla mittareilla erityisen paljon huomiota. Sen sijaan kovin yksityiskohtaisista asioista yksikön vetäjän alaisia ei kuitenkaan pidetä vastuussa, vaan mittarit ovat luonteeltaan pikemminkin summeeraavia. Tämän seurauksena mittarit eivät ohjaa huomiota yhtä voimakkaasti kuin yksityiskohtaisemmat mittarit. Toisaalta, kokonaisvaltaisemmat mittarit eivät myöskään rajoita toiminnan vapautta samalla tavalla kuin yksityiskohtaisemmat mittarit. Ylimmän johdon laajemman tehtäväkentän ja vastuualueen johdosta, ylimmän johdon pitämistä tulosvastuussa kokonaisvaltaisemmista mittareista voidaan kuitenkin pitää perusteltuna. Keskijohtoa ja heidän alaisia pidetään puolestaan vuosisyklin aikana tulosvastuussa mittareista, joiden määrä vaihtelee alaisesta riippuen neljästä jopa kolmeenkymmeneen. Voidaan kuitenkin perustellusti pohtia sitä, kuinka käytännössä varmistetaan mittareiden keskinäinen yhteensopivuus ja tämän seurauksena niiden ohjausvaikutus haluttuun suuntaan jos mittareita on yhteensä jopa 30. Yksikössä voitaisiinkin pohtia mittareiden lukumäärän karsimista, jotta alaisten huomio saataisiin paremmin suunnattua keskeisimpiin asioihin. Ylimmästä johdosta poiketen, keskijohtoa ja heidän alaisia pidetään pääsääntöisesti tulosvastuussa objektiivisista, tuloksen tekoon keskittyivistä

mittareista, mutta mukana on myös pehmeämmin mitattavissa olevia asioita. Lisäksi johtajuuteen kiinnitetään formaaleilla mittareilla jossain määrin huomiota. Keskijohdon ja heidän alaisten mittarit ovat kuitenkin ylimmän johdon mittareista poiketen luonteeltaan yksityiskohtaisempia. Tämän seurauksena mittarit ohjaavat alaisia tehokkaammin haluttuun suuntaan. Samalla yksityiskohtaiset mittarit kuitenkin rajoittavat toiminnan vapautta enemmän kokonaisvaltaisempiin mittareihin verrattuna. Keskijohdon fokuoituneemman tehtäväkentän ja suppeamman vastuualueen johdosta, alempiin johtotasoihin kuuluvien henkilöiden pitämistä tulosvastuussa yksityiskohtaisemmista mittareista voidaan kuitenkin pitää perusteltuna.

Suorituksen arvioinnin sykli vaihtelee eri johtotasolla olevien avainhenkilöiden kesken. Yksikön vetäjän alaisten suorituksen arviointi tehdään johtajuuden osalta kvartaaleittain ja liiketoiminnan tulosten osalta puolestaan kerran vuodessa. Keskijohdon ja heidän alaisten osalta suorituksen arviointi kuitenkin vaihtelee alaisten kesken. Osalle tehdään vuosittaisen palkitsemiseen tähtäävän suorituksen arvioinnin lisäksi täsmälliseen palautteeseen tähtäävä suorituksen arviointi joko kvartaaleittain tai kuukausittain. Osalle suorituksen arviointi tehdään sekä johtajuus- että liiketoimintasaavutusten osalta vain kerran vuodessa. Tiheämpi arviointi mahdollistaa palautteen antamisen oppimista ja jatkuvaa parantamista varten, minkä seurauksena yksikössä voitaisiin pohtia suorituksen arvioinnin syklin tihentämistä keskijohdossa olevien avainhenkilöiden osalta.

Suorituksen arvioinnin objektiivisuus eroaa toisistaan yksikön ylimmän johdon sekä alempien johtotasojen välillä. Yksikön vetäjän alaisten suorituksen arviointiin sisältyy enemmän objektiivisia elementtejä alempiin johtotasoihin verrattuna, sillä painotukset eri suoritusmittareiden välillä päätetään yleensä ennen arvioinnin suorittamista, minkä lisäksi suorituksen arvioinnissa käytetään ainoastaan ennalta määritettyjä kriteerejä. Eräs henkilö yksikön ylimmästä johdosta toteaa asiasta seuraavasti:

*”Reilua on, että käytetään ennalta määritettyjä kriteereitä, eikä keksitä niitä siinä tilanteessa”*

Toisaalta, suorituksen arviointi ja bonus suhteutetaan aina toteutuneisiin olosuhteisiin, mikä vähentää alaisten suorituksen arvioinnin objektiivisuutta jossain määrin. Keskijohdon ja heidän alaisten suorituksen arviointi puolestaan vaihtelee alaisten kesken. Osan suorituksen arviointiin sisältyy enemmän subjektiivisia elementtejä, sillä painotukset eri suoritusmittareiden välillä päätetään vasta suoritusta arvioidessa, suorituksen arvioinnissa ei käytetä ainoastaan ennalta määritettyjä kriteerejä, joiden lisäksi suorituksen arviointi ja bonus suhteutetaan aina toteutuneisiin olosuhteisiin. Subjektiivinen arviointi saatetaan kuitenkin alaisten näkökulmasta kokea epäreiluksi, mutta se saattaa olla välttämätöntä toimintaympäristön hektisyyden vuoksi. Subjektiivisesta suorituksen arvioinnista huolimatta, osa keskijohdosta on nykyiseen toimintamalliin tyytyväinen, sillä loppuvuodesta esiin

tulleet muutokset ovat usein olleet vähäisiä. Osa keskijohdosta on kuitenkin kokenut arvioinnin epäreiluksi. Eräs henkilö yksikön keskijohdosta kommentoi asiasta seuraavasti:

*”Minun mielestä me ollaan vuosi jäljessä, koska minä en ymmärrä sitä, että nyt (joulukuun lopulla) määritellään ne mitä katsotaan, koska eihän siihen ole voinut vaikuttaa kaikin osin. Onhan ne asioita, joita on pitänyt vuoden aikana tehdä, mutta sitä saat mitä mittaat ja jos sinä et ole mitannut siellä missään kohtaa, niin minä koen sen epäoikeudenmukaiseksi, että sitten pärähtää joku sellainen, josta sinä et ole tiennyt, että sitä mitataan... pitää pystyä vaikuttamaan siihen mitä mitataan”*

Osan suorituksen arviointiin sisältyy puolestaan enemmän objektiivisia elementtejä ylimmän johdon tavoin. Vaikka ylin johto päättää painotukset eri suoritustittareiden välillä ennen suorituksen arviointia, keskijohdon mukaan painotukset eri mittareiden välillä eivät kuitenkaan todellisuudessa ole ennalta tiedossa. Tämän seurauksena keskijohto kokee suorituksen arvioinnin pikemminkin subjektiiviseksi. Yksikkö voisikin pohtia toimia, joiden avulla suorituksen arviointia voitaisiin selkeyttää.

Palkkio- ja kompensatiojärjestelmät keskittyvät motivoimaan sekä parantamaan yksilöiden ja ryhmien suoritusta organisaation sisällä saavuttamalla yhdenmukaisuuden sekä yksilöiden ja ryhmien että organisaation tavoitteiden ja toimintojen välillä (Malmi & Brown, 2008). Yksikön palkitseminen jakaantuu kahteen osaan: (1) lyhyen aikavälin kannustejärjestelmä sekä (2) pitkän aikavälin kannustejärjestelmä. Lyhyen aikavälin kannustejärjestelmä perustuu vuosisuunnitelmasta johdettuihin tavoitteisiin ja saavutettuihin tuloksiin. Pitkän aikavälin kannustejärjestelmä perustuu puolestaan henkilöstörahastoon sekä johdon pitkän aikavälin kannustejärjestelmään, johon kuuluva johto voi saada vuotuisina palkkioina tietyn määrän yhtiön osakkeita, mikäli kyseiselle vuodelle asetetut, strategiaan perustuvat tavoitteet saavutetaan. Henkilöstörahasto on kuitenkin saanut ajoittain kritiikkiä osakseen, sillä palkitseminen tapahtuu mekaanisesti koko konsernin tuloksen perusteella, mihin henkilöt eivät suoranaisesti voi vaikuttaa. Lisäksi henkilöt saavat ansaitsemansa palkkiot vasta pitkän aikavälin kuluessa. Edellä mainittujen syiden seurauksena henkilöstörahasto ei käytännössä ohjaa ihmisten tekemistä haluttuun suuntaan, vaan pyrkii pikemminkin vaikuttamaan henkilöstön sitoutumiseen. Osa keskijohdosta kokee kuitenkin järjestelmän niin kaukaisena, ettei sillä koeta olevan vaikutusta edes sitoutumisen näkökulmasta. Toisaalta, myös lainsäädäntö asettaa omat rajoituksensa niille asioille, joiden avulla järjestelmää voitaisiin parantaa. Edellä mainittujen syiden seurauksena henkilöstörahaston olemassaolo voidaan kyseenalaistaa. Yksikössä voitaisiinkin pohtia, olisiko henkilöstörahaston sijasta tarkoituksenmukaisempaa lisätä esimerkiksi tulospalkkioiden määrää tai erillispalkkioiden joustavaa hyödyntämistä. Koska ihmisten ohjaaminen tapahtuu yksikössä käytännössä lyhyen aikavälin kannustejärjestelmän avulla, tutkimuksessa keskitytään seuraavaksi pääsääntöisesti sen analysoimiseen.



Rahamääräistä palkitsemista ei voida eri johtotasolla olevien avainhenkilöiden osalta kuvailla kovin laaja-alaiseksi, sillä rahamääräisten palkkioiden perustana ovat pääsääntöisesti liiketoiminnan saavutukset ja tulokset, kun taas ei-rahamääräisillä tuloksilla on selkeästi pienempi painoarvo. Vaikka johtajuuteen kiinnitetään formaaleilla mittareilla erityisesti ylimmän johdon osalta paljon huomiota, johtajuuden merkitys rahamääräisten palkkioiden näkökulmasta on kuitenkin eri johtotasolla olevien avainhenkilöiden osalta vähäinen. Kuten tutkimuksessa jo edellä todettiin, osa keskijohdosta kokee ylimmän johdon näkemysten vastaisesti, että painotukset eri mittareiden välillä eivät ole ennalta tiedossa. Tämän seurauksena osa keskijohdosta kokee, että tavoitteiden saavuttamisesta huolimatta on aina löydettävissä jokin mittari, jonka perusteella osa palkkioista jää saamatta. Tästä syystä palkkioiden määrää ei kyetä etukäteen arvioimaan. Osa keskijohdosta kokee ongelman toistuvan myös omien alaisten kohdalla, sillä ylimmällä johdolla on aina viime kädessä oikeus puuttua alemmille johtotasoille maksettaviin palkkioihin. Toiminnan luonteen vuoksi osa keskijohdosta kokee, että palkitsemisen pitäisi perustua puhtaasti tuloksiin, joiden pohjalta ihmiset kykenisivät objektiivisesti määrittämään odotettavissa olevan palkkion määrän. Lisäksi palkitsemisen rajoihin toivottaisiin selkeyttä. Toisin sanoen, tavoitteiden saavuttaminen 100 %:sesti oikeuttaisi tietynsuuruiseen, ennalta määrättyyn palkkioon, tavoitteiden saavuttaminen 150 %:sesti tietynsuuruiseen, ennalta määrättyyn palkkioon ja niin edelleen. Edellä mainittujen syiden seurauksena yksikössä voitaisiinkin pohtia selkeyttä sekä suorituksen arvioinnin että palkitsemisen perusteisiin, jotta keski-johto kokisi järjestelmän oikeudenmukaiseksi.

Henkilökohtaisen panostuksen ja yrittämisen merkitys palkitsemisen näkökulmasta vaihtelee eri johtotasoilla olevien avainhenkilöiden kesken. Yksikön vetäjän alaisten osalta henkilökohtaista panostusta ja yrittämistä ei oteta huomioon. Sen sijaan alemmilla johtotasoilla henkilökohtaisen panostuksen ja yrittämisen huomioiminen vaihtelee alaisten kesken. Osalla henkilökohtaiseen panostukseen ja yrittämiseen kiinnitetään huomiota. Osa keskijohdosta kokee menettelyn hyvänä. Menettely saattaa kuitenkin johtaa ristiriitatilanteisiin, jos toinen samalla johtotasolla oleva henkilö jää ilman palkkioita, vaikka hän itse kokee panostaneensa ja yrittäneensä yhtä paljon kuin toinen samalla johtotasolla oleva henkilö, jolle palkkiot maksetaan henkilökohtaisen panostuksen ja yrittämisen perusteella. Osalla henkilökohtaiseen panostukseen ja yrittämiseen ei kuitenkaan kiinnitetä huomiota. Osa keskijohdosta kokee kuitenkin kohtuuttomana, että palkitseminen ei kykene huomioidaan henkilökohtaista panostusta ja yrittämistä edes poikkeustilanteissa, missä esimerkiksi kriisitilanteessa olevassa vastualueessa tehdään esimiesvaihdos, minkä seurauksena uusi esimies saa toiminnan muutettua oikeaan suuntaan, mutta ei kuitenkaan kykene vielä saavuttamaan tavoitteena olevia tuloksia. Eräs henkilö yksikön keskijohdosta kommentoi asiasta seuraavasti:

*”Itse koen kohtuuttomana sen, että sinne tulee esimies, joka pistää sen homman kuntoon, mutta ei pysty saamaan ensimmäisessä puolessa vuodessa tuloksia ihan*

*sinne tavoitetasolle, mutta saa sen oikeaan suuntaan, niin minä olen sitä mieltä että se on yksi palkitsemisen kohta.”*

Yksikkö voisikin edellä kuvatun kaltaisissa poikkeustilanteissa pohtia selkeiden odotusten määrittämistä etukäteen, minkä pohjalta henkilöä voitaisiin palkita henkilökohtaisen panostuksen ja yrittämisen perusteella. Odotukset voisivat selkeiden tulostavoitteiden sijasta keskittyä muihin osa-alueisiin, jotta henkilöä voitaisiin motivoida sekä sitouttaa yksikön toimintaan paremmin. Myös yksikön ylin johto tukee ajatusta, mutta muistuttaa kuitenkin samalla, että yksiköllä on tiukat raamit, minkä puitteissa kaiken pitää pysyä. Eräs henkilö yksikön ylimmästä johdosta kommentoi asiasta seuraavasti:

*”Jos siellä on tuloksia saavuttaneita yksiköitä, niin millä kriteerillä sinä annat heidän osastaan jostakin niin, että jokin on päätynyt huonoon tulokseen, mutta on kuitenkin saanut positiivista kehitystä aikaiseksi. Helppo on palkita, mutta kun se on jonkun limiitistä pois.”*

Rahamääräistä palkitsemista voidaan kaikilla eri johtotasolla olevien avainhenkilöiden osalta kuvailla hyvin yksilölliseksi, sillä palkitseminen perustuu yhteisten konserni- ja yksikkötason saavutusten sijasta vahvasti tiimin ja/tai henkilökohtaisiin saavutuksiin. Yhteisillä konserni- ja yksikkötason saavutuksilla on kuitenkin merkitystä palkkioina yhteensä jaettavana olevaan määrään. Tämän seurauksena on teoreettisesti mahdollista, että hyvin menestynyt osasto ei saa konsernin tai yksikön huonon tuloksen seurauksena palkkioita jonakin vuonna ollenkaan. Tästä huolimatta palkkioiden jakautuminen eri johtotasolla olevien avainhenkilöiden kesken perustuu kuitenkin vahvasti alaisten tiimi- ja/tai henkilökohtaisiin mittaristoihin organisaatiotasosta riippuen. Tämän seurauksena alaisia palkitaan heidän tasonsa ja siten vaikutettavuuden mukaan sen sijaan, että heitä pidettäisiin tulostavasti ylemmän tason mittareista ja asioista, jotka eivät ole heidän suorassa vaikutuspiirissään.

Eri johtotasolla olevat avainhenkilöt eivät voi saada kovin merkittävää osaa kokonaisansioistaan tulospalkkana vuosisyklin aikana. Menettelyllä saattaa olla merkitystä alaisten sitouttamisen, motivoimisen sekä huomion ohjauksen näkökulmasta. Asialla saattaa olla erityistä merkitystä tulevaisuudessa, kun kilpailu osajista tulee kiristymään. Tällä hetkellä moni osaja tulee organisaatioon mielellään uransa alkuvaiheessa, sillä osaamisen kehittämiseen panostetaan vahvasti. Siirtyminen kilpailijoille saattaa kuitenkin realisoitua tulevaisuudessa, jos kilpailijoiden havaitaan maksavan selkeästi parempia tulospalkkioita. Eräs henkilö yksikön keskijohdosta kommentoi asiasta seuraavasti:

*”Bonuksella pystytään ihmisiä minusta erittäin hyvin sitouttamaan niin että, kun se maksetaan takautuvasti edellisestä vuodesta niin se tavallaan pakottaa sen ihmisen siihen, että ainakin hän vuoden loppuun haluaa olla sen takia, että hän ei halua menettää sitä bonusta. Nyt kun hänelle maksetaan riittävän iso bonus niin hän tajuaa, että hetkinen, että jos minä saan näin ison bonuksen niin tästäkin vuodesta minä voin saada sen bonuksen ja taas hän sitoutuu vuodeksi erittäin hyvin ja*

*muistaa sen bonuksen tosi hyvin sen vuoden. Sen takia minusta enemmän pitäisi keskittyä tähän, että vaikka palkkaa laskee, mutta bonusten määrä on suurempi”*

#### 4.1.3 Organisaation rakenne ja johtamisprosessit

Hallinnolliset ohjausjärjestelmät ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä yksilöiden ja ryhmien organisoinnin kautta, valvomalla käyttäytymistä ja sitä kenelle työntekijät ovat vastuussa käyttäytymisestään sekä prosessien kautta, joissa selvennetään kuinka tehtävät tai käytös tulee suorittaa tai ei tule suorittaa (kts. esim. Malmi & Brown, 2008). Samalla ne luovat rakenteen suunnittelu-, kyberneettisten ohjaus- sekä palkkio- ja kompensatiojärjestelmien toteuttamiselle (Malmi & Brown, 2008). Hallinnollisia rakenteita käytetään yksikössä aktiivisesti koordinoinnin ja kommunikoinnin välineenä, sillä yksikön hallitus kokoontuu kerran kuukaudessa, samalla kun yksikön johtoryhmä kokoontuu kerran viikossa. Alemmalla johtotasolla sisäiset johtoryhmät kokoontuvat puolestaan joka toinen viikko. Johtoryhmät ovat rakenteiltaan hyvin pysyviä, sillä kokoonpano on vuositasolla aina sama. Lisäksi johtoryhmien työskentely on melko suppeaa, sillä johtoryhmät ovat pääsääntöisesti vain vastuualueiden foorumeita.

Päätöksentekovoimavarat vaihtelevat eri johtotasoilla olevien avainhenkilöiden kesken. Moni asia on keskitetty tukifunktioihin tai ne tulevat konsernitasolta suoraan annettuna. Osa päätöksistä perustuu myös etukäteen asetettuihin rajoihin, minkä puitteissa eri johtotasoilla olevat avainhenkilöt voivat tehdä päätöksiä vapaasti. Osa keskijohdosta kuitenkin kokee, että ylin johto pyrkii olemaan liian lähellä kenttää. Tämän seurauksena keskijohdolla on vähemmän resursseja käytössään ja siten vähemmän mahdollisuuksia myös suunnitella vaihtoehtoisia toimintatapoja. Eräs henkilö yksikön keskijohdosta kommentoi asiasta seuraavasti:

*He ovat päättämässä kaikesta, he eivät valuta tarpeeksi vastuuta seuraavalle tasolle”*

Yksikön toiminta vaatii luonteensa pohjalta runsaasti erilaisia sääntöjä ja ohjeita. Sääntöjen ja ohjeiden painottaminen vaihtelee kuitenkin eri johtotasoilla olevien avainhenkilöiden kesken. Yksikön vetäjä ei omassa johtamistyyliinsä painota erilaisia sääntöjä ja ohjeita kovin voimakkaasti. Hän toteaa aiheesta esimerkiksi seuraavasti:

*”Innovatiivisuutta ei oikein voi ohjeistaa.”*

Yksikön vetäjän alaisten osalta erilaisten sääntöjen ja ohjeiden painottaminen kuitenkin vaihtelee alaisten kesken. Osan johtamistyyli on enemmän yhdenmukainen yksikön vetäjän kanssa. Osa painottaa puolestaan yksikön vetäjään verrattuna voimakkaammin erilaisia sääntöjä ja ohjeita ohjatesaan keskijohdon toimintaa ja käyttäytymistä haluamaansa suuntaan. Säännöt tukevat ohjausta vähentämällä käyttäytymisen vaihtelevuutta ja lisäämällä vuorostaan sen ennustettavuutta (Flamholtz, 1983). Eräs yksikön ylimmästä johdosta toteaa aiheesta seuraavasti:

*”Yhteiset toimintatavat pitää sopia ja linjata”*

Ylimmän johdon painotuseroista johtuen osa keskijohdosta kokee pystyvänsä toimimaan hyvin joustavasti samalla, kun osa kokee sääntöjen ja ohjeiden linjaavan omaa tekemistään liian voimakkaasti. Eräs henkilö yksikön keskijohdosta kommentoi asiasta seuraavasti:

*”Ylin johto pyrkii kaikilla ohjeistuksilla säätämään tekemistä hyvin johdonmukaisesti samanlaiseksi kaikille”*

#### 4.1.4 Organisaation kulttuuri ja arvot

Kulttuuriohjausjärjestelmät viittaavat erilaisiin arvoihin, uskomuksiin ja sosiaalisiin normeihin, joiden avulla työntekijöiden käyttäytymistä ohjataan (Malmi & Brown, 2008). Kulttuuri muodostaa lähtökohdan organisaation ohjauskokonaisuuden suunnittelemisessa, sillä sen tulisi määrätä muiden komponenttien luonteen (Merchant & Van der Stede, 2007). Organisaation kulttuuriin ja sen kehittymiseen kiinnitetään yksikössä huomiota. Kulttuurin yhteneväisyyden luomiseksi yksikössä hyödynnetään laajalti eri keinoja. Koulutus- ja kehitysohjelmiä käytetään runsaasti organisaation tavoitteiden ja normien vahvistamiseen, minkä lisäksi sosiaalisilla tapahtumilla luodaan ja ylläpidetään sitoutuneisuutta organisaation toimintaan jossain määrin. Sen sijaan erilaisten orientaatio- ja perehdytysohjelmien paino sopeutettaessa uudet johtajat yksikön rutiineihin, normeihin ja toivottuun käyttäytymiseen vaihtelee yksikön sisällä. Sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin osalta organisaation kulttuuriin ja sen kehittymiseen kiinnitetään yksikössä vähemmän huomiota. Ylennykset ja johtajanimitykset tehdään yleensä ensisijaisesti organisaation sisältä, mikä tukee organisaation kulttuuria ja sen kehittymistä, vaikka poikkeuksiakin löytyy. Sen sijaan johtajuuden kehittäminen ja siinä suoriutuminen on osa palkitsemista, mutta sitä ei kuitenkaan ole sidottu merkittäviin palkkioihin, kuten tutkimuksessa jo aiemmin havaittiin. Lisäksi alaisten kierrätystä eri tehtävissä ympäri organisaatiota ei pidetä kovin tärkeänä kriteerinä ylentämiselle. Tosin tässä kohtaa saattaa alaisten kesken löytyä selkeitä eroja. Osa eri johtotasoilla olevista avainhenkilöistä painottaisi alaisten kierrätystä nykyistä enemmän. Toisaalta, menettely selittyy osittain alaisten erilaisuudella. Esimerkiksi asiantuntijoiden kohdalla tärkeä kriteeri ylentämiselle on pikemminkin asiantuntijuuden kehittyminen kuin kierrätys eri tehtävissä.

Siitä, kuinka aktiivisesti arvoilla ja uskomuksilla pyritään johtamaan organisaatiota, on olemassa hyvin erilaisia näkemyksiä organisaation sisällä. Osa eri johtotasoilla olevista avainhenkilöistä kokee yksikön arvojen olevan omassa tekemisessä ja arjessa vahvasti mukana. Tämän seurauksena he uskovat arvojen ja mission ohjaavan alaisten toimintaa ja käyttäytymistä käytännössä. Kysymysten kohdalla kaunisteltujen vastausten mahdollisuus on kuitenkin aina suuri. Vastausten luotettavuutta parantaa kuitenkin hiljattain yksikön arvoista suoritettu tutkimus, jonka mukaan arvot olivat hyvin vahvasti mukana ihmisten arjessa. Tämän seurauksena arvojen ja uskomusten todelliseen ohjaus-

vaikutukseen voidaan tutkimuksen kohteena olevan yksikön sisällä luottaa. Tutkimuksesta huolimatta, osa eri johtotasolla olevista avainhenkilöistä ei kuitenkaan usko arvojen ohjausvaikutukseen kovin vahvasti. Osa keskijohdosta kokee, että yksikön arvot on määritelty liian yleisellä tasolla, minkä seurauksena ne voisivat käytännössä olla minkä tahansa organisaation arvot. Arvoja ei myös uskota muistettavan ulkoa. Osa keskijohdosta kokee, että ylin johto voisi nykyistä enemmän painottaa organisaation arvoja omassa johtamistyyllissään. Eräs henkilö yksikön keskijohdosta kommentoi asiasta seuraavasti:

*”Ehkä sitä voisi enemmän eri tilanteissa niputtaa niitä asioita, että tästä on kysymys. Että miksi me tehdään jotakin näin, niin me tehdään näin, koska meidän arvo on tämä.”*

Toinen henkilö yksikön keskijohdosta kommentoi asiasta seuraavasti:

*”Ne ohjaavat jos niihin palataan tarpeeksi usein... jos sitä tekemistä myös viestinnässä viedään ja arvot otetaan siihen puheeseen mukaan”*

Yksikössä voitaisiinkin pohtia erilaisia mekanismeja, joiden avulla arvot voitaisiin paremmin viestiä alaisille. Arvot voitaisiin esimerkiksi pyrkiä kiteyttämään paremmin, minkä seurauksena henkilöt voisivat paremmin kokea arvot oman yksikkönsä arvoiksi. Lisäksi arvot voitaisiin ottaa mukaan vuosittaiseen suorituksen arviointiin. Toisin sanoen, samalla, kun arvioidaan saavutettuja johtajuus- ja liiketoimintatuloksia ja sen pohjalta määritellään maksettavan tulospalkkion määrä, voitaisiin myös arvioida sitä, onko saavutukset tehty organisaation arvojen mukaisesti. Menettelyn avulla yksikössä saataisiin luotua yhteys organisaation kulttuurin ja arvojen sekä muiden ohjauskokonaisuuden elementtien välille.

#### 4.1.5 Johtamisjärjestelmien toimivuus kokonaisuutena

Ohjatessaan alaistensa käyttäytymistä ja toimintaa haluamaansa suuntaan, yksikön ylin johto painottaa toisistaan poikkeavia ohjauskeinoja. Osa ylimmästä johdosta antaa selkeästi suurimman painoarvon kyberneettisille ohjausjärjestelmille (suunnittelu, mittaus, arviointi, palkitseminen). Osa puolestaan painottaa kyberneettisten ohjausjärjestelmien rinnalla osallistavaa valmentamista. Osa painottaa puolestaan kyberneettisten ohjausjärjestelmien sijasta pikemminkin osallistavaa valmentamista sekä organisaation kulttuuria. Sen sijaan keskijohdon ohjauskäytännöt eivät eroa toisistaan merkittävästi. Suurin osa antaa selkeästi suurimman painon kyberneettisille ohjausjärjestelmille, joiden rinnalla osa painottaa erityisesti osallistavaa valmentamista. Sen sijaan autoritääristä komentamista ja suoraa käskemistä ei yksikön kolmella ylimmällä johtotasolla olevat avainhenkilöt painota omassa johtamistyyllissään lainkaan.

Keskinäisistä painotuseroista huolimatta, kolmella ylimmällä johtotasolla olevat avainhenkilöt näyttävät olevan tyytyväisiä yksikön johtamisjärjestelmään kokonaisuutena. Yksikön ylin johto

kokee johtamisjärjestelmän olevan kokonaisuutena erittäin hyödyllinen. Tulosjohtamisen näkökulmasta johtamisjärjestelmän koetaan auttavan asettamaan alaisille haastavia tavoitteita, määrittämään alaisen työtehtävät täsmällisesti, palkitsemaan alaisia täsmällisen suoritusmittauksen ansiosta sekä pitämään alaisia tulosvastuussa halutuista asioista. Lisäksi johtamisjärjestelmän nähdään mahdollistavan yksikön autonomisen toiminnan ja uusiutumisen. Johtamisjärjestelmän koetaan auttavan ylintä johtoa määrittämään alaisille riittävän autonomian, delegoimaan päätökset riittävän alhaiselle organisaatiotasolle, tarjoamaan alaisille pääsyn relevanttiin informaatioon sekä ohjaamaan alaisia pohjaamaan päätökset faktoihin eikä sisäiseen politikointiin.

Kuten tutkimuksessa jo aiemmin mainittiin, organisaatioiden on tänä päivänä kyettävä samanaikaisesti sekä toimimaan tehokkaasti että tukemaan organisaation uudistumista (kts. esim. Raisch & Birkinshaw, 2008; Simons, 2005; Tushman & O'Reilly, 1996). Tehokkuuden näkökulmasta yksikön järjestelmät näyttävät kuitenkin toimivan vaihtelevasti. Järjestelmät näyttävät toimivan yhtenäisesti tukien organisaation tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista. Toisaalta, osa ylimmästä johdosta kuitenkin kokee järjestelmien sallivan resursseja käytettävän tuottamattomiin toimintoihin sekä asettavan ihmisille ristiriitaisia tavoitteita. Myös organisaation uudistumisen tukemisen näkökulmasta yksikön järjestelmät näyttävät toimivan vaihtelevasti. Järjestelmien koetaan kannustavan ihmisiä kyseenalaistamaan perinteet, käytännöt ja hyväksytyt totuudet. Toisaalta, osa ylimmästä johdosta kuitenkin kokee järjestelmien olevan pikemminkin joustamattomia mahdollistaakseen nopean reagoinnin markkinoiden ja ympäristön muutoksiin. Järjestelmien ei myöskään koeta mukautuvan tarpeeksi nopeasti liiketoiminnan prioriteettien muutoksiin.

Kuten edellä tehty ohjauskokonaisuuden analysointi paljastaa, yksiköstä on löydettävissä selkeitä kehitystarpeita, jotka liittyvät niin kyberneettisiin ohjausjärjestelmiin, hallinnollisiin rakenteisiin ja johtamisprosesseihin kuin organisaation arvoihin ja kulttuuriin. Yksikössä voitaisiin erityisesti pohdita seuraavia ohjauskokonaisuuden analysoinnissa edellä esiin tulleita kehityskohteita:

- Suoritusmittareiden lukumäärän karsiminen keskeisimpiin mittareihin, jotta alaisten huomio saataisiin paremmin suunnattua keskeisimpiin asioihin.
- Suorituksen arvioinnin ja palkitsemisperusteiden selkeyttäminen, jotta alaiset kokisivat järjestelmän oikeudenmukaiseksi.
- Henkilöstörahaston korvaaminen tulospalkkioilla sekä erillispalkkioilla, jotta henkilöstöä voitaisiin paremmin motivoida, sitouttaa sekä ohjata haluttuun suuntaan.
- Arvojen mukaan ottaminen vuosittaiseen suorituksen arviointiin, jotta yksiköissä saataisiin luotua yhteys organisaation kulttuurin ja arvojen sekä muiden ohjauskokonaisuuden elementtien välille.

## 4.2 SBU 2

### 4.2.1 Pitkän ja lyhyen aikavälin suunnittelu

Yksikössä on oma strateginen suunnitteluprosessi, joiden lisäksi myös yksikön eri liiketoiminta-alueilla on omat strategiset suunnitteluprosessit. Yksikön strategisen suunnittelun aikajänne on kahdeksan vuotta. Sekä yksikön että eri liiketoiminta-alueiden strategista suunnittelua voidaan kuvata kattavaksi, sillä strategisessa suunnittelussa määritetään päämäärien ja tavoitteiden ohella myös kilpailuedun luomisen keinot sekä niiden edellyttämät resurssit. Tämän seurauksena strateginen suunnittelu on pelkistä päämääristä sopimisen ja määrittelyn sijasta pikemminkin paksu ja yksityiskohtainen dokumentti. Sekä yksikön että eri liiketoiminta-alueiden strategiaprosessia voidaan kuvata tavoitelähtöiseksi, sillä prosessissa määritetään ensin päämäärät. Toisaalta, voidaan myös ajatella, että tarvittavat resurssit ja ydinosaamiset ovat kuitenkin strategisten päämäärien ja tavoitteiden määrittämisessä koko ajan taustalla mukana. Eräs henkilö yksikön ylimmästä johdosta toteaa asiasta seuraavasti:

*”Ehkä siinä voi olla vähän sellaista embedded-vaikutusta eli, kun mietit niitä tavoitteita niin sinulla on jo tiedossa se mikä on teoreettisesti mahdollista.”*

Sekä yksikön että eri liiketoiminta-alueiden päämääriä voidaan pitää sekä määrällisinä että laadullisina. Strategisen suunnittelun tuloksena syntyvien päämäärien ominaisuudet ovat ilmaistu sekä yksikössä että eri liiketoiminta-alueilla yksityiskohtaisesti sekä täsmällisesti. Osa keskijohdosta kokee, että suunnitelmat ovat erityisesti viime vuosina muuttuneet yksityiskohtaisempaan suuntaan, mikä on koettu erittäin hyvänä. Lisäksi sekä yksikön että eri liiketoiminta-alueiden strategisia päämääriä valvotaan kvartaaleittain sekä päivitetään tarpeen vaatiessa joko kerran vuodessa tai vähintään joka toinen vuosi, minkä ansiosta yksikkö on kyennyt muuttamaan strategiaa vallitsevan tilanteen edellyttämällä tavalla. Yksityiskohtaiset suunnitelmat sekä strategisten päämäärien tiheä valvonta ja reagointi voidaan nähdä aktiivisena johtamisena, minkä seurauksena strategisen suunnittelun voidaan katsoa tarjoavan selvän lähtökohdan myös operatiiviselle johtamiselle.

Yksikön strategiseen suunnitteluun osallistuvat vain rajatut henkilöt, kun taas eri liiketoiminta-alueiden strategiseen suunnitteluun osallistuu laajempi joukko ihmisiä eri organisaatiotasoilta. Yksikön strategisten päämäärien määrittelyyn osallistuu vain yksikön ylin johto. Eri liiketoiminta-alueiden strategisten päämäärien määrittelyyn osallistuvat puolestaan liiketoiminta-alueen vetäjät yhdessä kahta tasoa alempien johtajien kanssa, mutta mukana on viime vuosina saattanut olla myös henkilöitä alemmilta organisaatiotasoilta uusien näkökulmien esiintuomiseksi. Strategista suunnittelua voidaan kuvata hyvin iteratiiviseksi prosessiksi, sillä suunnitelmat syntyvät yksikössä niin alhaalta-ylös kuin ylhäältä-alas. Liiketoiminta-alueiden vetäjät antavat pääsääntöisesti osastonjohtajien mää-

ritellä hyvin itsenäisesti omien vastualueiden puitteissa strategian kannalta tärkeäksi kokemansa asiat omien suorien alaistensa kanssa, sillä asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen on keskeistä yksikön menestyksen kannalta. Ehdotukset tarkistetaan kuitenkin lopulta eri liiketoiminta-alueiden tasolla. Yksikön tasolla katsotaan puolestaan kuinka eri liiketoiminta-alueiden näkemykset rinnastuvat koko yksikön strategiaan sekä tehdään valinnat eri painopistealueista. Näin toimien voidaan varmistua siitä, että yksittäiset yksiköt eivät keskity oman yksikkönsä toiminnan optimoimiseen, vaan koko yksikön näkökulmasta päädytään optimaaliseen lopputulokseen. Eri painopistealueille laadittujen strategisten hankkeiden avulla asioita viedään käytännössä eteenpäin. Edellä mainittujen syiden seurauksena myös alemmat johtotasot pääsevät välillisesti osallistumaan yksikön strategiseen suunnitteluun, vaikka varsinaiseen suunnitteluryhmään osallistuvat vain rajatut henkilöt. Ylimmällä johdolla ei aina välttämättä ole parasta tietoa saatavilla kaikista strategisista mahdollisuuksista, minkä seurauksena on hyvä, että myös alempien johtotasojen näkemykset huomioidaan yksikön strategisten päämäärien määrittelyssä. Keskijohdon osallistuminen sitouttaa ihmisiä, tarjoaa heille mahdollisuuden vaikuttaa organisaation kehitykseen sekä edesauttaa strategian viestimistä organisaatiossa. Keskijohto onkin nykyiseen toimintamalliin erittäin tyytyväinen.

Onnistunut strategisten suunnitelmien muuttaminen konkreettisiksi vuositason toimenpiteiksi ja toiminnaksi pyritään yksikössä varmistamaan iteratiivisen mallin avulla strategisen suunnitteluprosessin tavoin. Tämän seurauksena yksikön ja eri liiketoiminta-alueiden vuosisuunnitelmat syntyvät organisaatiotasojen välisissä jatkuvissa neuvotteluissa strategisten linjausten puitteissa. Vuosisuunnitelmien ohella myös yksikön ja eri liiketoiminta-alueiden taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet syntyvät pitkällisissä, organisaatiotasojen välisissä neuvotteluissa. Tarvittavat keinot tavoitteiden saavuttamiseksi asetetaan kuitenkin täysin itsenäisesti alemmilla johtotasoilla ja ylempi taso puuttuu niihin vain vähän jos lainkaan. Alaisilla on usein paras tieto operatiivisen tason mahdollisuuksista, minkä seurauksena menettelyä voidaan pitää hyvänä.

Yksikön ja eri liiketoiminta-alueiden lyhyen aikavälin suunnitelmia voidaan pitää dynaamisina, sillä suoritustavoitteita, toimenpidesuunnitelmia ja resurssisitoumuksia seurataan kuukausittain, minkä yhteydessä tavoitteita myös ennustetaan rullaavasti. Rullaavan ennustamisen yhteydessä tavoitteita voidaan myös tarpeen vaatiessa päivittää. Lyhyen aikavälin suunnitelmien päivittämistä intuitiivisesti voidaan pitää hyvänä toimintatapana.

#### 4.2.2 Suorituksen mittaaminen, arviointi ja palkitseminen

Yksikössä on perinteisen vuosibudjetoinnin sijasta käytössä rullaava ennustaminen. Tutkimuksessa jo aiemmin esitellyn Simonsin jaottelun perusteella, rullaavan ennustamisen diagnostisen käytön voidaan havaita korostuvan yksikön toiminnan ohjauksen näkökulmasta. Rullaavan ennustamisen



puitteissa sovitaan myös tavoitteista. Tavoitteista sopiminen ja toisaalta tieto siitä, että niitä seurataan ohjaavat käyttäytymistä.

Kaikilla eri johtotasoilla olevilla avainhenkilöillä voidaan nähdä olevan joustavat resurssit käytössään. Toiminnan osalta sallitut kustannukset joustavat myyntituottojen mukaan eli mitä enemmän tulosta tehdään, sitä enemmän myös lisärahoitusta on mahdollista saada vuosisyklin aikana. Investointien osalta sallitut kustannukset määräytyvät tapauskohtaisesti. Alaisten on melko helppoa saada lisärahoitusta vuosisyklin aikana, sillä lisäbudjetit ovat yleisiä. Toisaalta, myös suhdanteilla on ollut vaikutusta kustannusten kontrollointiin. Toisin sanoen, hyvinä aikoina alaisilla on ollut joustavammat resurssit käytössään, kun taas huonompina vuosina kustannusten kontrollointia on jouduttu kiristämään. Eräs henkilö yksikön ylimmästä johdosta toteaa asiasta seuraavasti:

*”Tällaisessa ajassa... tärkeä asia on kuitenkin pitää huolta niistä tuottoriveistä... jos siinä alkaa kuluja manageeraamalla johtaa, niin siinä käy huonosti, kun sinun pitää johtaa niin, että saat tuottoja generoitua paljon ja kulut on kuitenkin sitten toissijainen asia jos tuottoja vaan syntyy.”*

Yksikössä on rullaavan ennustamisen rinnalla käytössä suoritusmittaristo. Rullaavan ennustamisen tavoin, myös suoritusmittariston diagnostisen käytön voidaan havaita korostuvan yksikön toiminnan ohjauksen näkökulmasta. Eri johtotasoilla olevia avainhenkilöitä pidetään vuosisyklin aikana tulosvastuussa suoritusmittareista, joiden määrä vaihtelee alaisten kesken. Yksikön vetäjän alaisilla suoritusmittareita on yhteensä kolmesta kahdeksaan. Keski johdolla ja heidän alaisilla suoritusmittareita saattaa puolestaan olla yhdestä yli kymmeneen. Voidaan kuitenkin perustellusti pohtia sitä, kuinka käytännössä varmistetaan mittareiden keskinäinen yhteensopivuus ja tämän seurauksena niiden ohjausvaikutus haluttuun suuntaan, jos mittareita on yhteensä jopa kymmenen tai enemmän. Eräs henkilö yksikön ylimmästä johdosta toteaa asiasta seuraavasti:

*”Niitä on liikaa, koska pitäisi kyllä fokusoida itse asiassa enemmän.”*

Yksikössä voitaisiinkin pohtia mittareiden lukumäärän karsimista, jotta alaisten huomio saataisiin paremmin suunnattua keskeisimpiin asioihin. Sen sijaan suoritusmittarien luonne ei juuri eroa toisistaan eri johtotasoilla olevien avainhenkilöiden kesken. Suoritusmittarit ovat luonteeltaan pääsääntöisesti rahamääräisiä. Suurimmalla osalla mukana on myös muutamia ei-rahamääräisiä sekä johtajuuteen keskittyviä mittareita. Kovin yksityiskohtaisista asioista eri johtotasoilla olevia avainhenkilöitä ei kuitenkaan pidetä vastuussa, vaan mittarit ovat luonteeltaan pikemminkin summeeraavia. Tämän seurauksena mittarit eivät ohjaa huomiota yhtä voimakkaasti kuin yksityiskohtaisemmat mittarit ohjaisivat. Toisaalta, kokonaisvaltaisemmat mittarit eivät myöskään rajoita toiminnan vapautta samalla tavalla kuin yksityiskohtaisemmat mittarit. Yksikön hierarkkisuu den johdosta neljällä ylimmällä johtotasolla olevilla avainhenkilöillä on laaja tehtäväkenttä ja vastuualue, minkä seurauk-

sena heidän pitämistä tulosvastuussa kokonaisvaltaisemmista mittareista voidaan kuitenkin pitää perusteltuna.

Suorituksen arvioinnin sykli vaihtelee eri johtotasolla olevien avainhenkilöiden kesken. Yksikön vetäjän alaisten suorituksen arviointi tehdään sekä johtajuuden että liiketoiminnan tulosten osalta kerran vuodessa. Keskijohdon ja heidän alaisten osalta suorituksen arviointi tehdään puolestaan johtajuussaavutusten osalta kerran vuodessa ylimmän johdon tavoin samalla, kun liiketoimintasaavutusten osalta suorituksen arviointi tehdään puolivuositain. Osa keskijohdosta kuitenkin kokee, että vuosisuunnitelmiin tulisi palata nykyistä useammin, minkä seurauksena osa keskijohdosta tekee suorituksen arvioinnin omien alaisten kanssa liiketoimintasaavutusten osalta kvartaaleittain. Tiheä arviointi mahdollistaa palautteen antamisen oppimista ja jatkuvaa parantamista varten, minkä seurauksena yksikössä voitaisiin pohtia suorituksen arvioinnin syklin tihentämistä keskijohdossa olevien avainhenkilöiden osalta.

Suorituksen arvioinnin objektiivisuus eroaa eri johtotasolla olevien avainhenkilöiden välillä. Yksikön vetäjän alaisten suorituksen arviointiin sisältyy enemmän subjektiivisia elementtejä, sillä painotukset eri suoritusmittareiden välillä päätetään yleensä vasta suoritusta arvioidessa, minkä lisäksi suorituksen arviointi suhteutetaan aina toteutuneisiin olosuhteisiin. Toisaalta, suorituksen arvioinnissa käytetään yleensä ennalta määritettyjä kriteerejä, mikä vähentää suorituksen arvioinnin subjektiivisuutta jossain määrin. Keskijohdon ja heidän alaisten suorituksen arviointi puolestaan vaihtelee alaisten kesken. Osan suorituksen arviointiin sisältyy jopa enemmän subjektiivisia elementtejä kuin ylimmän johdon suorituksen arviointiin, sillä suorituksen arvioinnissa ei myöskään käytetä ainoastaan ennalta määritettyjä kriteereitä. Subjektiivinen arviointi saatetaan kuitenkin alaisten näkökulmasta kokea epäreiluksi, mutta se saattaa olla välttämätöntä toimintaympäristön hektisyyden vuoksi. Subjektiivisesta arvioinnista huolimatta, keskijohto on nykyiseen menettelyyn pääsääntöisesti tyytyväinen. Osan suorituksen arviointiin sisältyy puolestaan enemmän objektiivisia elementtejä, sillä painotukset eri suoritusmittareiden välillä päätetään yleensä ennen arvioinnin suorittamista, minkä lisäksi suorituksen arvioinnissa käytetään ainoastaan ennalta määritettyjä kriteereitä. Toisaalta, myös heidän suorituksen arviointi ja bonus suhteutetaan aina toteutuneisiin olosuhteisiin, mikä vähentää suorituksen arvioinnin objektiivisuutta jossain määrin.

Yksikön palkitseminen jakaantuu kahteen osaan: (1) lyhyen aikavälin kannustejärjestelmä sekä (2) pitkän aikavälin kannustejärjestelmä. Lyhyen aikavälin kannustejärjestelmä perustuu vuosisuunnitelmasta johdettuihin tavoitteisiin ja saavutettuihin tuloksiin. Pitkän aikavälin kannustejärjestelmä perustuu puolestaan henkilöstörahastoon sekä johdon pitkän aikavälin kannustejärjestelmään, johon kuuluva johto voi saada vuotuisina palkkioina tietyn määrän yhtiön osakkeita, mikäli kyseiselle

vuodelle asetetut, strategiaan perustuvat tavoitteet saavutetaan. Henkilöstörahasto on kuitenkin saanut ajoittain kritiikkiä osakseen, sillä palkitseminen tapahtuu mekaanisesti koko konsernin tuloksen perusteella, mihin henkilöt eivät suoranaisesti voi vaikuttaa. Lisäksi henkilöt saavat ansaitsemansa palkkiot vasta pitkän aikavälin kuluessa. Edellä mainittujen syiden seurauksena henkilöstörahasto ei käytännössä ohjaa ihmisten tekemistä haluttuun suuntaan, vaan pyrkii pikemminkin vaikuttamaan henkilöstön sitoutumiseen. Osa keskijohdosta kokee kuitenkin järjestelmän niin kaukaisena, ettei sillä koeta olevan vaikutusta edes sitoutumisen näkökulmasta. Toisaalta, myös lainsäädäntö asettaa omat rajoituksensa niille asioille, joiden avulla järjestelmää voitaisiin parantaa. Edellä mainittujen syiden seurauksena henkilöstörahaston olemassaolo voidaan kyseenalaistaa. Yksikössä voitaisiinkin pohtia, olisiko henkilöstörahaston sijasta tarkoituksenmukaisempaa lisätä esimerkiksi tulospalkkioiden määrää tai erillispalkkioiden joustavaa hyödyntämistä. Koska ihmisten ohjaaminen tapahtuu yksikössä käytännössä lyhyen aikavälin kannustejärjestelmän avulla, tutkimuksessa keskitytään seuraavaksi pääsääntöisesti sen analysoimiseen.

Rahamääräistä palkitsemista ei voida eri johtotasoilla olevien avainhenkilöiden osalta kuvailla kovin laaja-alaiseksi, sillä rahamääräisten palkkioiden perustana ovat pääsääntöisesti liiketoiminnan saavutukset ja tulokset. Ei-rahamääräisillä tuloksilla sekä johtajuussaavutuksilla on muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta merkitystä, mutta niiden painoarvo on selkeästi pienempi rahamääräisiin tuloksiin verrattuna.

Rahamääräistä palkitsemista voidaan kaikilla eri johtotasoilla olevien avainhenkilöiden osalta kuvata hyvin yksilölliseksi, sillä palkitseminen perustuu yhteisten konserni- ja yksikkötason saavutusten sijasta vahvasti tiimin ja/tai henkilökohtaisiin saavutuksiin. Yhteisillä konsernitason saavutuksilla on kuitenkin merkitystä palkkioina yhteensä eri yksiköille jaettavana olevaan määrään. Jako tapahtuu kuitenkin hyvin matemaattisesti. Osa yksikön ylimmästä johdosta kokee menettelyn ajoittain ongelmalliseksi. Eräs henkilö yksikön ylimmästä johdosta kommentoi asiasta seuraavasti:

*”Jos konsernilla menisi oikein huonosti, niin se voisi ääriesimerkissä johtaa siihen, että se erittäin hyvin menestynyt yksikkö ei saisi mitään ”*

Myös keskijohdossa ongelma tiedostetaan, mutta periaate kuitenkin pääsääntöisesti ymmärretään. Myös yksikön tasolla palkkioiden jako eri liiketoiminta-alueille tapahtuu hyvin matemaattisesti. Liiketoiminta-alueiden vetäjät saavat puolestaan tehdä palkkioiden jaon eri liiketoimintaosastoille oman harkintakykynsä mukaisesti. Tämän jälkeen palkkioiden jakautuminen eri johtotasoilla olevien avainhenkilöiden kesken perustuu alaisten tiimi- ja/tai henkilökohtaisiin mittaristoihin organisaatiotasosta riippuen. Tämän seurauksena alaisia palkitaan heidän tasonsa ja siten vaikutettavuuden mukaan sen sijaan, että heitä pidettäisiin tulovastuussa yksinomaan ylemmän tason mittareista ja asioista, jotka eivät ole heidän suorassa vaikutuspiirissään.

Tulospalkkioiden määrä vaihtelee eri johtotasoilla olevien avainhenkilöiden kesken eri liiketoiminta-alueen mukaisesti. Osa voi saada toiminnan luonteen vuoksi hyvin suuren osan kokonaisuistaan tulospalkkana vuosisyklin aikana, minkä voidaan nähdä tukevan alaisten sitouttamista, motivoimista sekä huomion ohjaamista. Osa ei puolestaan voi saada kovin merkittävää osaa kokonaisuistaan tulospalkkana vuosisyklin aikana. Asialla saattaa kuitenkin olla erityistä merkitystä tulevaisuudessa, kun kilpailu osajista tulee kiristymään. Osa ylimmästä johdosta kokee eri liiketoiminta-alueiden palkitsemisjärjestelmien erilaisuuden ongelmaksi johtamisen näkökulmasta. Heidän mukaan palkitsemisjärjestelmien tulisi olla nykyistä joustavampia, jotta niillä olisi helpompi ohjata alaisten käyttäytymistä ja toimintaa haluttuun suuntaan. Eräs henkilö yksikön ylimmästä johdosta toteaa asiasta seuraavasti:

*”Jos palkitsemisjärjestelmät ovat riittävän dynaamista, ja sitä kautta niiden avulla pystytään paremmin ohjaamaan osatavoitteisiin, pystytään saamaan yllättävän paljon aikaan”*

Osa keskijohdosta kokee kuitenkin eri liiketoiminta-alueiden erilaisten palkitsemisjärjestelmien mahdollisen tasapäistämisen ongelmalliseksi. Eräs henkilö yksikön keskijohdosta kommentoi asiasta seuraavasti:

*”Tällaisen ison organisaation ongelma on, että yritetään tasapäistää palkitsemisjärjestelmää... ainahan se tappaa luovuutta.”*

#### 4.2.3 Organisaation rakenne ja johtamisprosessit

Yksikön raportointisuhteita ja johtoryhmiä on uudistettu merkittävästi viimeisen kolmen vuoden aikana. Hallinnollisia rakenteita käytetään aktiivisesti koordinaation ja kommunikoinnin välineenä, sillä yksikön johtoryhmä kokoontuu joka toinen viikko. Eri liiketoiminta-alueiden johtoryhmät kokoontuvat puolestaan viikoittain. Eri liiketoiminta-alueiden osastojen johtoryhmät kokontuvat puolestaan viikon tai kahden viikon välein liiketoimintaosaston vetäjästä riippuen. Erilaiset johtoryhmät ovat rakenteiltaan hyvin pysyviä, sillä kokoonpano on vuositasolla aina sama. Johtoryhmien työskentelyn laaja-alaisuus kuitenkin vaihtelee eri liiketoiminta-alueiden välillä. Toisin sanoen, toisiin johtoryhmiin osallistuu vain pelkät vastualuejohtajat, kun taas toisiin johtoryhmiin saattaa vastualuejohtajien ohella osallistua myös muutamia operatiivisia keskitason johtajia ja/tai asiantuntijoita.

Päätöksentekovaltuudet vaihtelevat eri johtotasoilla olevien avainhenkilöiden kesken. Useat päätökset perustuvat etukäteen asetettuihin rajoihin, joiden puitteissa eri johtotasoilla olevat henkilöt voivat tehdä päätöksiä vapaasti. Myös suhdanteilla on ollut vaikutusta päätöksentekovaltuuksiin. Toisin sanoen, hyvinä aikoina alaisten päätöksentekovaltuudet ovat olleet laajemmat, kun taas huonompina vuosina päätöksentekovaltuuksia on jouduttu supistamaan.

Yksikön toiminta vaatii luonteensa pohjalta runsaasti erilaisia sääntöjä ja ohjeita. Eri johtotasoilla olevat avainhenkilöt eivät kuitenkaan painota omassa johtamistyyllissään erilaisia sääntöjä ja ohjeita ohjatessaan alaistensa toimintaa ja käyttäytymistä haluamaansa suuntaan. Eräs henkilö yksikön keskijohdosta kommentoi asiasta seuraavasti:

*”En kyllä koe, että oma esimies asettaa mitään erityisiä sääntöjä ja ohjeita, vaan ympäristö on se, mistä niitä sääntöjä ja ohjeita tulee.”*

Tämän seurauksena keskijohto ei koe asiaa ongelmallisena, vaan erilaiset säännöt ja ohjeet hyväksytään keskeiseksi osaksi yksikön toiminnan luonnetta. Moni eri johtotasoilla olevista avainhenkilöistä kokee kuitenkin ympäristön asettavan erilaisia sääntöjä ja ohjeita liikaa. Eräs henkilö yksikön ylimmästä johdosta kommentoi asiasta seuraavasti:

*”Ohjeistusta on ihan mielettömästi ja se on vaan lisääntynyt... sitä on ehdottomasti liikaa... se on erittäin haastavaa itse asiassa... sitä ei tarvitse yhtään luoda itse lisää.”*

#### 4.2.4 Organisaation kulttuuri ja arvot

Organisaation kulttuuriin ja sen kehittymiseen kiinnitetään yksikössä huomiota. Kulttuurin yhteneväisyyden luomiseksi yksikössä hyödynnetään eri keinoja. Sosiaalisilla tapahtumilla luodaan ja ylläpidetään sitoutuneisuutta organisaation toimintaan, minkä lisäksi erilaiset orientaatio- ja perehdytysohjelmat ovat keskeisiä keinoja sopeuttaa uudet johtajat rutiineihin, normeihin ja toivottuun käyttäytymiseen. Sen sijaan erilaisten koulutus- ja kehitysohjelmien käyttö organisaation tavoitteiden ja normien vahvistamiseen vaihtelee yksikön sisällä. Myös sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin osalta organisaation kulttuuriin ja sen kehittymiseen kiinnitetään yksikössä huomiota. Ylennykset ja johtajanimitykset tehdään muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta pääsääntöisesti organisaation sisältä, mikä tukee organisaation kulttuuria ja sen kehittymistä. Lisäksi alaisten kierrätystä eri tehtävissä ympäri organisaatiota pidetään tärkeänä kriteerinä ylentämiselle. Sisäisillä siirroilla voidaan parantaa työntekijöiden sosiaalistumista läpi organisaation ja siten estää yhtyeensopimattomien tavoitteiden ja näkemysten syntyminen (kts. esim. Merchant & Van der Stede, 2007). Osa ylimmästä johdosta kuitenkin kokee, että alaisten kierrättämistä voitaisiin tehdä nykyistä enemmän ja laajemmin. Lisäksi johtajia rekrytoitaessa painotetaan erityisesti johtajuutta sekä henkilöä kokonaisuutena pelkkien tehtävän vaatimien taitojen sijasta. Toisaalta, johtamis- ja esimiestaidoissa (leadership) kehittymistä ei ole sidottu merkittäviin palkkioihin, kuten tutkimuksessa jo aiemmin havaittiin.

Siitä, kuinka aktiivisesti arvoilla ja uskomuksilla yritetään johtaa organisaatiota, on olemassa hyvin erilaisia näkemyksiä organisaation sisällä. Osa eri johtotasoilla olevista avainhenkilöistä uskoo arvojen ja mission ohjaavan alaisten toimintaa ja käyttäytymistä käytännössä. Eräs henkilö yksikön ylimmästä johdosta toteaa asiasta seuraavasti:

*”On asioita, joita me ei haluta tehdä, koska se ei ole meidän arvojen mukaista.”*

Osa ei kuitenkaan usko arvojen ohjausvaikutukseen kovin vahvasti. Eräs henkilö yksikön keskijohdosta kommentoi asiasta seuraavasti:

*”Ei se ole se juttu, millä me pidetään tämä kasassa. Se on hyvä kiva lisä.”*

Osa yksikön ylimmästä johdosta kokee arvojen osalta suurimmaksi ongelmaksi sen, että arvot määritellään konsernitasolla. Eräs henkilö yksikön ylimmästä johdosta toteaa asiasta seuraavasti:

*”Kun arvoprosessia ei ole hoidettu kunnolla, niin se aiheuttaa sen, että ne ovat vähän sellaista sanahelinää.”*

Toisaalta arvojen koetaan tästä huolimatta olevan hyvin pitkälle yhdenmukaiset konsernitasolla määriteltyjen arvojen kanssa. Lisäksi ihmisten koetaan työskentelevän määriteltyjen arvojen mukaisesti. Toisin sanoen, vaikka ristiriitaa konsernitasolla määriteltyjen arvojen ja yksikön omien arvojen välillä ei nähdäkään, ihmisten ei uskota esimerkiksi muistavan arvoja ulkoa. Yksikössä voitaisiin pohtia erilaisia mekanismeja, joiden avulla arvot voitaisiin paremmin viestiä alaisille. Arvot voitaisiin esimerkiksi ottaa mukaan vuosittaiseen suorituksen arviointiin. Toisin sanoen, kun arvioidaan saavutettuja johtajuus- ja liiketoimintatuloksia ja sen pohjalta määritellään maksettavan bonuksen määrä, voitaisiin myös arvioida sitä, onko saavutukset tehty organisaation arvojen mukaisesti. Menettelyn avulla yksikössä saataisiin luotua yhteys organisaation kulttuurin ja arvojen sekä muiden ohjauskokonaisuuden elementtien välille.

#### 4.2.5 Johtamisjärjestelmien toimivuus kokonaisuutena

Ohjatessaan alaistensa käyttäytymistä ja toimintaa haluamaansa suuntaan, yksikön ylin johto painottaa toisistaan poikkeavia ohjauskeinoja. Osa ylimmästä johdosta antaa selkeästi suurimman painoarvon kyberneettisille ohjausjärjestelmille. Osa puolestaan painottaa kyberneettisten ohjausjärjestelmien rinnalla hallinnollisia järjestelmiä. Osa antaa puolestaan omalla esimerkillä johtamiselle suurimman painoarvon. Sen sijaan keskijohdon ohjauskäytännöt eivät eroa toisistaan merkittävästi. Suurin osa antaa selkeästi suurimman painon kyberneettisille ohjausjärjestelmille. Sen sijaan autoritääristä komentamista ja suoraa käskemistä ei yksikön kolmella ylimmällä johtotasolla olevat avainhenkilöt painota omassa johtamistyyliissään juuri lainkaan.

Keskinäisistä painotuseroista huolimatta, kolmella ylimmällä johtotasolla olevat avainhenkilöt näyttävät olevan tyytyväisiä yksikön johtamisjärjestelmään kokonaisuutena. Yksikön ylin johto kokee johtamisjärjestelmän olevan kokonaisuutena hyödyllinen. Tulosjohtamisen näkökulmasta johtamisjärjestelmän koetaan auttavan asettamaan alaisille haastavia tavoitteita, määrittelemään alaisten työtehtävät täsmällisesti, palkitsemaan alaisia täsmällisen suoritusmittauksen ansiosta sekä pitämään alaisia tulosvastuussa halutuista asioista. Lisäksi johtamisjärjestelmän nähdään mahdollistavan myös yksikön autonomisen toiminnan ja uusiutumisen jossain määrin. Johtamisjärjestel-

män koetaan auttavan määrittämään alaisille riittävän autonomian sekä ohjaamaan alaisia pohjaamaan päätökset faktoihin eikä sisäiseen politikointiin. Sen sijaan johtamisjärjestelmän kyvystä delegoida päätökset riittävän alhaiselle organisaatiotasolle sekä tarjota alaisille pääsy relevanttiin informaatioon esiintyy ylimmän johdon kesken selkeitä näkemyseroja.

Tehokkuuden näkökulmasta yksikön järjestelmät näyttävät kuitenkin toimivan vaihtelevasti. Järjestelmät näyttävät toimivan yhtenäisesti tukien organisaation tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista, eikä niiden koeta asettavan ihmisille ristiriitaisia tavoitteita. Toisaalta, järjestelmien koetaan jossain määrin sallivan resursseja käytettävän tuottamattomiin toimintoihin. Myös organisaation uudistumisen tukemisen näkökulmasta yksikön järjestelmät näyttävät toimivan vaihtelevasti. Järjestelmien koetaan olevan joustavia mahdollistaen nopean reagoinnin markkinoiden ja ympäristön muutoksiin sekä mukautuvan nopeasti liiketoiminnan prioriteettien muutoksiin. Sen sijaan, osa ylimmästä johdosta ei koe järjestelmien kannustavan ihmisiä kyseenalaistamaan perinteet/käytännöt/hyväksytyt totuudet.

Kuten edellä tehty ohjauskokonaisuuden analysointi paljastaa, yksiköstä on löydettävissä myös selkeitä kehitystarpeita, jotka liittyvät niin kyberneettisiin ohjausjärjestelmiin, hallinnollisiin rakenteisiin ja johtamisprosesseihin kuin organisaation arvoihin ja kulttuuriin. Yksikössä voitaisiin erityisesti pohtia seuraavia ohjauskokonaisuuden analysoinnissa esiin tulleita kehitysehdotuksia:

- Suoritusmittareiden lukumäärän karsiminen keskeisimpiin mittareihin, jotta alaisten huomio saataisiin paremmin suunnattua keskeisimpiin asioihin.
- Keskijohdon suorituksen tiheämpi arviointi, jotta alaiset saisivat useammin palautetta oppimista ja jatkuvaa parantamista varten.
- Henkilöstörahaston korvaaminen tulospalkkioilla sekä erillispalkkioilla, jotta henkilöstöä voitaisiin paremmin motivoida, sitouttaa sekä ohjata haluttuun suuntaan.
- Arvojen mukaan ottaminen vuosittaiseen suorituksen arviointiin, jotta yksiköissä saataisiin luotua yhteys organisaation kulttuurin ja arvojen sekä muiden ohjauskokonaisuuden elementtien välille.

## **4.3 SBU 3**

### **4.3.1 Pitkän ja lyhyen aikavälin suunnittelu**

Yksikössä on oma strateginen suunnitteluprosessi, jonka lisäksi myös yksikön eri liiketoiminta-alueilla on omat strategiset suunnitteluprosessit. Yksikön strategisen suunnittelun aikajänne on kolme vuotta. Sekä yksikön että eri liiketoiminta-alueiden strategista suunnittelua voidaan kuvata kattavaksi, sillä strategisessa suunnittelussa määritetään päämäärien ja tavoitteiden ohella myös kilpai-

luedun luomisen keinot sekä niiden edellyttämät toimenpideohjelmat ja resurssit. Tämän seurauksena strateginen suunnittelu on pelkistä päämääristä sopimisen ja määrittelyn sijasta pikemminkin paksu ja yksityiskohtainen dokumentti. Osa ylimmästä johdosta on kuitenkin sitä mieltä, että yksikön toimenpideohjelmat ja resurssit määritellään strategiaprosessissa liian yksityiskohtaisesti. Tämä saattaa heidän mukaan ehkäistä luovuutta, minkä seurauksena menettelyä ei voida pitää optimaalisena. Eräs henkilö yksikön ylimmästä johdosta toteaa asiasta seuraavasti:

*”Riskien takia kaikki on hyvin määrämuotoista... toisaalta se on hyvä juttu, toisaalta se tappaa monesti luovuutta ja uusia ajatuksia.”*

Sekä yksikön että eri liiketoiminta-alueiden strategiaprosessia voidaan kuvata tavoitelähtöiseksi, sillä prosessissa määritetään ensin päämäärät.

Sekä yksikön että eri liiketoiminta-alueiden päämääriä voidaan pitää sekä määrällisinä että laadullisina. Strategisen suunnittelun tuloksena syntyvien päämäärien ominaisuudet ovat ilmaistu sekä yksikössä että eri liiketoiminta-alueilla yksityiskohtaisesti ja täsmällisesti. Osa ylimmästä johdosta kuitenkin kokee, että yksikön päämäärät ovat ilmaistu jopa liian yksityiskohtaisesti ja täsmällisesti. Sekä yksikön että eri liiketoiminta-alueiden strategisia päämääriä kuitenkin valvotaan kvartaaleittain sekä päivitetään kerran tai kahdesti vuodessa, minkä ansiosta yksikkö on kyennyt muuttamaan strategiaa vuosittain vallitsevan tilanteen edellyttämällä tavalla. Yksityiskohtaiset suunnitelmat sekä strategisten päämäärien ja keinojen tiheä valvonta ja reagointi voidaan nähdä aktiivisena johtamisena, jonka seurauksena strategisen suunnittelun voidaan katsoa tarjoavan selvän lähtökohdan myös operatiiviselle johtamiselle.

Yksikön ja eri liiketoiminta-alueiden strategiseen suunnitteluun osallistuvat vain rajatut henkilöt. Yksikön strategisten päämäärien määrittelyyn osallistuu vain yksikön ylin johto. Eri liiketoiminta-alueiden strategisten päämäärien määrittelyyn osallistuu puolestaan liiketoiminta-alueiden vetäjät yhdessä yhtä tasoa alempien johtajien kanssa. Strategista suunnittelua on aiempina vuosina voitu kuvailla enemmän alhaalta-ylös eteneväksi prosessiksi. Prosessi on kuitenkin muuttunut viime vuosien aikana, minkä seurauksena strategista suunnittelua voidaan tällä hetkellä kuvailla pikemminkin ylhäältä-alas eteneväksi prosessiksi. Eri painopistealueille laadittujen strategisten hankkeiden avulla asioita viedään käytännössä eteenpäin. Keskijohto pääsee kuitenkin välillisesti osallistumaan yksikön strategiseen suunnitteluun, vaikka varsinaiseen yksikön strategiseen suunnitteluryhmään osallistuvat vain rajatut henkilöt. Eräs henkilö yksikön ylimmästä johdosta kommentoi asiasta seuraavasti:

*”Se on sitouttamista ja sen sitouttamisen aloittamista, että he joiden hommana on toteuttaa se suunnitelma, he ovat päässeet sanomaan sanansa ja he ovat päässeet vaikuttamaan siihen ennen kuin se annetaan... tällöin myös asiakaspinnan feedback tulee siihen suunnittelutyöhön.”*



Ylimmällä johdolla ei välttämättä aina ole parasta tietoa saatavilla kaikista strategisista mahdollisuuksista, minkä seurauksena on hyvä, että myös keskijohdon näkemykset huomioidaan yksikön strategisten päämäärien määrittelyssä. Keskijohdon osallistuminen sitouttaa ihmisiä, tarjoaa heille mahdollisuuden vaikuttaa organisaation kehitykseen sekä edesauttaa strategian viestimistä organisaatiossa. Keskijohto on nykyiseen toimintamalliin erittäin tyytyväinen.

Onnistunut strategisten suunnitelmien muuttaminen konkreettisiksi vuositason toimenpiteiksi ja toiminnaksi pyritään yksikössä varmistamaan iteratiivisen mallin avulla. Tämän seurauksena yksikön ja eri liiketoiminta-alueiden vuosisuunnitelmat syntyvät organisaatiotasojen välisissä jatkuvissa neuvotteluissa. Osa eri johtotasolla olevista avainhenkilöistä kuitenkin kokee prosessin muuttuneen viime vuosien aikana, minkä seurauksena vuosisuunnitelmat syntyvät nykyään enemmän ylhäältä alas ohjatun prosessin avulla. Tästä huolimatta osa liiketoiminta-alueiden vetäjistä antaa pääsääntöisesti osastonjohtajien määrittämällä vuosisuunnitelmat hyvin itsenäisesti omien suorien alaisten kanssa. Osa liiketoiminta-alueista maastouttaa vuosisuunnitelman omaan toimintaansa itse kehitetyn ohjausjärjestelmän avulla, jonka avulla henkilöiden työtahtia, -tehoa sekä -laatua on mahdollista valvoa ja tukea viikoittain. Järjestelmän sisältö vaihtelee alaisten erilaisten roolien mukaisesti. Sisältö on kuitenkin kaikille avointa, minkä seurauksena kaikki järjestelmään kuuluvat henkilöt voivat seurata viikoittain omaa kehitystään suhteessa muihin. Edellä mainittujen syiden seurauksena yksikön lyhyen aikavälin suunnitelmien laadinnassa on havaittavissa selkeitä eroja eri liiketoiminta-alueiden välillä. Ylin johto määrittää puolestaan taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet, mutta tarkistaa niitä kuitenkin neuvotteluissa alaisten kanssa. Toiminnalliset tavoitteet syntyvät kuitenkin käytännössä benchmarkkien kautta, Toisin sanoen, tavoitetasot asetetaan julkistamalla paras 25 % eri toiminnoista, mistä syntyvät toiminnalliset tavoitteet kaikille. Tarvittavat keinot tavoitteiden saavuttamiseksi asetetaan kuitenkin täysin itsenäisesti alemmilla johtotasolla ja johto puuttuu niihin vain vähän jos lainkaan. Alaisilla on usein paras tieto operatiivisen tason mahdollisuuksista, minkä seurauksena menettelyä voidaan pitää hyvänä.

Yksikön ja eri liiketoiminta-alueiden lyhyen aikavälin suunnitelmia voidaan pitää dynaamisina, sillä suoritustavoitteita, toimenpidesuunnitelmia sekä resurssisitoumuksia seurataan pääsääntöisesti kuukausittain, minkä yhteydessä niitä myös tarpeen vaatiessa päivitetään. Lyhyen aikavälin suunnitelmien päivittämistä intuitiivisesti voidaan pitää hyvänä toimintatapana.

#### 4.3.2 Suorituksen mittaaminen, arviointi ja palkitseminen

Yksikössä ei ole perinteistä vuosibudjetointia käytössä lainkaan. Eräs henkilö yksikön ylimmästä johdosta toteaa asiasta seuraavasti:

*” Mielestäni budjetoinnilla ei tee enää mitään nykypäivänä. ”*

Kaikilla eri johtotasoilla olevilla avainhenkilöillä voidaan nähdä olevan joustavat resurssit käytössään. Toiminnan osalta sallitut kustannukset joustavat myyntituottojen mukaan eli mitä enemmän tulosta tehdään, sitä enemmän myös lisärahoitusta on mahdollista saada vuosisyklin aikana. Investointien osalta tilanne on kuitenkin toinen, sillä sallitut kustannukset ovat melko kiinteät. Lisäbudjetit ovat harvinaisia, minkä seurauksena alaisten ei ole kovin helppoa saada lisärahoitusta vuosisyklin aikana, mutta tarvittaessa tämä on kuitenkin mahdollista. Menettely johtuu hyvin pitkälle siitä, että yksikön investoinnit ovat pääsääntöisesti pitkän takaisinmaksuajan omaavia IT-investointeja. Tästä syystä investointipäätökset eri johtotasoilla on sidottu euromääräisiin rajoihin, joiden ylittyessä päätökset siirtyvät aina ylemmälle johtotasolle.

Yksikön suorituksen mittausta on uudistettu merkittävästi viimeisen kolmen vuoden aikana. Yksikössä on käytössä suoritusmittaristo. Tutkimuksessa jo aiemmin esitellyn Simonsin jaottelun perusteella, suoritusmittariston interaktiivisen käytön voidaan havaita korostuvan yksikön toiminnan ohjauksen näkökulmasta. Suoritusmittariston puitteissa sovitaan myös tavoitteista. Tavoitteista sopiminen ja toisaalta tieto siitä, että niitä seurataan ohjaavat käyttäytymistä. Eri johtotasoilla olevia avainhenkilöitä pidetään vuosisyklin aikana tulosvastuussa suoritusmittareista, joiden määrä vaihtelee alaisten kesken. Yksikön vetäjän alaisilla suoritusmittareita on yhteensä viidestä viiteentoista. Voidaan kuitenkin perustellusti pohtia sitä, kuinka käytännössä varmistetaan mittareiden keskinäinen yhteensopivuus ja tämän seurauksena niiden ohjausvaikutus haluttuun suuntaan jos mittareita on yhteensä jopa 15. Yksikössä voitaisiinkin pohtia mittareiden lukumäärän karsimista, jotta alaisten huomio saataisiin paremmin suunnattua keskeisimpiin asioihin. Keskijohdolla ja heidän alaisilla suoritusmittareita saattaa puolestaan olla yhteensä neljästä kahdeksaan. Sen sijaan suoritusmittarien luonne ei merkittävästi eroa toisistaan eri johtotasoilla olevien avainhenkilöiden kesken. Suoritusmittarit ovat luonteeltaan sekä rahamääräisiä että ei-rahamääräisiä, mutta mukana on myös johtajuuteen keskittyviä mittareita. Osa keskijohdosta kuitenkin kokee, että erityisesti laatuun keskittyvien mittareiden lukumäärää tulisi lisätä. Kovin yksityiskohtaisista asioista yksikön vetäjän alaisia ei kuitenkaan pidetä vastuussa, vaan mittarit ovat luonteeltaan pikemminkin summeeraavia. Tämän seurauksena mittarit eivät ohjaa huomiota yhtä voimakkaasti kuin yksityiskohtaisemmat mittarit ohjaisivat. Toisaalta, kokonaisvaltaisemmat mittarit eivät myöskään rajoita toiminnan vapautta samalla tavalla kuin yksityiskohtaisemmat mittarit. Ylimmän johdon laajemman tehtäväkentän ja vastuualueen johdosta, ylimmän johdon pitämistä tulosvastuussa kokonaisvaltaisemmista mittareista voidaan kuitenkin pitää perusteltuna. Keskijohdon ja erityisesti heidän alaisten mittarit ovat kuitenkin ylimmästä johdosta poiketen luonteeltaan yksityiskohtaisempia. Tämän seurauksena mittarit ohjaavat alaisia tehokkaammin haluttuun suuntaan. Samalla yksityiskohtaiset mittarit kuitenkin rajoittavat toiminnan vapautta enemmän kokonaisvaltaisempiin mittareihin verrattuna. Keskijohdon fokuoituneemman tehtäväkentän ja suppeamman vastuualueen johdosta, alempiin johtotasoisiin

kuuluvien henkilöiden pitämistä tulosvastuussa yksityiskohtaisemmista mittareista voidaan kuitenkin pitää perusteltuna.

Suorituksen arvioinnin sykli vaihtelee eri johtotasoilla olevien avainhenkilöiden välillä. Yksikön vetäjän alaisten suorituksen arviointi tehdään sekä johtajuuden että liiketoiminnan tulosten osalta kerran vuodessa. Keskijohdon ja heidän alaisten suorituksen arviointi puolestaan vaihtelee alaisten kesken. Osalle suorituksen arviointi tehdään johtajuuden osalta kolmesti vuodessa, kun taas liiketoiminnan tulosten osalta suorituksen arviointi tehdään keskimäärin kvartaaleittain. Osalle suorituksen arviointi tehdään puolestaan sekä johtajuuden että liiketoiminnan tulosten osalta vain kerran vuodessa. Tiheämpi arviointi mahdollistaa palautteen antamisen oppimista ja jatkuvaa parantamista varten, minkä seurauksena yksikössä voitaisiin pohtia suorituksen arvioinnin syklin tihentämistä keskijohdossa olevien avainhenkilöiden osalta.

Suorituksen arvioinnin objektiivisuus eroaa toisistaan yksikön ylimmän johdon sekä alempien johtotasojen välillä. Yksikön vetäjän alaisten suorituksen arviointiin sisältyy enemmän subjektiivisia elementtejä alempiin johtotasoihin verrattuna, sillä painotukset eri suoritusmittareiden välillä päätetään vasta suoritusta arvioidessa, suorituksen arvioinnissa ei käytetä ainoastaan ennalta määritettyjä kriteereitä, joiden lisäksi suorituksen arviointi ja bonus suhteutetaan aina toteutuneisiin olosuhteisiin. Subjektiivinen arviointi saatetaan kuitenkin kokea alaisten näkökulmasta kokea epärealiseksi, mutta se saattaa olla välttämätöntä toimintaympäristön hektisyyden vuoksi. Subjektiivisesta arvioinnista huolimatta, keskijohto on kuitenkin nykyiseen menettelyyn tyytyväinen. Yksikön vetäjä perustelee menettelyä seuraavasti:

*”Esimiesten pitää olla tarpeeksi kypsiä antamaan palautetta ja kertomaan miten tänä vuonna on mennyt. Siitä ei saa päästä karkuun.”*

Keskijohdon ja heidän alaisten suorituksen arviointiin sisältyy puolestaan enemmän objektiivisia elementtejä ylimpään johtoon verrattuna, sillä painotukset eri suoritusmittareiden välillä päätetään yleensä ennen arvioinnin suorittamista, minkä lisäksi arvioinnissa käytetään ainoastaan ennalta määritettyjä kriteereitä. Toisaalta, suorituksen arviointi ja bonus suhteutetaan aina toteutuneisiin olosuhteisiin, mikä vähentää suorituksen arvioinnin objektiivisuutta jossain määrin.

Yksikön palkitseminen jakaantuu kahteen osaan: (1) lyhyen aikavälin kannustejärjestelmä sekä (2) pitkän aikavälin kannustejärjestelmä. Lyhyen aikavälin kannustejärjestelmä perustuu vuosisuunnitelmasta johdettuihin tavoitteisiin ja saavutettuihin tuloksiin. Pitkän aikavälin kannustejärjestelmä perustuu puolestaan henkilöstörahastoon sekä johdon pitkän aikavälin kannustejärjestelmään, johon kuuluva johto voi saada vuotuisina palkkioina tietyn määrän yhtiön osakkeita, mikäli kyseiselle vuodelle asetetut, strategiaan perustuvat tavoitteet saavutetaan. Henkilöstörahasto on kuitenkin saa-

nut ajoittain kritiikkiä osakseen, sillä palkitseminen tapahtuu mekaanisesti koko konsernin tuloksen perusteella, mihin henkilöt eivät suoranaisesti voi vaikuttaa. Lisäksi henkilöt saavat ansaitsemansa palkkiot vasta pitkän aikavälin kuluessa. Edellä mainittujen syiden seurauksena henkilöstörahasto ei käytännössä ohjaa ihmisten tekemistä haluttuun suuntaan, vaan pyrkii pikemminkin vaikuttamaan henkilöstön sitoutumiseen. Osa keskijohdosta kokee kuitenkin järjestelmän niin kaukaisena, ettei sillä koeta olevan vaikutusta edes sitoutumisen näkökulmasta. Toisaalta, myös lainsäädäntö asettaa omat rajoituksensa niille asioille, joiden avulla järjestelmää voitaisiin parantaa. Edellä mainittujen syiden seurauksena henkilöstörahaston olemassaolo voidaan kyseenalaistaa. Yksikössä voitaisiinkin pohtia, olisiko henkilöstörahaston sijasta tarkoituksenmukaisempaa lisätä esimerkiksi tulospalkkioiden määrää tai erillispalkkioiden joustavaa hyödyntämistä. Koska ihmisten ohjaaminen tapahtuu yksikössä käytännössä lyhyen aikavälin kannustejärjestelmän avulla, tutkimuksessa keskitytään seuraavaksi pääsääntöisesti sen analysoimiseen.

Rahamääräistä palkitsemista voidaan eri johtotasoilla olevien avainhenkilöiden osalta kuvailla laaja-alaiseksi, sillä palkitseminen perustuu niin taloudellisiin kuin ei-rahamääräisiin tuloksiin sekä johtajuussaavutuksiin. Tulospalkkioiden perusteisiin viime vuosina tehtyjen muutosten seurauksena, malli koetaan kuitenkin keskijohdon sisällä vaikeaselkoiseksi. Tämän seurauksena osa keskijohdosta kokee, että palkkioiden määrää on tällä hetkellä hyvin vaikea arvioida etukäteen. Esimerkiksi palkitsemisen rajoihin tavoitteiden ylittyessä toivottaisiin selkeyttä. Toisin sanoen, tavoitteiden saavuttaminen 120 %:sesti oikeuttaisi tietynsuuruiseen, ennalta määrättyyn palkkioon, tavoitteiden saavuttaminen 150 %:sesti oikeuttaisi tietynsuuruiseen, ennalta määrättyyn palkkioon ja niin edelleen. Edellä mainittujen syiden seurauksena yksikössä voitaisiinkin pohtia mallin selkeyttämistä tulevaisuudessa, jotta keskijohto kokisi järjestelmän oikeudenmukaiseksi.

Rahamääräistä palkitsemista voidaan kaikilla eri johtotasoilla olevien avainhenkilöiden osalta kuvata yksilölliseksi, sillä palkitseminen perustuu yhteisten konserni- ja yksikötason saavutusten sijasta tiimin ja/tai henkilökohtaisiin saavutuksiin. Yhteisillä konsernitason saavutuksilla on kuitenkin merkitystä palkkioina yhteensä eri yksiköille jaettavana olevaan määrään. Jako tapahtuu kuitenkin hyvin matemaattisesti. Tämän seurauksena on teoreettisesti mahdollista, että hyvin menestynyt yksikkö ei saisi konsernin ja/tai yksikön huonon tuloksen seurauksena palkkioita jonakin vuonna ollenkaan. Myös yksikön tasolla palkkioiden jako eri liiketoiminta-alueille tapahtuu hyvin matemaattisesti. Liiketoiminta-alueiden vetäjät saavat puolestaan tehdä palkkioiden jaon eri liiketoimintaosastoille oman harkintakykynsä mukaisesti. Tämän jälkeen palkkioiden jakautuminen eri johtotasoilla olevien avainhenkilöiden kesken perustuu alaisten tiimi- ja/tai henkilökohtaisiin mittaristoihin organisaatiotasosta riippuen. Tämän seurauksena alaisia palkitaan heidän tasonsa ja siten vai-

kutettavuuden mukaan sen sijaan, että heitä pidettäisiin tulostavasti yksinomaan ylemmän tason mittareista ja asioista, jotka eivät ole heidän suorassa vaikutuspiirissään.

Osa eri johtotasoilla olevista avainhenkilöistä voi lisäksi saada melko suuren osan kokonaisansioistaan tulospalkkana vuosisyklin aikana, minkä voidaan nähdä tukevan alaisten sitouttamista, motivoimista sekä huomion ohjaamista. Osa ei kuitenkaan voi saada kovin suurta osaa kokonaisansioistaan tulospalkkana vuosisyklin aikana, minkä seurauksena osa keskijohdosta ei näe tulospalkkioiden ohjausvaikutusta käytännössä kovin suureksi. Asialla saattaa olla erityistä merkitystä tulevaisuudessa, kun kilpailu osajista tulee kiristymään. Osa puolestaan kokee myös pienempien tulospalkkioiden ohjausvaikutuksen käytännössä suureksi. Tulospalkkion lisäksi alaisten on poikkeuksellisen hyvän suorituksen ansiosta mahdollista saada myös pikapalkkio, jonka käyttö on kuitenkin ollut käytännössä vähäistä. Osa ylimmästä johdosta on kuitenkin sitä mieltä, että niiden käyttöä tulisi tulevaisuudessa lisätä.

#### 4.3.3 Organisaation rakenne ja johtamisprosessit

Yksikön raportointisuhteita ja johtoryhmiä on uudistettu merkittävästi viimeisen kolmen vuoden aikana. Hallinnollisia rakenteita käytetään aktiivisesti koordinaation ja kommunikoinnin välineenä, sillä erilaiset johtoryhmät yksikön sekä sen eri liiketoimintayksiköiden sisällä kokoontuvat joka toinen viikko. Johtoryhmät ovat rakenteiltaan hyvin pysyviä, sillä kokoonpano on vuositasolla aina sama. Lisäksi johtoryhmätyöskentely on melko suppeaa, sillä johtoryhmiin osallistuvat vain vastuualuejohtajat.

Päätöksentekovaltuudet vaihtelevat eri johtotasoilla olevien avainhenkilöiden kesken. Useat päätökset perustuvat etukäteen asetettuihin rajoihin, joiden puitteissa eri johtotasoilla olevat avainhenkilöt voivat tehdä päätöksiä vapaasti.

Yksikön toiminta vaatii luonteensa pohjalta runsaasti erilaisia sääntöjä ja ohjeita. Yksikön sääntöjä, ohjeita ja toimintaperiaatteita on uudistettu merkittävästi viimeisen kolmen vuoden aikana. Eri johtotasoilla olevat avainhenkilöt eivät kuitenkaan painota omassa johtamistyylissään erilaisia sääntöjä ja ohjeita ohjatessaan alaistensa toimintaa haluamaansa suuntaan.

#### 4.3.4 Organisaation kulttuuri ja arvot

Yksikön kulttuurisia kontrolleja (johtajuus, arvot, visio) on uudistettu merkittävästi viimeisen kolmen vuoden aikana. Organisaation kulttuuriin ja sen kehittämiseen kiinnitetään yksikössä huomiota. Kulttuurin yhteneväisyyden luomiseksi yksikössä hyödynnetään eri keinoja. Koulutus- ja kehitysohjelmia käytetään organisaation tavoitteiden ja normien vahvistamiseen, minkä lisäksi erilaisilla orientaatio- ja perehdytysohjelmilla sopeutetaan uudet johtajat rutiineihin, normeihin ja toivottuun

käyttäytymiseen. Myös sosiaalisilla tapahtumilla luodaan ja ylläpidetään sitoutuneisuutta organisaation toimintaan jossain määrin. Myös ulkoisen ja sisäisen rekrytoinnin osalta organisaation kulttuuriin ja sen kehittymiseen kiinnitetään yksikössä huomiota. Ylennykset ja johtajanimitykset tehdään yleensä organisaation sisältä, mikä tukee organisaation kulttuuria ja sen kehittymistä. Alaisten kierrätystä eri tehtävissä ympäri organisaatiota pidetään myös tärkeänä kriteerinä ylentämiselle. Lisäksi johtajia rekrytoitaessa painotetaan erityisesti johtajuutta sekä henkilöä kokonaisuutena pelkkien tehtävän vaatimien taitojen sijasta. Toisaalta johtamis- ja esimiestaidoissa (leadership) kehittymistä ei ole sidottu merkittäviin palkkioihin.

Siitä kuinka aktiivisesti arvoilla ja uskomuksilla yritetään johtaa organisaatiota, on kuitenkin olemassa hyvin erilaisia näkemyksiä organisaation sisällä. Osa eri johtotasoilla olevista avainhenkilöistä uskoo arvojen ja mission ohjaavan alaisten toimintaa ja käyttäytymistä käytännössä, minkä seurauksena he kiinnittäisivät arvojohtamiseen nykyistä enemmän huomiota. Osa ei kuitenkaan usko arvojen ohjausvaikutukseen kovinkaan vahvasti. Eräs henkilö yksikön keskijohdosta kommentoi asiasta seuraavasti:

*”Ei niin voi sanoa, että me oltaisiin ne sisäistetty. Kyllä meillä siihen on vielä matkaa.”*

Osa ylimmästä johdosta kokee arvojen osalta suurimmaksi ongelmaksi sen, että konsernin arvojen ei koeta aina olevan yhdenmukaiset yksikön omien arvojen kanssa. Tämän seurauksena alaisten on heidän mukaan ollut vaikea omaksua koko konsernille yhteisiä arvoja. Osa ylimmästä johdosta ja keskijohdosta ei puolestaan näe konsernin ja yksikön arvojen välillä minkäänlaista ristiriitaa. Erilaiset arvonäkemykset saattavat osittain selittyä sillä, että yksikössä on vahva olemassa oleva kulttuuri, jonka uskotaan ohjaavan ihmisten toimintaa ja käyttäytymistä. Ongelmana on siis se, että olemassa olevaan kulttuuriin ei koeta voivan johtamiskeinona puuttua ja sitä kautta ohjata ihmisten toimintaa ja käyttäytymistä haluttuun suuntaan. Tämä on ristiriidassa esimerkiksi Flamholz (1983) näkemyksen kanssa, sillä hän olettaa kulttuurin olevan mahdollista suunnitella, vaikka myöntää sen olevan erittäin hidasta ja vaikeaa. Hänen mukaan kulttuurin tulisi määrätä muiden ohjauskokonaisuuden kuuluvien komponenttien luonteen ja näin muodostaa lähtökohdan organisaation ohjauskokonaisuuden suunnittelemisessa. Vasta, kun haluttu kulttuuri on saatu ensin määritettyä, auttavat muut ohjauskokonaisuuden elementit levittämään ja vahvistamaan kulttuuria läpi organisaation ohjatakseen organisaation strategisia ja operatiivisia päätöksiä sekä toimia. Tästä syystä kaikki ohjauskokonaisuuden elementit tulisikin hänen mukaan aina suunnitella yhdessä. Eri johtotasoilla olevat avainhenkilöt näkevätkin arvojohtamisessa vielä paljon kehitettävää. Eräs henkilö yksikön ylimmästä johdosta kommentoi asiasta seuraavasti:

*”Itse arvoissa on minun mielestä olennaista se, että ne arvot ovat niin vahvat, että tunnustetaan arvojen vastainen toiminta. Se on paljon tärkeämpää kuin se, että tunnustetaan ne arvot, jotka ovat siellä sisällä.”*

Yksikössä voitaisiin pohtia erilaisia mekanismeja, joiden avulla arvot voitaisiin paremmin viestiä sekä viedä käytäntöön. Arvot voitaisiin esimerkiksi ottaa mukaan vuosittaiseen suorituksen arviointiin. Toisin sanoen, kun arvioidaan saavutettuja johtajuus- ja liiketoimintatuloksia ja sen pohjalta määritellään maksettavan bonuksen määrä, voitaisiin myös arvioida sitä, onko saavutukset tehty organisaation arvojen mukaisesti. Menettelyn avulla yksikössä saataisiin luotua yhteys organisaation kulttuurin ja arvojen sekä muiden ohjauskokonaisuuden elementtien välille.

#### 4.3.5 Johtamisjärjestelmien toimivuus kokonaisuutena

Ohjatessaan alaistensa käyttäytymistä ja toimintaa haluamaansa suuntaan, yksikön ylin johto painottaa toisistaan poikkeavia ohjauskeinoja. Osa ylimmästä johdosta antaa selkeästi suurimman painoarvon kyberneettisille ohjausjärjestelmille. Kyberneettisten ohjausjärjestelmien rinnalla osa painottaa hallinnollisia järjestelmiä. Osa ei puolestaan painota omassa johtamistyyllissään hallinnollisia järjestelmiä lainkaan, vaan painottaa kyberneettisten ohjausjärjestelmien rinnalla pikemminkin organisaation kulttuuria, omalla esimerkillä johtamista sekä osallistavaa valmentamista. Sen sijaan keskijohdon ohjauskäytännöt eivät eroa toisistaan merkittävästi. Suurin osa antaa selkeästi suurimman painon kyberneettisille ohjausjärjestelmille. Kyberneettisten ohjausjärjestelmien rinnalla osa painottaa myös omalla esimerkillä johtamista sekä osallistavaa valmentamista. Sen sijaan autoritääristä komentamista ja suoraa käskemistä ei yksikön kolmella ylimmällä johtotasolla olevat avainhenkilöt painota omassa johtamistyyllissään juuri lainkaan.

Keskinäisistä painotuseroista huolimatta, kolmella ylimmällä johtotasolla olevat avainhenkilöt näyttävät olevan hyvin tyytyväisiä yksikön johtamisjärjestelmään kokonaisuutena. Tulosjohtamisen näkökulmasta johtamisjärjestelmän koetaan auttavan asettamaan alaisille haastavia tavoitteita, määrittelemään alaisten työtehtävät täsmällisesti, palkitsemaan alaisia täsmällisen suoritustuloksen ansiosta sekä pitämään alaisia tulostulossa halutuista asioista. Lisäksi johtamisjärjestelmän nähdään mahdollistavan yksikön autonomisen toiminnan ja uusiutumisen. Johtamisjärjestelmän koetaan auttavan määrittämään alaisille riittävän autonomian, delegeoimaan päätökset riittävän alhaiselle organisaatiotasolle, tarjoavan alaisille pääsyn relevanttiin informaatioon sekä ohjaamaan alaisia pohjaamaan päätökset faktoihin eikä sisäiseen politikointiin.

Tehokkuuden näkökulmasta yksikön järjestelmät näyttävät toimivan hyvin. Järjestelmät toimivat yhtenäisesti tukien organisaation tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista, eivät salli resursseja käytettävän tuottamattomiin toimintoihin, eivätkä aseta ihmisille ristiriitaisia tavoitteita. Myös organisaation uudistumisen tukemisen näkökulmasta yksikön järjestelmät näyttävät toimivan hyvin. Järjestelmät kannustavat ihmisiä kyseenalaistamaan perinteet/käytännöt/hyväksytyt totuudet, ovat

joustavia mahdollistaen nopean reagoinnin markkinoiden ja ympäristön muutoksiin sekä mukautuvat nopeasti liiketoiminnan prioriteettien muutoksiin.

Kuten edellä tehty ohjauskokonaisuuden analysointi paljastaa, yksiköstä on löydettävissä myös selkeitä kehitystarpeita, jotka liittyvät niin kyberneettisiin ohjausjärjestelmiin kuin organisaation arvoihin ja kulttuuriin. Yksikössä voitaisiin erityisesti pohtia seuraavia ohjauskokonaisuuden analysoinnissa esiin tulleita kehitysehdotuksia:

- Henkilöstörahaston korvaaminen tulospalkkioilla sekä erillispalkkioilla, jotta henkilöstöä voitaisiin paremmin motivoida, sitouttaa sekä ohjata haluttuun suuntaan.
- Palkitsemisperusteiden selkeyttäminen, jotta alaiset kokisivat järjestelmän oikeudenmukaiseksi.
- Arvojen mukaan ottaminen vuosittaiseen suorituksen arviointiin, jotta yksiköissä saataisiin luotua yhteys organisaation kulttuurin ja arvojen sekä muiden ohjauskokonaisuuden elementtien välille.



## 5 CASE-YRITYKSEN STRATEGISTEN LIKETOIMINTAYKSIKÖIDEN OHJAUSKOKONAISUUKSIEN VERTAILU

Luvun tavoitteena on vertailla case-yrityksen strategisten liiketoimintayksiköiden ohjauskokonaisuuksia ja niiden toimintaa suhteessa toisiinsa. Luku etenee seuraavalla tavalla. Ensimmäiseksi, luvussa kiinnitetään huomiota ohjauskokonaisuuksien välillä havaittuihin yhtäläisyyksiin sekä niiden taustalla vaikuttaviin tekijöihin. Toiseksi, luvussa kiinnitetään huomiota ohjauskokonaisuuksien välillä havaittuihin eroihin sekä niiden taustalla vaikuttaviin tekijöihin.

Yhteenvedo eri yksiköiden ohjauskokonaisuuksista on esitetty liitteessä 4. Kuten edellä tehty analyysi osoittaa, yksiköiden ohjauskokonaisuuksien väliltä on löydettävissä useita yhtäläisyyksiä. Mikä selittää lukuisat yhdenmukaisuudet yksiköiden ohjauskokonaisuuksien välillä? Kaikki yksiköt kuuluvat samaan konserniin, mikä tarjoaa yhden selityksen yksiköiden välisille yhdenmukaisille ohjausmenettelyille. Yksiköiden kilpailutekijöiden tarkastelu myös osoittaa, että yksiköillä on sama aiottu strategia. Lisäksi yksiköiden menestystä edesauttaa syvälinen yhteistyö konserniin kuuluvien eri yksiköiden välillä, mikä korostaa entisestään yhdenmukaisten ohjausmenettelyiden merkitystä. Yksiköiden menestystekijöiden lähempi tarkastelu osoittaa lisäksi, että erilaiset prosessi- ja tuoteinnovaatiot ovat tärkeä menestystekijä kaikille yksiköille. Vahvasti kilpailuilla markkinoilla uudet innovaatiot ovat kuitenkin yleensä helposti kopioitavissa, mikä vähentää innovaatioiden merkitystä yksiköiden pitkän aikavälin menestyksen näkökulmasta. Tämän seurauksena yksiköiden välille on ollut mahdollista rakentaa yhdenmukaiset ohjauskokonaisuudet.

Siitä huolimatta, että yksiköiden ohjauskokonaisuuksien väliltä on löydettävissä useita yhtäläisyyksiä, kuten tutkimuksessa edellä osoitettiin, yksiköiden ohjauskokonaisuuksien väliltä on löydettävissä myös useita eroavaisuuksia. Mikä selittää lukuisat eroavaisuudet yksiköiden ohjauskokonaisuuksien välillä? Voidaanko erilaiset ohjauskokonaisuudet selittää yksiköiden kohtaamalla erilaisilla tilannetekijöillä kuten esimerkiksi strategialla, ympäristöllä tai koolla? Yksiköillä on pääsääntöisesti sama aiottu strategia kuten tutkimuksessa jo aiemmin mainittiin. Aiotun strategian toteuttamisessa on kuitenkin havaittavissa pieniä painotuseroja yksiköiden välillä, mikä saattaa osittain selittää yksiköiden väliset erilaiset menettelyt. Myös yksiköiden toimintaympäristöistä on löydettävissä joitakin eroavaisuuksia. SBU 3:n toimintaympäristö on ollut sekä asiakkaiden että kilpailijoiden osalta melko ennustettava, kun taas SBU1:n ja SBU 2:n osalta toimintaympäristö on ollut sekä asiakkaiden että kilpailijoiden osalta vaikeammin ennustettava. Lisäksi SBU3:n toimintaympäristö on hyvin monimutkainen kahteen muuhun yksikköön verrattuna, sillä sekä asiakkaiden tuote-/palvelu-odotukset suhteessa toisiinsa että kilpailijoiden strategiat ja taktiikat suhteessa toisiinsa ovat hyvin erilaisia. Erilaiset ympäristötekijät saattavat johtaa toisistaan poikkeaviin ohjauskokonaisuuksiin yksi-

köiden välillä. Myös kokojen suhteen on löydettävissä eroavaisuuksia. SBU 3 on henkilöstön lukumäärällä mitattuna selkeästi suurin yksikkö muihin yksiköihin verrattuna, mikä saattaa johtaa toistaan poikkeaviin ohjausmenettelyihin. On myös teoreettisesti mahdollista, että useat yritysten kohtaamat tilannetekijät saattavat olla keskenään ristiriidassa, mikä edellyttää kompromisseja keskenään ristiriidassa olevien tilannetekijöiden suhteen ja saattaa osin selittää yksiköiden väliset erilaiset ohjauskokonaisuudet. Tutkimuksessa tehty eroanalyysi kuitenkin osoittaa, että eroavaisuuksia esiintyy eniten SBU 1 ohjausmenettelyiden osalta muiden yksiköiden vastaaviin ohjausmenettelyihin verrattuna. Tämän seurauksena erot yksiköiden ohjauskokonaisuuksien välillä eivät selity erilaisten tilannetekijöiden avulla.

Tilannetekijöiden sijasta erot SBU 1:n ja muiden yksiköiden ohjauskokonaisuuksien välillä on pyrittävä selittämään muiden tekijöiden perusteella. Onko SBU 1:n osalta löydettävissä selkeitä eroja, jotka saattaisivat selittää erot yksiköiden ohjauskokonaisuuksien välillä? SBU 1 on selkeästi matalampi organisaatio muihin yksiköiden nähden. Tämän seurauksena SBU 1 kykenee esimerkiksi osallistamaan henkilöitä yksikön strategiseen suunnitteluun aina alimmilta organisaatiotasoilta saakka muista yksiköistä poiketen. Lisäksi SBU 1:n toiminnallinen vapaus strategian osalta on selkeästi rajoitetumpaa muihin yksiköihin nähden. Tämän seurauksena esimerkiksi strategisen suunnittelun tuloksena syntyvien päämäärien ominaisuudet eivät ole ilmaistu yksikössä yhtä yksityiskohtaisesti ja täsmällisesti kuin muissa yksiköissä.

Tilannetekijöiden sijasta erot yksiköiden ohjauskokonaisuuksien välillä saattavat selittyä myös yksiköiden kohtaamilla erilaisilla toiminnallisilla vaatimuksilla. Erilaiset vaatimukset tehokkuuden, asiakkaiden tai laadun osalta saattavat johtaa erilaisiin ohjausmenettelyihin esimerkiksi strategisen suunnittelun kattavuuden, suunnitelmien ominaisuuksien, suoritusmittareiden ja/tai palkitsemisen osalta. Samojen toiminnallisten vaatimusten vallitessa eroja saattaa syntyä myös toiminnallisten vaatimusten erilaisten priorisointien seurauksena. Erot saattavat selittyä hyvin pitkälle myös sillä tosiasialla, että kaikilla yksiköillä on käytössä suuri määrä erilaisia johdon ohjausjärjestelmiä, jotka on usein otettu käyttöön sekä erilaisten intressiryhmien aloitteesta että eri aikoina. Tämän seurauksena järjestelmiä ei ole tarkoituksellisesti suunniteltu ja koordinoitu, mikä väistämättä johtaa eroihin yksiköiden ohjauskokonaisuuksien välillä. Esimerkiksi SBU 3:n ohjausjärjestelmiä on uudistettu merkittävästi viimeisen kolmen vuoden aikana, mikä saattaa osittain selittää erot yksiköiden ohjauskokonaisuuksien välillä.

Myös valitut tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät saattavat osittain selittää havaitut eroavaisuudet yksiköiden ohjauskokonaisuuksien välillä. Puute käytettävissä olevista tietokannoista johdon ohjausjärjestelmien saralta johtaa siihen, että tarvittavat tiedot on pääsääntöisesti hankittava haas-

tatteluiden avulla. Haastatteluihin liittyy kuitenkin aina useita mahdollisia rajoitteita, joilla saattaa olla vaikutusta tutkimustulosten kannalta kuten tutkimuksessa jo aiemmin todettiin.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Luvun tavoitteena on tehdä johtopäätökset tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Luku etenee seuraavalla tavalla. Ensimmäiseksi, vedetään tutkimuksen johtopäätökset yhteen sekä arvioidaan tulosten reliabiliteettia sekä validiteettia. Toiseksi, tiivistetään työn keskeisimmät tulokset. Kolmanneksi, pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

### 6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen empiiriset tulokset case-yrityksen kolmen strategisen liiketoimintayksikön ohjauskokonaisuuksista osoittavat, että kaikilla yksiköillä on käytössä suuri määrä erilaisia johdon ohjausjärjestelmiä, jotka on otettu käyttöön sekä erilaisten intressiryhmien aloitteesta että eri aikoina. Yksiköiden eri johtotasoilla olevat avainhenkilöt ohjaavat operatiivisessa toiminnassa olevien suorien alaistensa toimintaa ja käyttäytymistä usein toisistaan poikkeavilla tavoilla. Tämän seurauksena keskijohdon toiminnalliset mahdollisuudet suhteessa ylimpään johtoon vaihtelevat eri yksiköiden sisällä. Kyberneettisillä ohjausjärjestelmillä, erityisesti suunnittelujärjestelmillä, on kuitenkin huomattava rooli ihmisten käyttäytymisen ohjaamisessa. Kuten ohjauskokonaisuuksien analysointi kappaleessa ”4 Case-yrityksen strategisten liiketoimintayksiköiden ohjauskokonaisuuksien analysointi” paljastaa, yksiköistä on löydettävissä useita kehitystarpeita, jotka liittyvät niin kyberneettiin ohjausjärjestelmiin, hallinnollisiin rakenteisiin ja johtamisprosesseihin kuin organisaatioiden arvoihin ja kulttuuriin. Yhteenveto eri yksiköiden keskeisimmistä kehitystarpeista on esitetty taulukossa 4. Lukuisista esiin tulleista kehitystarpeista huolimatta, yksiköt näyttävät kuitenkin olevan pääsääntöisesti tyytyväisiä oman yksikkönsä johtamisjärjestelmän toimivuuteen kokonaisuutena. Tulokset osoittavat, että yksiköiden ohjausjärjestelmiä ei ole kokonaisuutena tarkoituksellisesti suunniteltu ja koordinoitu, minkä seurauksena yksiköiden ohjauskokonaisuudet ovat käytännössä hyvin suuria ja monimutkaisia. Edellä esitetyt empiiriset tulokset vahvistavat aiempien tutkimusten tuloksia.

Kehitysehdotukset	SBU 1	SBU 2	SBU 3
1	Suoritusmittareiden lukumäärän karsiminen	Suoritusmittareiden lukumäärän karsiminen	Henkilöstörahaston korvaaminen tulospalkkioilla ja erillispalkkioilla
2	Suorituksen arvioinnin ja palkitsemisperusteiden selkeyttäminen	Keskijohdon suorituksen tiheämpi arviointi	Palkitsemisperusteiden selkeyttäminen
3	Henkilöstörahaston korvaaminen tulospalkkioilla ja erillispalkkioilla	Henkilöstörahaston korvaaminen tulospalkkioilla ja erillispalkkioilla	Arvojen mukaan ottaminen vuosittaiseen suorituksen arviointiin
4	Arvojen mukaan ottaminen vuosittaiseen suorituksen arviointiin	Arvojen mukaan ottaminen vuosittaiseen suorituksen arviointiin	-

Taulukko 4: Yhteenveto kehitysehdotuksista.

Aiempien tutkimusten valossa tietämyksemme laskentapohjaisten sekä muiden, enemmän yksilöllisesti rakennettujen ohjauselementtien välisistä vuorovaikutuksista on edelleen vähäistä. Tutkimuksen kohteeksi valittujen teoreettisten viitekehysten mukaan kulttuurin tulisi luoda pohja muille ohjausjärjestelmille. Yhteyttä kulttuurin ja ohjausjärjestelmien välillä ei kuitenkaan voida havaita tämän tutkimuksen empiiristen tulosten pohjalta. Esimerkiksi arvoja ei ole otettu tutkimuksen kohteena olevissa yksiköissä osaksi vuosittaista suorituksen arviointia, minkä seurauksena yksiköiden kulttuurin ja arvojen sekä muiden ohjauskokonaisuuden elementtien välillä ei voida havaita selkeää yhteyttä. Laajempi organisaatioiden kulttuurin ja ohjausjärjestelmien välisten yhteyksien tutkiminen edellyttäisi kuitenkin laajemman aineiston keräämistä. Tästä huolimatta organisaatioissa voitaisiin kuitenkin pohtia, olisiko muiden ohjauselementtien avulla mahdollista levittää ja vahvistaa haluttua kulttuuria läpi organisaation ohjatakseen tehokkaammin organisaation strategisia ja operatiivisia päätöksiä sekä toimia. Jos kaikkien eri johtotasoilla olevien avainhenkilöiden ohjausmenettelyt eroavat toisistaan huomattavasti, asialla saattaa olla vaikutusta tavoitellun kulttuurin kannalta. Tästä syystä eri johtotasoilla olevien avainhenkilöiden ohjausmenettelyiden kriittinen tarkastelu voisi olla tarpeen.

Empiiristen tutkimustulosten perusteella yksiköiden ohjauskokonaisuuksien väliltä on löydettävissä useita yhtäläisyyksiä. Yhtäläisyydet selittyvät pääsääntöisesti yksiköiden kuulumisella samaan konserniin sekä erityisesti yksiköiden syvällisellä yhteistyöllä muiden samaan konserniin kuuluvien yksiköiden välillä. Yksiköiden ohjauskokonaisuuksien väliltä on löydettävissä myös hyvin paljon eroavaisuuksia. Eroanalyysin pohjalta löydetty riippuvuussuhteet ohjausjärjestelmien rakenteiden sekä erilaisten tilannetekijöiden välillä ovat aiempien tutkimusten tavoin heikkoja sekä johtopäätökset hajanaisia. Tämän seurauksena kontingenssiteorian esittämää yhteyttä ohjausjärjestelmien rakenteiden sekä erilaisten tilannetekijöiden välillä ei voida tämän tutkimuksen empiiristen tulosten pohjalta havaita. Tilannetekijöiden sijasta erot yksiköiden ohjauskokonaisuuksien välillä saattavat yksiköiden sekä eri liiketoiminta-alueiden toiminnan luonteiden seurauksena selittyä paremmin erilaisiin toiminnallisiin vaatimuksiin vastaamisella sekä niiden toisistaan poikkeavilla priorisoinneilla. Erot selittyvät hyvin pitkälle myös ohjauskokonaisuuksien suunnittelemattomuudella ja koordinoimattomuudella, mikä väistämättä johtaa eroihin yksiköiden ohjauskokonaisuuksien välillä. Myös valitut tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät saattavat osittain selittää havaitut eroavaisuudet yksiköiden ohjauskokonaisuuksien välillä. Haastatteluiden avulla toteutettaviin case-tutkimuksiin liittyy aina useita mahdollisia rajoitteita, joilla saattaa olla vaikutusta tutkimustulosten kannalta.

Edellä esitetty kuvaus eri strategisten liiketoimintayksiköiden ohjauskokonaisuuksista osoittaa, että eri organisaatiotasoilla olevat avainhenkilöt ohjaavat operatiivisessa toiminnassa olevien suorien

alaisten käyttäytymistä ja toimintaa usein toisistaan poikkeavilla tavoilla. Asianmukaisesti suunniteltuina johdon ohjausjärjestelmien tulisi vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen halutulla tavalla ja täten lisätä organisaatioiden tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä. Jos eri johtotasoilla olevat avainhenkilöt ymmärtävät ohjauskokonaisuuden hyvin eri tavalla, voidaan kuitenkin pohtia sitä, kuinka kokonaisuus todellisuudessa vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen. Olisiko eri yksiköiden ohjauskokonaisuuksia yhdenmukaistamalla mahdollista lisätä organisaatioiden tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä? Asialla on erityistä merkitystä konserniohjauksen näkökulmasta, sillä eri yksiköt kuuluvat samaan konserniin. Tämän seurauksena eri johtotasoilla olevien avainhenkilöiden toisistaan poikkeavien ohjausmenettelyiden voidaan olettaa asettavan suuria haasteita konserniohjauksen näkökulmasta. Olisiko eri yksiköiden ohjauskokonaisuuksia yhdenmukaistamalla mahdollista parantaa koko konsernin ohjausta ja tämän seurauksena lisätä eri yksiköiden ja lopulta koko konsernin tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä?

Asialla on merkitystä myös taloudellisen pääoman käyttöönoton kannalta. Kuten tutkimuksessa jo aiemmin todettiin, yksiköiden on tärkeää huomioida uuden innovaation rooli osana laajempaa johdon ohjausjärjestelmien muodostamaa kokonaisuutta. Käyttöönoton jälkeen taloudellisella pääomalla on keskeinen rooli yksiköiden johtamisjärjestelmissä erityisesti osana suorituksen mittausta. Suorituksen mittauksen osalta yksiköiden väliltä on kuitenkin löydettävissä useita eroavaisuuksia, jotka liittyvät niin kustannusten hallintaan, suoritusmittaristojen käyttöön, suoritusmittarien lukumäärään kuin suoritusmittareiden luonteeseen. Suorituksen mittauksen ohella taloudellisen pääoman käyttöönotolla saattaa olla vaikutusta myös esimerkiksi yksiköiden lyhyen aikavälin suunnitteluun, palkitsemiseen sekä organisaation kulttuuriin, joihin kaikkiin liittyy useita eroavaisuuksia yksiköiden välillä. Edellä mainittujen syiden seurauksena yksiköissä tulisikin entistä tarkemmin pohtia sitä, kuinka uusi mittari kytketään osaksi olemassa olevaa johtamisjärjestelmää. Toisin sanoen, kuinka asiat muuttuvat olemassa olevassa johtamisjärjestelmässä uuden mittariston myötä ja kuinka muutos viedään läpi.

Koskisen et. al. (2005) mukaan tutkimuksen validiteetilla ymmärretään sitä, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisee kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti merkitsee tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Ulkoinen validiteetti merkitsee puolestaan sitä, yleistyykö tulkinta muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin. Tutkimuskohteen säilyttäminen anonyyminä heikentää tämän tutkimuksen ulkoista validiteettiä, sillä lukijalla on tällöin heikommat mahdollisuudet siirtää kuvaus muualle. Toisaalta valittuun tutkimusmenetelmään liittyy aina ongelma tulosten yleistettävyydestä. Tutkimustulosten yleistäminen vaatisikin lisää aineistoa, jota vasten tutkimuksen tuloksia olisi mahdollista peilata. Validiteettiä on kuitenkin pyritty parantamaan antamalla lukijalle riittävästi tietoa

tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmistä, joiden varassa tämä voi arvioida, miten havainnot on tuotettu ja muokattu tulkinnaksi. Lisäksi tulosten luotettavuutta parantaa suuri haastateltavien avainhenkilöiden määrä sekä keskenään erilaisten strategisten liiketoimintayksiköiden vertailu.

Koskisen et. al. (2005) mukaan tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä konsistenssin astetta, jolla tietyt tapaukset sijoitetaan samaan luokkaan eri havainnoitsijoiden toimesta eri aikoina. Tarkemmin reliabiliteetilla ymmärretään neljää asiaa: (1) kongruenssi, joka kertoo miten eri indikaattorit mittaavat samaa asiaa, (2) instrumentin tarkkuus, jolla mitataan toistuvan ilmiön havainnointitarkkuus, (3) instrumentin objektiivisuus, jolla tarkoitetaan, miten pitkälle muut ymmärtävät havainnon tekijän tarkoituksen sekä (4) ilmiön jatkuvuus, joka ilmaisee havainnon jatkuvan samankaltaisuuden. Kongruenssi eli yhdenmukaisuus on varmistettu eri aineistonkeruumenetelmien samanaikaisella hyödyntämisellä. Instrumentin tarkkuus on varmistettu kysymällä tietyt kysymykset uudestaan eri muodoissa. Instrumentin objektiivisuus on varmistettu sillä, että ylimmän johdon haastatteluihin on osallistunut tutkijan lisäksi myös muita henkilöitä. Ilmiön jatkuvuus on pyritty varmistamaan eliminoimalla laman vaikutus tietyistä kysymyksistä. Kyseessä on kuitenkin pitkäikäistutkimus yhden organisaation sisältä tietyinä ajankohtana, joten on selvää, että yritys on viiden vuoden kuluttua muuttunut ja avainhenkilöt ovat saattaneet vaihtua.

Koskinen et. al. (2005) nostavat validiteetin ja reliabiliteetin lisäksi esille myös jäsenvalidaation, jolla viitataan menettelyihin, joissa tutkija luettaa tekstiään tutkitun ryhmän tai yhteisön jäsenillä ja korjaa sitä, kunnes tutkitun yhteisön jäsenet hyväksyvät sen. Joissain tutkimustraditioissa termillä viitataan myös praktiseen validiteettiin ja joskus myös diskursiiviseen validiteettiin. Myös tässä tutkimuksessa jäsenvalidaatio on varmistettu antamalla tutkielma luettavaksi yhdelle henkilölle tutkimuksen kohteeksi valitusta case-yrityksestä. Tämän jälkeen tutkimusta on vielä korjattu esiin tulleiden virheiden osalta.

## **6.2 Yhteenveto**

Tutkimuksessa analysoitiin johdon ohjausjärjestelmien muodostamaa kokonaisuutta strategisten liiketoimintayksiköiden tasolla yhden organisaation sisällä. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvailla mistä johdon ohjausjärjestelmien muodostama kokonaisuus koostuu tutkimuksen kohteeksi valitun case-yrityksen kolmen strategisen liiketoimintayksikön sisällä sekä analysoida strategisten liiketoimintayksiköiden ohjauskokonaisuuksien toimivuutta eri organisaatiotasolla. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli vertailla strategisten liiketoimintayksiköiden ohjauskokonaisuuksia suhteessa toisiinsa.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena case-tutkimuksena, jota voidaan pääsääntöisesti luonnehtia selittäväksi. Tutkimuksen teoreettinen lähdeaineisto koostui johdon ohjausjärjestelmiin liittyvästä koti- ja ulkomaisesta lähdekirjallisuudesta. Tutkimuksen empiirinen lähdeaineisto kerättiin ensisijaisesti haastatteluiden avulla. Haastattelut toteutettiin ylimmän johdon osalta strukturoidun kyselylomakkeen avulla sekä keskijohdon osalta temahaastatteluina. Haastattelut toteutettiin aikavälillä 12.10.2009–12.4.2010. Haastatteluja toteutettiin yhteensä 20 kappaletta, kunnes tietoa todettiin olevan riittävästi aineiston analysoimiseksi. Nauhoitettuja haastatteluja kertyi yhteensä 25 tuntia. Haastatteluiden lisäksi lähteinä käytettiin myös yrityksen sisäisiä sekä julkisia lähteitä. Aineisto jaoteltiin pääsääntöisesti suhteessa Malmin & Brownin (2008) typologiaan johdon ohjausjärjestelmien muodostamasta kokonaisuudesta (Management Control Systems Package). Aineiston analysoimisessa hyödynnettiin monipuolisesti johdon ohjausjärjestelmiin liittyvää koti- ja ulkomaista lähdekirjallisuutta.

Tutkimuksen empiiriset tulokset osoittavat, että kaikilla yksiköillä on käytössä suuri määrä erilaisia johdon ohjausjärjestelmiä. Tulosten perusteella yksiköiden avainhenkilöiden voidaan havaita ohjauksen operatiivisessa toiminnassa olevien suorien alaisten toimintaa ja käyttäytymistä toisistaan poikkeavilla menettelyillä sekä eri johtotasojen että eri yksiköiden välillä. Tämän seurauksena keskijohdon toiminnalliset mahdollisuudet suhteessa ylimpään johtoon vaihtelevat sekä eri yksiköiden sisällä että niiden välillä. Erot yksiköiden ohjauskokonaisuuksien välillä selittyvät tilannetekijöiden sijasta paremmin erilaisiin toiminnallisiin vaatimuksiin vastaamisella sekä niiden toisistaan poikkeavilla priorisoinneilla. Lukuisista esiin tulleista kehitystarpeista huolimatta, yksiköt näyttävät olevan pääsääntöisesti tyytyväisiä oman yksikkönsä johtamisjärjestelmän toimivuuteen kokonaisuutena. Tulosten pohjalta voidaan pohtia sitä, olisiko eri yksiköiden ohjauskokonaisuuksia yhdenmukaistamalla mahdollista lisätä sekä yksiköiden että koko konsernin tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä.

### **6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Mahdollisia jatkotutkimusaiheita saman case-yrityksen sisällä on lukuisia. Mielenkiintoisen jatkotutkimusmahdollisuuden tarjoaisi keskittyminen yksiköiden ohjauskokonaisuuksien välillä havaittuihin eroihin sekä niitä selittäviin tekijöihin. Kuten tutkimuksessa jo edellä todettiin, tietämyksemme laskentapohjaisten sekä muiden, enemmän yksilöllisesti rakennettujen ohjauselementtien välisistä vuorovaikutuksista on edelleen vähäistä. Tämän seurauksena yhtenä mahdollisena jatkotutkimusaiheena olisi keskittyminen case-yrityksen strategisten liiketoimintayksiköiden ohjauskokonaisuuksien ohjauselementtien välisiin yhteyksiin. Tämän pohjalta tutkimuksessa olisi mahdollista edistää ymmärrystä ominaisuuksista, jotka selittävät ohjauskokonaisuuksien toimivuutta. Case-yritys on lisäksi ottamassa uutta innovaatiota, taloudellista pääomaa käyttöön. Tämän seurauksena



yhtenä mahdollisena jatkotutkimusaiheena olisi keskittyminen yksinomaan uuden innovaation implementoimiseen liittyvään problematiikkaan osana laajempaa ohjauskokonaisuutta. Tämän pohjalta tutkimuksessa olisi mahdollista ottaa kantaa siihen, kuinka asiat muuttuvat olemassa olevassa johtamisjärjestelmässä uuden mittariston myötä ja kuinka uusi mittari kytetään osaksi olemassa olevaa johtamisjärjestelmää. Olisi myös mielenkiintoista toistaa tutkimus uudelleen myöhempänä ajanjaksona. Tämä mahdollistaisi vertailevan case-tutkimuksen toteuttamisen, minkä seurauksena ohjauskokonaisuuksia olisi mahdollista analysoida perusteellisemmin. Tämän pohjalta tutkimuksessa olisi mahdollista antaa myös uusia kehitysehdotuksia ohjauskokonaisuuksien parantamiseksi sekä mahdollisten erojen luomiseksi kilpailijoihin nähden.

Mahdollisena jatkotutkimusaiheena olisi myös tutkimuksen laajentaminen koskemaan muita organisaatioita. Organisaatiot olisi mahdollista valita esimerkiksi saman toimialan sisältä. Tämän pohjalta tutkimuksessa olisi mahdollista tutkia esimerkiksi ohjauskokonaisuuden rakenteeseen vaikuttavia tekijöitä yhden toimialan sisällä. Tutkimuksessa voitaisiin myös tarkastella, onko samanlaisten tilannetekijöiden vallitessa keskenään yhtä hyvä taloudellinen tulos saavutettavissa erilaisten ohjauslementtien ja – järjestelmien konfiguraatioiden avulla. Samalla olisi mahdollista ottaa kantaa siihen, onko tutkimuksen pohjalta löydettävissä erityisiä konfiguraatioita, jotka systemaattisesti esiintyvät saman toimialan sisällä.

## LÄHDELUETTELO

Abernethy, M. A. & Brownell, P., "Management control systems in research and development organizations: the role of accounting, behavior and personnel controls", Accounting, Organisations and Society, Vol. 22, pp. 233-248, 1997.

Abernethy, M. A. & Chua, W. F., "A Field Study of Control System "Redesign": The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice", Contemporary Accounting Research, Vol. 13, pp. 569-606, 1996.

Alvesson, M. & Kärreman, D., "Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm", Accounting, Organisations and Society, Vol. 29, pp. 423-444, 2004.

Anthony, R. N. & Govindarajan, V., Management Control Systems, 12<sup>th</sup> edition, The McGraw-Hill, New York, 2007.

Bedford, D. & Malmi, T., "Configurations of Control – An Exploratory Analysis", Working paper, 2009.

Bergstrand, J., Tehokas Talouden Ohjaus, 3. painos, WSOY, Juva, 1997.

Chenhall, R. H., "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future", Accounting, Organizations and Society, Vol. 28, pp. 127-168, 2003.

Cooper, D. J. & Morgan, W., "Case Study Research in Accounting", Accounting Horizons, Vol. 22, pp. 159-178.

Davis, S. & Albright, T., "An investigation of the effect of BSC implementation on financial performance", Management Accounting Research, Vol. 15, pp. 135-153, 2004.

Dent, J., "Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research", Accounting, Organizations and Society, Vol. 15, pp. 3-25, 1990.

- Dess, G. C., Newport, S. & Rasheed, A. M. A., “Configuration research in strategic management: key issues and suggestions”, Journal of Management, Vol. 19, pp. 775-795.
- Donaldson, L., The contingency theory of organizations, Sage Publications, London, 2001.
- Drury, C., Management and Cost Accounting, 6<sup>th</sup> edition, Thomson Learning, London, 2004.
- Ekholm, B. & Wallin, J., ”Is the annual budget really dead?”. The European Accounting Review, Vol. 9, pp. 519-539, 2000.
- Ferreira, A. & Otley, D., “The Design and Use of Management Control Systems: An Extended Framework for Analysis”, Working paper, 2005.
- Fisher, J. G., “Contingency-based research on management control systems: categorization by level of complexity”, Journal of Accounting Literature, Vol. 14, pp. 24-53, 1995.
- Fisher, J. G., “Contingency theory, management control systems and firm outcomes: past results and future directions”, Behavioural Research in Accounting, Vol. 10 (Supplement), pp. 47-57, 1998.
- Flamholtz, E. G., “Accounting, Budgeting and Control Systems in Their Organizational Context: Theoretical and Empirical Perspectives”, Accounting, Organisations and Society, Vol. 8, pp. 153-169, 1983.
- Flick, U., An introduction to qualitative research, 3<sup>rd</sup> edition, SAGE Publications Ltd, London, 2006.
- Granlund, M. & Malmi, T., ”Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä”, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä, 2004.
- Grandlund, M. & Taipaleenmäki, J., “Management control and controllership in new economy firms – a life cycle perspective”, Management Accounting Research, Vol. 16, pp. 21-57, 2005.
- Hansen S. C. & Van der Stede, W. A., “Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis”, Management Accounting Research, Vol. 15, pp. 415-439, 2004.

- Herath, S. K., "A framework for management control research", Journal of Management Development, Vol. 26, pp. 895-915, 2006.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P., "Tutki ja Kirjoita", 15. painos, Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna, 2009.
- Hope, J. & Fraser, R. "Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2003.
- Järvenpää, M.; Partanen, V. & Tuomela, T.-S., Moderni taloushallinto: Haasteet ja mahdollisuudet, Edita, Helsinki, 2001.
- Kallunki, J-P & Silvola, H., "The effect of organizational life cycle stage on the use of activity-based costing", Management Accounting Research, Vol. 19, pp. 62-79, 2008.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., "The balanced scorecard: translating strategy into action", Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen T., "Laadulliset menetelmät kauppatieteissä", Vastapaino, Tampere, 2005.
- Langfield-Smith, K., "Management control systems and strategy: a critical review", Accounting, Organizations and Society, Vol. 22, pp. 207-232, 1997.
- Lijphart, A., "Comparative Politics and the Comparative Method", American Political Science Review, Vol. 65, pp. 682-693, 1971.
- Malmi, T. & Brown, D. A., "Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions", Management Accounting Research, Vol. 19, pp. 287-300, 2008.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J., Balanced Scorecard: Rakenna ja sovelta tehokkaasti, Talentum, Helsinki, 2006.
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A., Management control systems: Performance measurement, Evaluation and Incentives, 2<sup>nd</sup> edition, Pearson Education Limited, Essex, 2007.

- McNeil, A. J., Frey, R. & Embrechts, P., Quantitative risk management : concepts, techniques and tools, Princeton University Press, New Jersey, 2005
- Nixon, W. A. J. & Burns, J., “Management control in the 21<sup>st</sup> century”, Management Accounting Research, Vol. 16, pp. 260-268, 2005.
- Otley, D., “Performance management: a framework for management control systems research”, Management Accounting Research, Vol. 10. pp. 363-382, 1999.
- Otley, D., “The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis”, Accounting, Organizations and Society, Vol. 5, pp. 413-428, 1980.
- Otley, D. & Berry, A., “Case study research in management accounting and control”, Management Accounting Research, Vol. 5, pp. 45-65.
- Porteous, B. T. & Tapadar, P., Economic Capital and Financial Risk Management for Financial Services Firms and Conglomerates, Palgrave Macmillan, New York, 2006.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G., The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, Vol. 68, pp. 79-91, 1990.
- Raisch, S. & Birkinshaw, J., “Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes and Moderators”, Journal of Management, Vol. 34, pp. 375-409.
- Sandelin, M., “Operation of management control practices as a package – A case study on control system variety in growth firm context”, Management Accounting Research, Vol. 19, pp. 324-343, 2008.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., Research Methods for Business Students, 3<sup>rd</sup> edition, Pearson Education Limited, Essex, 2003.
- Scapens, R. W., “Researching management accounting practice: the role of case study methods”, British Accounting Review, Vol. 19, pp. 259-281, 1990.
- Simons. R., Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1995.

Simons. R., Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy, Prentice-Hall, New Jersey, 2000.

Simons. R., Levers of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2005.

Sten, R., W., Economic Capital Meets the Real World, Best's Review, Vol. 109, pp. 12, 2009.

Tuomi, J., Tutki ja lue: Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki, 2007.

Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A., "Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change", California Management Review, Vol. 38, pp. 8-30.

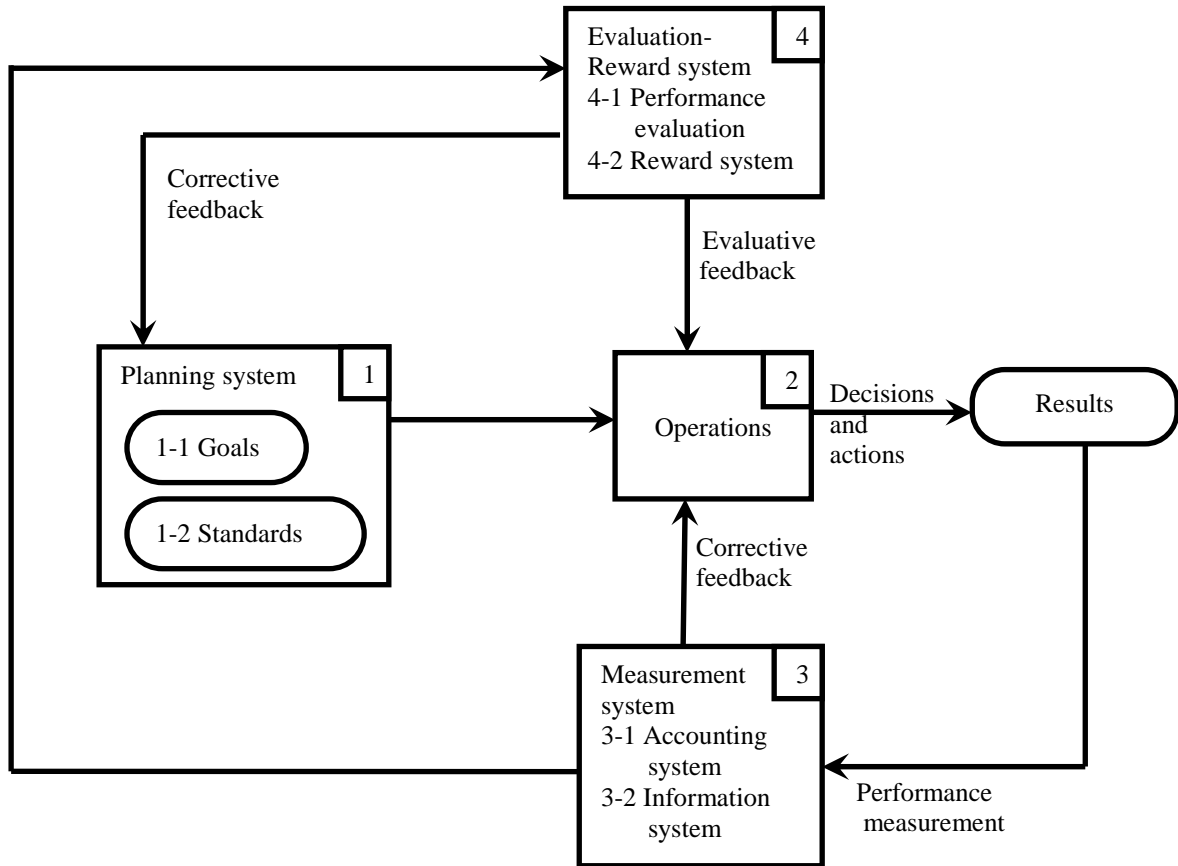
Vilka, H., Tutki ja kehitä, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki, 2005.

Virtanen, T., Johdon Ohjausjärjestelmät Muuttuvassa Toimintaympäristössä, HSE Print, Helsinki, 2006.

Yin, R. K., Case Study Research: Design and Methods, Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.

Zimmerman, J. L., Accounting for Decision Making and Control, 6<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill, Boston, 2009.

**Liite 1: Kaaviomalli organisaation ydinohjausjärjestelmästä (Flamholtz, 1983)**



Schematic model of the core control system (Flamholtz, 1983)

## Liite 2: Ylimmän johdon kysymyslomake

### Osio A. Strateginen Suunnittelu: Sisältö ja Prosessi

A1. Kuinka paljon laitatte painoa strategisessa suunnittelussanne sille, että...

	Ei lainkaan							Merkittävästi						
a. päämäärät ja tavoitteet määritellään?	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
b. tavat luoda kilpailuetua määritellään?	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
c. toimenpideohjelmat ja resurssit määritellään?	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
d. Numerot (1.-4.) seuraavat vaihtoehdot siinä järjestyksessä kuin niitä pohditaan strategiatyössänne tai merkitse N/A, jos vaihtoehto ei sisälly strategiatyönne piiriin.														
	_____ strategiat							_____ resurssit _____ ydinosaamiset _____ päämäärät						

A2. Miten luonnehtisit strategisen suunnittelunne tuottamien päämäärien ja keinojen ominaisuuksia eli ovatko ne:

	PÄÄMÄÄRÄT							KEINOT						
	Ei lainkaan							Merkittävästi						
a. Laadullisia? (esim. visio, strateginen tahtotila, uudet markkinat ja teknologiat, yms.)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
b. Määrällisiä? (esim. EVA, SIPO, liikevaihto, markkinaosuus yms.)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
c. Yksityiskohtaisia? (so. se mitä ja miten tavoitellaan on eritelty selvästi)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
d. Täsmällisiä? (so. tietyn asian saavuttaminen / eteneminen voidaan tunnistaa luotettavasti)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
e. Dokumentoituja? (so. kirjattu muistiin)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

A3. Rastita kussakin sarakkeessa **yksi** vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa sitä, kuinka usein strategisten päämäärien ja keinojen toteutumista seurataan ja kuinka usein niitä muutetaan

	PÄÄMÄÄRÄT					KEINOT				
	Seuranta	Muutos	Seuranta	Muutos	Seuranta	Muutos				
a. Kvartaaleittain, olosuhteiden edellyttämällä tavalla										
b. Kahdesti vuodessa										
c. Kerran vuodessa										
d. Joka toinen vuosi										
e. Joka kolmas vuosi tai harvemmin										
Kuinka monta vuotta on strategisen suunnittelunne aikajänne (rengasta vaihtoehto)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9≤	

A4. Rastita kummassakin sarakkeessa **yksi** vaihtoehto joka parhaiten kuvaa sitä, ketkä osallistuvat strategisten päämäärien ja keinojen kehittelyyn ja määrittelyyn

	PÄÄMÄÄRÄT	KEINOT
a. SBU:n ylin johto yhdessä konsernijohdon kanssa		
b. Vain SBU:n ylin johto		
c. SBU:n ylin johto yhdessä yhtä tasoa alempien johtajien kanssa		
d. SBU:n ylin johto yhdessä kahden alemman tason johtajien kanssa		
e. Enemmän kuin kaksi alemmaa johtotasoa osallistuu		
Myös tukifunktiot osallistuvat		

A5. Kuinka tärkeänä ohjauskeinona koet strategisen suunnittelun?

	En lainkaan							Erittäin						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7



## Osio B. Lyhyen Aikavälin Suunnittelu: Sisältö ja Prosessi

**B1.** Rastita yksi vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa strategisten suunnitelmien muuttamista lyhyen aikavälin toimenpidesuunnitelmiksi

- a. Ylin johto määrittelee toimenpidesuunnitelmat ja antaa alemman tason toteutettaviksi
- b. Ylhäältä ohjattu prosessi määrittää strategian kannalta tärkeiksi katsotut toimenpidealueet ja edellyttää täsmällisiä toimenpidesuunnitelmia alaisilta
- c. Toimenpidesuunnitelmat syntyvät eri organisaatiotasojen välisissä jatkuvissa neuvotteluissa johdon antamien yleisten linjausten puitteissa
- d. Toimenpidesuunnitelmat perustuvat alaisten tulkintoihin heidän keinoistaan vaikuttaa ylemmän tason strategiaan tavoitteisiin
- e. Alaiset määrittävät itsenäisesti toiminnan myötä toimenpiteet strategisten teemojen puitteissa


**B2.** Rastita kummassakin sarakeessa yksi vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa lyhyen aikavälin taloudellisten ja toiminnallisten tavoitteiden asettamista

- a. Ylin johto määrittää tavoitteet ja asettaa ne alaisille
- b. Ylin johto asettaa tavoitteet, mutta tarkistaa niitä neuvotteluissa alaisten kanssa
- c. Tavoitteet määräytyvät pitkällisissä, organisaatiotasojen välisissä neuvotteluissa
- d. Alaiset asettavat tavoitteet itsenäisesti, mutta ne ovat ehdollisia johdon hyväksynnälle
- e. Alaiset asettavat tavoitteet itsenäisesti ja johto puuttuu niihin vähän, jos lainkaan

	TALOUS	TOIMINTA

**B3.** Rastita kussakin sarakeessa yksi vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa sitä, kuinka usein alaistesi lyhyen aikavälin suoritusavoitteita, toimintasuunnitelmia ja resurssisitoumuksia päivitetään

- a. Lähes jatkuvasti (viikoittain / tarpeen vaatiessa)
- b. Erittäin usein (kuukausittain)
- c. Usein (kvartaaleittain)
- d. Melko usein (puolivuositain)
- e. Harvoin (kerran vuodessa)

	SUORITUS-TAVOITTEET	TOIMINTA-SUUNNITELMAT	RESURSSI-SITOUKSET

**B4.** Lyhyen aikavälin suunnitelmat usein kuvaavat, mikä on vuositason tavoite ja kuinka siihen pyritään. Kuinka paljon painoa laitat sille, että alaistesi lyhyen aikavälin suunnitelmat sisältävät tietoa...

- |  | En lainkaan |   |   |   |   | Merkittävästi |   |
|--|-------------|---|---|---|---|---------------|---|
|  | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6             | 7 |
| a. Toimenpiteiden, projektien, ohjelmien etenemisaikatauluista     | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6             | 7 |
| b. Toimenpiteiden ja hankkeiden koordinoinnista yksiköiden välillä | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6             | 7 |
| c. Poikkifunktionaalisten projektien ja tiimien perustamisesta     | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6             | 7 |
| d. Tarvittavista taloudellisista resursseista                      | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6             | 7 |
| e. Tarvittavasta henkilöstöstä                                     | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6             | 7 |
| f. Tarvittavista taidoista ja kyvyistä                             | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6             | 7 |
| g. Tarvittavista IT- resursseista                                  | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6             | 7 |

**B5.** Kuinka tärkeänä ohjauksena koet lyhyen aikavälin suunnittelun?

	En lainkaan					Erittäin	
	1	2	3	4	5	6	7

## Osio C. Suorituksen Mittaaminen

**C1.** Rastita yksi vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa sitä, miten pyrit (SBU:n ylin johto pyrkii) kontrolloimaan alaistesi johtamien yksiköiden kustannuksia toiminnan ja investointien osalta

Kustannukset...	Toiminta (OPEX)	Investoinnit (CAPEX)
a. määritetään kiinteänä summana (esim. kiinteä vuosibudjetti)		
b. ovat melko kiinteät (esim. lisäbudjetit ovat harvinaisia, mutta mahdollisia)		
c. määräytyvät tapauskohtaisesti (lisäbudjetit ovat yleisiä)		
d. joustavat toiminta-asteen mukaan (esim. yksikkökustannusta valvotaan, €/kpl vakio)		
e. joustavat tuottojen mukaan (esim. budjettirivit ilmaistaan % myynnistä, ROI, ROCE)		

**C2.** Käytättekö budjettijärjestelmää (esim. budjetit, ennusteet, eroanalyysi)?  Kyllä  Ei  
 Käytättekö suoritusmittaristoja (esim. rahamääräiset ja ei-rahamääräiset mittarit)?  Kyllä  Ei

Niiltä osin kuin vastasit **Kyllä**, kuinka paljon käytät (SBU:n ylin johto käyttää) budjettijärjestelmää ja/tai suoritusmittaristoja seuraaviin tarkoituksiin:

	Budjettijärjestelmä							Suoritusmittaristo						
	En lainkaan			Merkittävästi				En lainkaan			Merkittävästi			
a. Kriittisten menestystekijöiden kiteyttämiseen (so. päämäärien saavuttamista indikoivat tekijät)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
b. Tavoitteiden asetantaan kriittisille menestystekijöille	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
c. Kriittisten menestystekijöiden saavuttamisen valvontaan	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
d. Tiedon tuottamiseen korjaavia toimenpiteitä varten	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
e. Kriittisten menestystekijöiden seurantaan	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
f. Ylimmän johdon huomion ja toimenpiteiden jatkuvaan ja toistuvaan ohjaamiseen	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
g. Alaisten huomion ja toimenpiteiden jatkuvaan ja toistuvaan ohjaamiseen	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
h. Jatkuvaan datan, oletusten ja suunnitelmien kyseenalaistamiseen yhdessä alaisten kanssa	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
i. Huomion ohjaamiseen strategisiin epävarmuustekijöihin (uhkat ja mahdollisuudet)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
j. Rohkaisemaan ja edesauttamaan dialogia sekä informaation jakamista alaisten kanssa	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

**C3.** Kuinka tyypillistä on, että pidät suorita alaisiasi tulosvastuullisina suoritusmittareista, jotka ovat:

	Ei lainkaan							Erittäin						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
a. Rahamääräisiä														
b. Ei-rahamääräisiä (kvantitatiivisia tai sanallisesti määritettyjä)														
c. Yksityiskohtaisen täsmällisiä (esim. budjettirivi, tuotos lkm, aika, laatu, yms.)														
d. Kokonaisvaltaisia/ summeeraavia (esim. EBIT, Profit, ROI, ROCE, brändiarvo, markkinaosuus, asiakastytyvyisyys, yms.)														
e. Johtajuuteen (leadership) keskittyviä														
f. Kuinka monesta suoritusmittarista keskimäärin pidät kutakin alaistasi tulosvastuullisena? _____														

**C4. a)** Nimeä tärkeimmät mittarit joista pidät alaisia tulosvastuullisena?

**b)** Kuinka suuri osa palkkioista on sidottu kuhunkin mittariin?

	Rahamääräiset palkkiot							Ei-rahamääräiset palkkiot						
	Pieni osa			Suuri osa				Pieni osa			Suuri osa			
Mittari 1 _____	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Mittari 2 _____	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Mittari 3 _____	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Mittari 4 _____	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Mittari 5 _____	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

Merkitse (X) ne mittarit, jotka ovat sellaisia, että pidät tulosvastuullisena kutakin alaistasi samasta mittarista.

**C5.** Kuinka tärkeänä ohjauskeinona näet suorituksen mittaamisen?

En lainkaan				Erittäin		
1	2	3	4	5	6	7

## Osio D. Suorituksen Arviointi ja Palkitseminen

**D1.** Kuinka tärkeinä suorien alaistesi suorituksen arvioinnin tarkoituksina pidät seuraavia:

	Merkityksetön				Erittäin tärkeä		
a. Palaute oppimista ja jatkuvaa parantamista varten	1	2	3	4	5	6	7
b. Alaisten palkitseminen heidän ansioidensa mukaan	1	2	3	4	5	6	7
c. Alaisten huomion suuntaaminen keskeisiin asioihin	1	2	3	4	5	6	7

**D2.** Kuinka laajalti arvioit suorien alaistesi suoritusta suhteessa:

	En lainkaan				Merkittävästi		
a. Absoluuttisiin, ennalta-asetettuihin numeroihin (euro, aika, %)	1	2	3	4	5	6	7
b. Sisäisiin vertailukohteisiin / benchmarkkeihin (sijoitus "liigataulukossa")	1	2	3	4	5	6	7
c. Ulkoisiin vertailukohteisiin / benchmarkkeihin (sijoitus "liigataulukossa")	1	2	3	4	5	6	7
d. Heidän aiempaan suoritukseensa (trendiarviointi)	1	2	3	4	5	6	7

**D3.** Kuinka laajalti perustat suorien alaistesi suorituksen arvioinnin ja rahamääräisen palkitsemisen:

	En lainkaan				Merkittävästi		
a. Konsernitason saavutuksiin	1	2	3	4	5	6	7
b. SBU-tason saavutuksiin	1	2	3	4	5	6	7
c. BU-tason saavutuksiin	1	2	3	4	5	6	7
d. Taloudellisiin tuloksiin	1	2	3	4	5	6	7
e. Ei-rahamääräisiin tuloksiin	1	2	3	4	5	6	7
f. Suoritettuihin toimenpiteisiin	1	2	3	4	5	6	7
g. Johtajuus (leadership) saavutuksiin	1	2	3	4	5	6	7
h. Henkilökohtaiseen panostukseen ja yrittämiseen	1	2	3	4	5	6	7

**D4.** Merkitse, kuinka tyypillistä on se, että arvioit suorita alaisiasi seuraavien väittämien kuvaamalla tavalla

	En lainkaan				Yleensä aina		
a. Päätän lopulliset painotukset suoritusmittareiden välillä vasta kun teen arvioinnin	1	2	3	4	5	6	7
b. Arvioin suoritusta kvantitatiivisten mittareiden perusteella	1	2	3	4	5	6	7
c. Suhteutan arvioinnin ja bonuksen toteutuneisiin olosuhteisiin	1	2	3	4	5	6	7
d. Käytän ainoastaan ennalta määritettyjä kriteereitä suorituksen arvioinnissa	1	2	3	4	5	6	7

**D5.** Rastita kummassakin sarakkeessa **yksi** vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa sitä, kuinka usein **määrämuotoinen** palkitsemiseen ja/tai täsmälliseen palautteeseen tähtäävä suorituksen arviointi tehdään johtajuus- ja liiketoiminta-saavutusten osalta

- a. Hyvin usein (kvartaaleittain)
- b. Usein (puolivuosittain)
- c. Melko usein (kolmesti vuodessa)
- d. Kerran vuodessa
- e. Harvemmin kuin kerran vuodessa
- f. Ei tehdä/ sovellu

JOHTAJUUS	LIIKETOIMINTA

**D6.** Missä määrin seuraavat väittämät vastaavat palkitsemiskäytäntöjanne

	Ei lainkaan				Merkittävästi		
a. Rahamääräisten palkkioiden perusteet neuvotellaan jokaiselle alaiselle erikseen	1	2	3	4	5	6	7
b. Rahamääräiset palkkiot ovat yhtä suuret kullekin alaiselle (esim. voitonjakomalli)	1	2	3	4	5	6	7
c. Alaisten rahamääräiset palkkiot kasvavat sen mukaan kuin tavoitetaso ylittyy	1	2	3	4	5	6	7
d. Liiketoiminnalliset saavutukset ovat rahamääräisten palkkioiden perusta	1	2	3	4	5	6	7
e. Kehittyminen johtajuudessa (leadership) on rahamääräisten palkkioiden perusta	1	2	3	4	5	6	7
f. Alaisten palkitseminen on rahamääräistä (bonukset, osakepohjaiset palkkiot)	1	2	3	4	5	6	7
g. Alaisten palkitseminen on ei-rahamääräistä (tunnustukset, ylennykset, koulutus)	1	2	3	4	5	6	7

**D7.** Kuinka tärkeinä rahamääräisen palkitsemisen tarkoituksina pidät seuraavia asioita:

	En lainkaan				Erittäin		
a. Alaisten sitouttaminen	1	2	3	4	5	6	7
b. Alaisten motivoiminen	1	2	3	4	5	6	7
c. Alaisten huomion ohjaus	1	2	3	4	5	6	7

**D8.**

	Hyvin vähän				Erittäin paljon		
a. Kuinka merkittävä osa kokonaisansioista voidaan saada tulospalkkana?	1	2	3	4	5	6	7
b. Kuinka tärkeänä ohjauskeinona näet suorituksen arvioinnin ja palkitsemisen?	En lainkaan				Erittäin		
	1	2	3	4	5	6	7

## Osio E. Organisaatorakenne ja Johtamisprosessit

**E1.** Rastita kummassakin sarakkeessa vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa sitä, kuinka usein erilaiset johtoryhmät kokoontuvat

	Johtoryhmät SBU:n ja BUn sisällä					Johtoryhmät yli SBU ja BU rajojen				
	Muuttuva	Pysyvä		Pysyvä		Muuttuva	Pysyvä		Pysyvä	
a. Lähes jatkuvasti (viikoittain)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b. Usein, joka toinen viikko	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c. Melko usein, kuukausittain	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d. Melko harvoin, joka toinen kuukausi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e. Harvoin, kvartaaleittain	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d. Missä määrin luonnehtisit johtoryhmien rakenteita pysyviksi? (so. samat henkilöt muodostavat aina johtoryhmän = pysyvä)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e. Kuinka laaja-alaista johtoryhmä työskentely on? (vastuu-aluejohtajien ohella myös useita operatiivisia keskitason johtajia ja/ tai asiantuntijoita osallistuu = laaja)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

**E2.** Kuinka tyypillistä on, että alaisesi...

	Ei lainkaan					Erittäin	
	1	2	3	4	5	6	7
a. raportoivat useampaan kuin yhteen suuntaan?	1	2	3	4	5	6	7
b. yksikkönsä johtamisen ohella kantavat muita vastuita? (esim. johtavat laatu- tai järjestelmäkehitystä)	1	2	3	4	5	6	7
c. saavat olennaisen informaation epämuodollisissa keskusteluissa?	1	2	3	4	5	6	7
d. saavat tarvitsemansa tiedon johdon informaatiojärjestelmästä?	1	2	3	4	5	6	7
e. pääsevät vapaasti käsiksi laaja-alaiseen tietoon koko yrityksen ja sen eri osien (tulos-)kehityksestä?	1	2	3	4	5	6	7

**E3.** Vertaa omaa vaikutusvaltaasi suhteessa alaisiisi ja merkitse, kuinka valta on jaettu seuraavien päätösten osalta:

		Kaikki valta minulla		Yhtä suuri valta		Kaikki valta alaisilla		
		1	2	3	4	5	6	7
a. Uusien liiketoimintojen perustaminen	n/a	1	2	3	4	5	6	7
b. Uusien tuotteiden/ palveluiden kehittäminen	n/a	1	2	3	4	5	6	7
c. Laajennusinvestoinnit	n/a	1	2	3	4	5	6	7
d. Korvausinvestoinnit	n/a	1	2	3	4	5	6	7
e. Projektien/ hankkeiden rahoitus	n/a	1	2	3	4	5	6	7
f. Tuotteen/palvelun hinnoittelu	n/a	1	2	3	4	5	6	7
g. Jakelukanavien valinta	n/a	1	2	3	4	5	6	7
h. Asiakkaiden valinta ja sopimusten tekeminen	n/a	1	2	3	4	5	6	7
i. Toimittajien valinta ja sopimusten tekeminen	n/a	1	2	3	4	5	6	7
j. Operatiivisten toimenpiteiden priorisointi	n/a	1	2	3	4	5	6	7
k. Palkitsemisperusteet ja palkkiot BU:n sisällä	n/a	1	2	3	4	5	6	7
l. Työntekijöiden rekrytointi ja irtisanominen BU:ssa	n/a	1	2	3	4	5	6	7
m. Työskentelytavat ja prosessit BU:ssa	n/a	1	2	3	4	5	6	7

**E4.** Pyrkieessäsä ohjaamaan alaistesi toimintaa, kuinka paljolti...

	En lainkaan				Merkittävästi		
	1	2	3	4	5	6	7
a. käytät menettelytapohjeita ja vastaavia ohjeistuksia?	1	2	3	4	5	6	7
b. määrittelet valtuuksia ja vaadit suunnitelmat nähtäväksi ennen toimintaa?	1	2	3	4	5	6	7
c. käytät kirjallisia valtuutuksia ja päätössääntöjä?	1	2	3	4	5	6	7
d. olet tehnyt epäeettisestä toiminnasta johtuvat sanktiot alaisille tietäväksi?	1	2	3	4	5	6	7
e. käytät kirjallisia ohjeistuksia, jotka määrittävät täsmälliset alueet tai rajoitteet liiketoimintamahdollisuuksien etsimiselle ja kokeiluille?	1	2	3	4	5	6	7
f. kommunikoit kirjallisesti riskit ja toimenpiteet, joita alaisten tulee välttää?	1	2	3	4	5	6	7
g. sovellat sanktioita alaisiin, jotka ottavat organisaation ohjeistuksen ulkopuolisia riskejä, riippumatta heidän toimintansa seuraamuksista?	1	2	3	4	5	6	7
h. määrittelet minimivaatimukset (ROI, aikataulu, tms.), jotka liiketoimintamahdollisuuksien tulee täyttää?	1	2	3	4	5	6	7

<b>E5.</b> Kuinka tärkeänä ohjauskeinona näet organisaatorakenteet, ohjeet ja johtamisprosessit?	En lainkaan					Erittäin	
	1	2	3	4	5	6	7

## Osio F. Organisaation Kulttuuri ja Arvot

<b>F1. Missä laajuudessa seuraavat väittämät pitävät paikkansa organisaatiossasi?</b>	Ei lainkaan							Merkittävästi							
a. Ylennykset/ johtajanimitykset tehdään ensisijaisesti organisaation sisältä	1	2	3	4	5	6	7								
b. Alaisten kierrätys eri tehtävissä ympäri organisaation on tärkeä kriteeri ylentämiselle	1	2	3	4	5	6	7								
c. Tehtävää vastaavat taidot ovat ensisijaisen tärkeitä kun rekrytoimme johtajia	1	2	3	4	5	6	7								
d. Psykologisten testien tulokset ovat ensisijaisia kun rekrytoimme johtajia	1	2	3	4	5	6	7								
e. Merkittävät palkkiot (esim. ylennykset, optiot) on sidottu johtamis- ja esimiestaidoissa (leadership) kehittymiseen	1	2	3	4	5	6	7								
f. Koulutus- ja kehitysohjelmia käytetään runsaasti organisaatiomme tavoitteiden ja normien vahvistamiseen	1	2	3	4	5	6	7								
g. Sosiaalisilla tapahtumilla luodaan ja ylläpidetään sitoutuneisuutta organisaation toimintaan	1	2	3	4	5	6	7								
h. Orientaatio- ja perehdytysohjelmat ovat keskeisiä keinoja sopeuttaa uudet johtajat normeihin ja toivottuun käyttäytymiseen	1	2	3	4	5	6	7								
<b>F2. Missä määrin organisaatiossasi...</b>	Ei lainkaan							Merkittävästi							
a. Arvot ja organisaation tarkoitus on dokumentoitu ja kommunikoidaan toistuvasti alaisille? (esim. arvotaulu, perustehtävä, yms.)	1	2	3	4	5	6	7								
b. Kirjallisia arvolausumia käytetään alaisten sitouttamiseen organisaation pitkän aikavälin tavoitteisiin?	1	2	3	4	5	6	7								
c. Kirjallisia arvolausumia käytetään motivoimaan ja ohjaamaan alaisia jaetun vastuun kantamiseen?	1	2	3	4	5	6	7								
d. Luotat arvojen ja mission ohjaavan alaistesi toimintaa?	1	2	3	4	5	6	7								
e. Organisaation tulevaisuuden suunta on dokumentoitu ja kommunikoidaan toistuvasti alaisille? (esim. visio, strateginen tahtotila)	1	2	3	4	5	6	7								
f. Visio on niin ytimekäs, että alaisesi muistavat sen koko ajan?	1	2	3	4	5	6	7								
g. Visio on niin täsmällinen, että se auttaa alaisiasi hylkäämään tietyt liiketoimintamahdollisuudet?	1	2	3	4	5	6	7								
h. Luotat vision ohjaavan alaistesi toimintaa?	1	2	3	4	5	6	7								
<b>F3. Kuinka tärkeänä ohjauskeinona näet organisaation arvot ja kulttuurin?</b>	En lainkaan							Erittäin							
	1	2	3	4	5	6	7								

## Osio G. Organisaatio ja Toimintaympäristö

**G1.** Merkitse missä määrin seuraavat väittämät pitävät paikkansa organisaatiosi (SBU) osalta:

	Ei lainkaan							Täysin						
a. Kilpailemme halvimmalla hinnalla	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
b. Kilpailemme kyvyllä tuoda uusia tuotteita/palveluita nopeasti markkinoille	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
c. Kilpailemme tarjoamalla ratkaisuja, jotka alentavat asiakkaiden kustannuksia	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
d. Kilpailemme tarjoamalla ylivoimaisen käyttökokemuksen, koska tarjontaamme täydentävät monet tuotteet ja palvelut	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
e. Menestyksemme riippuu tuotteen/ palvelun markkinaosuudesta	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
f. Menestyksemme riippuu asiakasosuudesta	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
g. Menestyksemme riippuu tuotteen/palvelun uutuusarvosta	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
h. Menestyksemme riippuu hyödykettämme täydentävien tuotteiden/ palveluiden tarjoajien määrästä	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
i. Menestystekijämme on prosessi-innovaatiot	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
j. Menestystekijämme on tuote-innovaatiot	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
k. Menestystekijämme on pitkäaikainen, syvälinen tuntemus asiakkaistamme ja heidän toimialoistaan	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
l. Menestystekijämme on avoin yhteistyö eri organisaatioiden kanssa	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

**G2.** Kuinka tärkeitä seuraavat osa-alueet ovat organisaatiollesi?

	Ei lainkaan tärkeä							Erittäin tärkeä						
a. Taloudelliset tulokset (esim. vuositulos, pääoman tuottoaste, kustannusten alentuminen)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
b. Asiakassuhteet (esim. markkinaosuus, asiakkaiden säilyttäminen, uudet asiakkuudet)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
c. Henkilöstö (esim. työtyytyväisyys, vaihtuvuus, kyvykkyydet)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
d. Operatiivinen suoritus (esim. tuottavuus, turvallisuus, läpimenoajat)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
e. Laatu (esim. virhe- %, laatupalkinnot)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
f. Liittoumat (esim. yhteinen markkinointi tai tuotekehitys, yhteisyritykset, avoin teknologia-alusta)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
g. Toimittajasuhteet (esim. toimitusten täsmällisyys, ideat tuotekehitykseen, toimittajien avustaminen johtamisessa)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
h. Ekologinen ympäristö (esim. maininnat mediassa, ympäristösäädösten noudattaminen, ympäristösertifiointi)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
i. Innovaatiot (esim. uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen, prosessi-innovaatiot, liiketoimintamallin uudistaminen)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
j. Yhteiskunta (esim. yleiskuva brändistä, imago, sponsorointi)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
k. Lobbaus (esim. paikallisesti, kansallisesti, EU-tasolla)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

**G3.** Missä määrin olet samaa mieltä siitä, että johtamisjärjestelmänne kokonaisuutena auttavat sinua...

	Täysin eri mieltä			Täysin samaa mieltä			
a. asettamaan alaisillesi haastavia tavoitteita	1	2	3	4	5	6	7
b. määrittelemään alastesi työtehtävät täsmällisesti	1	2	3	4	5	6	7
c. palkitsemaan alaisiasi täsmällisen suoritusmittauksen ansiosta	1	2	3	4	5	6	7
d. pitämään alaisiasi tulosvastuullisina halutuista asioista	1	2	3	4	5	6	7
e. määrittämään alaisillesi riittävän autonomian	1	2	3	4	5	6	7
f. delegoimaan päätökset riittävän alhaiselle organisaatiotasolle	1	2	3	4	5	6	7
g. tarjoamaan alaisillesi pääsyn relevanttiin informaatioon	1	2	3	4	5	6	7
h. ohjaamaan alaisiasi pohjaamaan päätöksensä faktoihin eikä sisäiseen politiikointiin	1	2	3	4	5	6	7

**G4.** Missä määrin olet samaa mieltä siitä, että johtamisjärjestelmänne kokonaisuutena...

	Täysin eri mieltä			Täysin samaa mieltä			
a. toimivat yhtenäisesti tukien organisaation tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista	1	2	3	4	5	6	7
b. sallivat resursseja käytettävän tuottamattomiin toimintoihin	1	2	3	4	5	6	7
c. asettavat ihmisille ristiriitaisia tavoitteita	1	2	3	4	5	6	7
d. kannustavat ihmisiä kyseenalaistamaan perinteet/ käytännöt/ hyväksytyt totuudet	1	2	3	4	5	6	7
e. ovat joustavia mahdollistaen nopean reagoinnin markkinoiden ja ympäristön muutoksiin	1	2	3	4	5	6	7
f. mukautuvat nopeasti liiketoiminnan prioriteettien muutoksiin	1	2	3	4	5	6	7

**G5.** Missä määrin olet samaa mieltä siitä, että organisaatiosi menestyy, koska...

	Täysin eri mieltä			Täysin samaa mieltä			
a. teillä on hyvä kyky tarkastella ja kehittää uusia teknologioita	1	2	3	4	5	6	7
b. pystytte luomaan täysin uusia ja innovatiivisia tuotteita ja palveluita	1	2	3	4	5	6	7
c. onnistutte kehittämään uusia ratkaisuja asiakastarpeiden tyydyttämiseksi	1	2	3	4	5	6	7
d. etsitte aktiivisesti uusia asiakasryhmiä ja asiakastarpeita	1	2	3	4	5	6	7
e. kasvatatte automaatioastetta toiminnassanne	1	2	3	4	5	6	7
f. pidätte asiakkaat tyytyväisinä hienosäätämällä tarjontaanne	1	2	3	4	5	6	7
g. syvennätte ja luotte pitkäaikaisia asiakassuhteita	1	2	3	4	5	6	7
h. harjoitatte laaja-alaista yhteistyötä eri toimijoiden kanssa	1	2	3	4	5	6	7



**G6.** Täytä seuraava taloudellinen informaatio koskien yksikköänne kahden viime vuoden osalta

<b>Liikevaihto</b>	2008 _____ M€	2007 _____ M€
<b>Taseen loppusumma</b>	2008 _____ M€	2007 _____ M€
<b>Liikevoitto- %</b>	2008 _____ %	2007 _____ %
<b>Pääoman tuottoaste (ROI)</b>	2008 _____ %	2007 _____ %
<b>Oman pääoman tuottoaste (ROCE)</b>	2008 _____ %	2007 _____ %

Miten organisaatiosi menestyy suhteessa kilpailijoihin? (ROI suhteessa toimialan keskiarvoon)	Alle		Toimialan keskiarvo				Yli
	1	2	3	4	5	6	7

**G7.** Tämä kysymys koskee organisaatiosi kilpailu- ja toimintaympäristöä. Viimeisen kolmen vuoden aikana:

- i) Kuinka ennustettavia muutokset ovat olleet?
- ii) Kuinka monia sellaisia muutoksia on esiintynyt, joilla on ollut **merkittävä vaikutus** liiketoimintanne luonteeseen?

	i) Ennustettavuus							ii) Muutosten lukumäärä						
	Ennustamaton			Ennustettava				Ei muutoksia			Monia muutoksia			
a. <i>Asiakkaat</i> (esim. kysyntä, asiakkaiden odotukset, vaateet)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
b. <i>Toimittajat</i> (esim. resurssi-markkinat, resurssien laatu)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
c. <i>Kilpailijat</i> (esim. kilpailijoiden tulo markkinoille, poistuminen, taktiikat, strategiat)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
d. <i>Teknologia</i> (esim. T&K läpimurrot, prosessi-innovaatiot)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
e. <i>Sääntely</i> (esim. uudet lakialoitteet, säännökset)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
f. <i>Talous</i> ( <u>laman ulkopuoliset tapahtumat</u> )	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

**G8.** Seuraavat kysymykset liittyvät organisaatiosi toimintaympäristön monimutkaisuuteen ja "vihamielisyyteen"

a. Kuinka erilaisia ovat asiakkaidenne tuote/palvelu-odotukset suhteessa toisiinsa?	Hyvin samankaltaisia	Hyvin erilaisia
	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
b. Kuinka erilaisia ovat kilpailijoidenne strategiat ja taktiikat suhteessa toisiinsa?	Hyvin samankaltaisia	Hyvin erilaisia
	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
c. Kuinka tiukkaa kilpailu on päätuotteidenne osalta?	Ei lainkaan tiukkaa	Hyvin tiukkaa
	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
d. Kuinka vaikeaa on saada tarpeellisia resursseja?	Ei lainkaan vaikeaa	Erittäin vaikeaa
	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

**G9.** Rastita ne toiminnot, joita organisaatiosi (SBU) kontrolloi täysin (nämä funktiot eivät ole siis jaettuja resursseja muiden liiketoimintayksiköiden kanssa).

**PÄÄTOIMINNOT**

Tutkimus ja kehitys	
Hankintalogistiikka	
Operatiivinen ydin / tuotanto	
Jakelulogistiikka	
Markkinointi ja myynti	
Jälkimarkkinointi	

**TUKIFUNKTIOT**

Informaatio teknologia (IT)	
Henkilöstöhallinto (HR)	
Laskenta ja rahoitus	
Hankinnat	

**G10. SBU/ Divisioona tiedot**

- a. Kuinka monta työntekijää on organisaatiossasi (SBU)? \_\_\_\_\_ henkilöä
- b. Kuinka monessa maassa organisaatiollasi (SBU) on toimintaa? \_\_\_\_\_ maata
- c. Mikä on organisaatiosi (SBU) päätoimiala? \_\_\_\_\_
- d. Mihin maahan organisaatiosi emoyhtiö on rekisteröity? \_\_\_\_\_
- e. Onko organisaatiosi (SBU) osa julkisesti noteerattua yhtiötä? \_\_\_\_\_ Kyllä \_\_\_\_\_ Ei
- f. Mitä tahoja ovat organisaatiosi merkittävimmät omistajat?
  - i. \_\_\_\_\_ Osuuskunnan jäsenet
  - ii. \_\_\_\_\_ Pääomasijoittaja(t)
  - iii. \_\_\_\_\_ Suuret institutionaaliset sijoittajat
  - iv. \_\_\_\_\_ Suvut / perheet
  - v. \_\_\_\_\_ Piensijoittajat
  - vi. \_\_\_\_\_ Valtio
  - vii. \_\_\_\_\_ Kunnat
- g. Noudattaako organisaatiosi SOX:ia (Sarbanes-Oxley Act)? \_\_\_\_\_ Kyllä \_\_\_\_\_ Ei
- h. Kuinka monta prosenttia organisaationne tuotoista perustuu siirtohintoihin? \_\_\_\_\_ %
- i. Oletteko merkittävästi muuttaneet kilpailustrategiaanne viimeisen kolmen vuoden aikana? \_\_\_\_\_ Kyllä \_\_\_\_\_ Ei
- j. Onko johtamisjärjestelmäänne uudistettu maltillisesti (vähän), merkittävästi (paljon) vai ei lainkaan (N/A) viimeisen kolmen vuoden aikana? \_\_\_\_\_ vähän \_\_\_\_\_ paljon \_\_\_\_\_ N/A
- k. Jos uudistukset ovat olleet merkittäviä, merkitse mihin osa-alueisiin muutokset ovat kohdistuneet
 

_____ Strateginen suunnittelu	_____ Palkkiot ja kannustimet
_____ Lyhyen aikavälin suunnittelu	_____ Säännöt, ohjeet, toimintaperiaatteet
_____ Suorituksen mittaus	_____ Raportointisuhteet ja johtoryhmät
_____ Suorituksen arviointi	_____ Kulttuuriset kontrollit (johtajuus, arvot, visio)

**G11.** Jaa 100 pistettä seuraavien osa-alueiden kesken sen mukaan, kuinka painostat niitä pyrkiessäsi vaikuttamaan alaistesi toimintaan ja käyttäytymiseen.

1. Kyberneettiset järjestelmät (suunnittelu, mittaus, arviointi, palkitseminen)	
2. Hallinnolliset järjestelmät (organisaatorakenne, säännöt, ohjeet)	
3. Organisaation kulttuuri (missio, visio, arvot, yms.)	
4. Autoritäärinen komentaminen ja suora käskeminen	
5. Omalla esimerkillä johtaminen	
6. Osallistava valmentaminen (coachaus)	
<b>YHTEENSÄ</b>	100 pistettä

### Liite 3: Yhteenvedo tehdyistä haastatteluista

Haastattelu	Pvm	Titteli	Kesto
1	12.10.2009	Toimitusjohtaja, SBU 1	1:31:26
2	13.11.2009	Strategiajohtaja, Konserni	1:38:02
3	17.11.2009	Talous- ja rahoitusjohtaja, Tytäryhtiö	0:40:56
4	24.11.2009	Varatoimitusjohtaja, SBU 1	1:38:46
5	9.12.2009	Johtaja, SBU 1	0:38:36
6	21.12.2009	Johtaja, SBU 1	1:26:46
7	22.12.2009	Johtaja, SBU 1	1:19:38
8	5.1.2010	Johtaja, SBU 1	1:02:45
9	14.1.2010	Johtaja, SBU2	1:17:37
10	20.1.2010	Sijoitusjohtaja, SBU 1	1:41:40
11	2.2.2010	Toimitusjohtaja, SBU 3	1:10:44
12	9.2.2010	Alue johtaja, SBU 2	1:17:11
13	15.2.2010	Johtaja, SBU 3	0:59:44
14	23.2.2010	Johtaja, SBU 2	1:20:19
15	24.2.2010	Johtaja, SBU 3	1:23:56
16	25.2.2010	Johtaja, SBU 3	1:27:13
17	26.2.2010	Johtaja, SBU 2	0:59:30
18	3.3.2010	Johtaja, SBU 3	1:22:36
19	24.3.2010	Johtaja, SBU 2	0:55:27
20	12.4.2010	Johtaja, SBU 3	1:11:07
YHTEENSÄ			25:03:59

## Liite 4. Yhteenveto eri yksiköiden ohjauskokonaisuuksista

OHJAUSKOKONAISUUS	SBU 1	SBU 2	SBU 3
<b>Lyhyen ja pitkän aikavälin suunnittelu</b>			
Strategisen suunnittelun aikajänne	3 v.	8 v.	3 v.
Strategisen suunnittelun kattavuus	kattava	kattava	kattava
Strategiaproessin eteneminen	tavoitelähtöinen	tavoitelähtöinen	tavoitelähtöinen
Strategisen suunnittelun tuotosten ominaisuudet	määrällisiä	määrällisiä, laadullisia	määrällisiä, laadullisia
Strategisen suunnittelun tuotosten yksityiskohtaisuus	ei yksityiskohtaisia	yksityiskohtaisia	yksityiskohtaisia
Strategisten suunnitelmien valvonta	tiheä	tiheä	tiheä
Strategisten suunnitelmien muuttaminen	melko harvoin	harvoin	melko tiheä
Strategisen suunnitteluryhmän kokoonpano	eri organisaatiotasot	ysin johto	ysin johto
Strategisten suunnitelmien laadinta	ylhäältä-alas	iteratiivinen	ylhäältä-alas
Vuosisuunnitelman laadinta	ylhäältä-alas	iteratiivinen	iteratiivinen
Taloudellisten tavoitteiden asetanta	ylhäältä alas	neuvottelut	ylhäältä alas
Toiminnallisten tavoitteiden asetanta	neuvottelut	neuvottelut	ylhäältä alas
Keinojen laadinta	alhaalta-ylös	alhaalta-ylös	alhaalta-ylös
Lyhyen aikavälin suunnitelmien päivitys	melko tiheä	tiheä	tiheä
<b>Suorituksen mittaus, arviointi ja palkitseminen</b>			
Budjettijärjestelmän käyttö	diagnostinen	diagnostinen	-
Kustannusten hallinta	ysin johto (YJ): joustavat resurssit keskijohto (KJ): kiinteät resurssit	joustavat resurssit	joustavat resurssit
Suoritusmittariston käyttö	interaktiivinen	diagnostinen	interaktiivinen
Suoritusmittarien lukumäärä	YJ: 4, KJ: 4-30	ysin johto: 3-8, keskijohto 1- > 10	ysin johto: 5-15, keskijohto 4- 8
Suoritusmittarien luonne	YJ: laaja-alaiset, summeeraavat; KJ: rahamääräiset, yksityiskohtaiset	rahamääräiset summeeraavat;	YJ: laaja-alaiset, summeeraavat; KJ: laaja-alaiset, yksityiskohtaiset
Suorituksen arvioinnin sykli	YJ: kvartaaleittain; KJ: vaihtelee	YJ: vuosittain; KJ: vaihtelee	YJ: vuosittain; KJ: vaihtelee
Suorituksen arvioinnin objektiivisuus	YJ: objektiivinen, KJ: subjektiivinen	YJ: subjektiivinen, KJ: vaihtelee	YJ: subjektiivinen, KJ: objektiivinen
Palkitsemisen laaja-alaisuus	suppea	suppea	laaja-alainen
Palkitsemisen yksilöllisyys	yksilöllinen	yksilöllinen	yksilöllinen
Tulospalkkioiden määrä	ei-merkittävä	ei-merkittävä/ hyvin merkittävä	merkittävä
<b>Organisaation rakenne ja johtamisprosessit</b>			
Hallinnollisten rakenteiden käyttö	aktiivinen	aktiivinen	aktiivinen
Johtoryhmien rakenteen pysyvyys	pysyvä	pysyvä	pysyvä
Johtoryhmien laaja-alaisuus	suppea	vaihtelee	suppea
Päätöksentekovaltuuksien jakautuminen	vaihtelee	vaihtelee	vaihtelee
Sääntöjen ja ohjeiden painottaminen	vaihtelee	vähäistä	vähäistä
<b>Organisaation kulttuuri ja arvot</b>			
Kulttuurin yhteneväisyyden luominen	laajaa	laajaa	laajaa
Kulttuurin huomioiminen rekrytoinnin osalta	vähäistä	laajaa	laajaa
Arvoilla ja uskomuksilla ohjaaminen	vaihtelee	vaihtelee	vaihtelee
<b>Ohjauskokonaisuus</b>			
Ohjauspainotukset	YJ: vaihtelee; KJ: kyberneettiset järjestelmät	YJ: vaihtelee; KJ: kyberneettiset järjestelmät	YJ: kyberkyberneettiset järjestelmät; KJ: kyberneettiset järjestelmät
Johtamisjärjestelmän toimivuus kokonaisuutena	erittäin hyvä	kohtalainen	erittäin hyvä
Johtamisjärjestelmän molempikykyisyys	ei toteudu	Toteutuu melkein	Toteutuu täysin