

<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Laskentatoimi ja rahoitus	Päivämäärä	09.05.2021
Tekijä(t)	Vilja Wikman	Sivumäärä	82+liitteet
Otsikko	Johdon kontrollijärjestelmien vaikutukset työntekijöiden luovuuteen taloushallintoalalla		
Ohjaaja(t)	KTT Antti Miihkinen		

Tiivistelmä

Tutkielman tavoitteena on tutkia ja tunnistaa millaisia vaikutuksia johdon kontrollijärjestelmillä on työntekijöiden luovuuteen taloushallintoalalla ja voivatko kontrollijärjestelmät toimia luovuutta tukevana. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto koostuu puolistrukturoiduista haastatteluista, joissa on haastateltu tilitoimiston kehitysjohtajaa, palvelupäällikköä ja kahta työntekijää. Lisäksi materiaalia on saatu työntekijöiden vastauksista vuosittain toteutettavaan työtyytyväisyyskyselyyn. Tutkimustulosten analysoinnissa hyödynnetään abduktiivista päättelyä, joka mahdollistaa iteratiivisen prosessin teorian ja empirian välillä.

Luovuus eli uusien ideoiden luominen tai vanhojen toimintatapojen hyödyntäminen uudella tavalla on yritysten kilpailukyvyyn kannalta merkittävä tekijä. Työntekijät voivat kasvattaa tehokkuutta kahdella tavalla. He voivat hyödyntää vanhoja toimintatapoja ja työskennellä enemmän tai kehittää uusia toimintatapoja ja vähentää näin esimerkiksi työhön kuluvaa aikaa. Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan aikaisempien tutkimustulosten ristiriitaisuuteen ja tarjoamaan uutta näkemystä kontrollijärjestelmien vaikutuksista luovuuteen taloushallintoalalla. Kontrollijärjestelmillä on osoitettu olevan sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden luovuuteen. Vaikutusten on osoitettu riippuvan siitä, minkälaisessa toimintaympäristössä kontrollit toimivat ja miten ne on suunniteltu. Kontrollijärjestelmien vaikutukset kohdistuvat työntekijöiden sisäiseen motivaatioon, organisaation ympäristöön sekä sen sosiaalisiin rakenteisiin, mitkä taas vaikuttavat luovuuden määrään.

Haastattelujen perusteella taloushallintoalalla luovuus tarkoittaa vanhojen toimintatapojen jatkuvaa kehittämistä. Taloushallintoalalla toiminnan koordinointi ja yhtenäistäminen on tärkeää, jotta asiakastyöt vastaavat sovitun sisällön ja laadun. Tutkimustulokset osoittavat, että muodolliset kontrollit voivat toimia luovuutta tukevalla tavalla eikä niiden vaikutus luovuuteen välttämättä ole negatiivinen. Muodollisten kontrollien suuresta määrästä huolimatta, kohdeorganisaation työntekijöiden kokemukset omista vaikutusmahdollisuuksistaan ovat hyvät, mikä on positiivisesti yhteydessä sisäiseen motivaatioon ja luovuuteen. Merkittävän tutkimustuloksen mukaan korkeiden tavoitteiden olemassaololla tai poistamisella ei ollut merkitystä työntekijöiden luovuuteen. Työntekijöiden luovuuden tukemisen kannalta on merkittävää löytää organisaation kontrollijärjestelmistä oikeanlainen malli, joka kontrolloi luovuutta, mutta samalla sallii tietynlaisen vapauden tason.

Avainsanat	Kontrollijärjestelmät, luovuus, sisäinen motivaatio, taloushallintoala
-------------------	--



**TURUN
YLIOPISTO**

Kauppakorkeakoulu

**JOHDON KONTROLLIJÄRJESTELMIEN
VAIKUTUKSET LUOVUUTEEN
TALOUSHALLINTOALALLA**

Laskentatoimen ja rahoituksen
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Vilja Wikman

Ohjaaja:
KTT Antti Miihkinen

09.05.2021
Turku

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

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkielman tausta.....	7
1.2	Tutkielman tavoitteet ja rajaukset.....	10
1.3	Tutkielman metodologia ja toteutustapa.....	11
1.4	Tutkielman rakenne	12
2	JOHDON KONTROLLIJÄRJESTELMÄT	14
2.1	Yleinen määritelmä.....	14
2.2	Kontrollijärjestelmäpaketti	14
2.3	Kontingenssiteoriaan pohjautuva lähestymistapa	16
2.4	Ohjausjärjestelmäkeinot -viitekehys.....	17
2.5	Henkilöstö-, tulos-, toiminta- ja kulttuurikontrollit	18
3	LUOVUUS	20
3.1	Luovuuden määritelmä	20
3.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	22
3.3	Luovuuden syntyminen.....	23
3.4	Organisatorisen luovuuden tutkimuksen ongelmat.....	24
4	KONTROLLIJÄRJESTELMÄT JA LUOVUUS	26
4.1	Kontrollijärjestelmien ja luovuuden välinen suhde	26
4.2	Diagnostisten ja interaktiivisten kontrollijärjestelmien tasapaino	27
4.3	Kontrollijärjestelmien vaikutukset sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon	28
4.4	Autonominen versus kontrolloitu motivaatio	29
4.5	Suuren mittakaavan luova yhteistyö	30
4.6	Kausaaliattribuutio.....	31
4.7	Kontrollijärjestelmät luovuutta tukevana tekijänä.....	33
4.8	Viitekehys kontrollijärjestelmien ja luovuuden suhteen tarkasteluun taloushallintoalalla	34

5	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	36
5.1	Kohdeorganisaation kuvailu	36
5.2	Haastattelut	36
5.3	Aineiston analysointimenetelmät.....	38
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	41
6.1	Työtyytyväisyyskysely ja keskeiset tulokset	41
6.2	Organisaation kontrollijärjestelmät.....	45
6.2.1	Hallinnolliset kontrollit.....	45
6.2.2	Suunnittelu.....	46
6.2.3	Kyberneettiset kontrollit	47
6.2.4	Palkitseminen ja kompensointi.....	49
6.2.5	Kulttuuri.....	50
6.3	Luovuus organisaatiossa	51
6.4	Kontrollijärjestelmien ilmeneminen ja vaikutukset organisaatiossa.....	54
6.4.1	Muodollisten kontrollien vaikutukset	54
6.4.2	Epämuodollisten kontrollien vaikutukset	55
6.4.3	Toiminnan kontrolloinnin vaikutukset.....	57
6.4.4	Diagnostisten kontrollijärjestelmien vaikutukset.....	58
6.5	Kontrollijärjestelmien tukevat ja ehkäisevät ominaisuudet	59
6.5.1	Tavoitteiden merkitys	59
6.5.2	Kompetenssin ja autonomian tunteiden tukeminen	60
6.5.3	Kontrollijärjestelmien kehittäminen	63
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	65
7.1	Kontrollijärjestelmien vaikutukset luovuuteen taloushallintoalalla.....	65
7.2	Kontrollijärjestelmien hyödyntäminen luovuuden tukemisessa	68
7.3	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheet	70
8	YHTEENVETO	72
	LÄHTEET	75

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO KEHITYSJOHTAJA	83
LIITE 2 HAASTALLURUNKO TYÖNTEKIJÄT JA PALVELUPÄÄLLIKKÖ .84	
LIITE 3 HAASTATTELUIJEN TIEDOT	85

KUVIOT

Kuvio 1. Johdon kontrollijärjestelmäpaketti	15
Kuvio 2. Luovuuden kolme osa-aluetta	21
Kuvio 3. Päätasot, joilla luovuutta syntyy	23
Kuvio 4. Ulkoisten tekijöiden vaikutukset motivaatiotasoihin.....	32
Kuvio 5. Kontrollijärjestelmien ja luovuuden välisen suhteen arvioinnin viitekehys	35

TAULUKOT

Taulukko 1. Työtyytyväisyyskyselyjen 2020 ja 2019 vertailu.	42
--	----

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman tausta

Teknologinen kehitys, globalisaatio ja väestörakenteen muutokset ovat aiheuttaneet muutoksia liiketoimintalogiikassa sekä työskentelykäytännöissä ja lisänneet kilpailua yritysten välillä. Nämä muutokset ovat tuoneet myös luovuuden konseptin uudelleen tarkasteluun ja luovuuden ajatellaan usein olevan kriittinen tekijä organisaatioiden kasvun ja suorituskyvyn kannalta. (Mumford 2012, 3–4.) Amabile (1998, 76–87) totesi artikkelissaan, että luovuus ehkäistään kuitenkin paljon useammin kuin sitä tuetaan, jotta voidaan maksimoida liiketoiminnan vaatimukset kuten tuottavuus, koordinointi ja kontrolli. Onko luovuuden ehkäiseminen tahallista tai tarkoituksenmukaista, jos organisaatioissa tunnustetaan työntekijöiden luovuuden tärkeys?

Laskentatoimen näkökulmasta on merkittävää ymmärtää luovuuden ja kontrollien välisen vuorovaikutussuhteen vaikutuksia merkityksellisiin liiketoiminnan tuloksiin kuten prosessien tehokkuuteen, tuotteiden laatuun, liiketoiminnan tuottoihin tai voittoon (Speckbacher 2017, 52). Työntekijät voivat kasvattaa tuottavuutta hyödyntämällä tavamukaisia prosesseja sekä työskentelemällä nopeammin ja enemmän tai luovasti, ottamalla riskejä ja tunnistamalla prosessiuudistuksia, jotka voivat kasvattaa prosessitehokkuutta. Työntekijöiden kyky kehittää innovaatioita taas riippuu organisaation olosuhteiden kyvystä tukea työntekijöiden potentiaalista luovuutta. (Pfister & Lukka 2019, 345.)

Kontrollijärjestelmien vaikutuksista luovuuteen on ristiriitaisia tuloksia aikaisemmista tutkimuksista. Yhdenlainen tutkimusnäkemys on, että johdon kontrollijärjestelmät uhkaavat heikentää työntekijöiden sisäistä motivaatiota, jota tarvitaan työntekijöiden luovuuteen ja epävarmojen työtehtävien suorittamiseen (Ouchi 1979; Amabile 1998). Kacerauskaksen (2016) mukaan hierarkkinen organisaatiorakenne, jossa on voimakas johto ja ylhäältä alaspäin suuntautuvat kontrollimekanismit, on tuhoisa työntekijöiden luovuuden kannalta. Kacerauskas peräänkuuluttaa artikkelissaan pehmeiden kontrollimekanismien hyödyntämistä työntekijöiden luovan toiminnan tukemiseksi.

Vastakkaiset näkemykset esittävät, että johdon kontrollijärjestelmät voivat parantaa luovuutta organisaatioissa, joissa on voimakasta epävarmuutta siitä, miten työtehtävät tulisi suorittaa ja työtehtävät vaativat näin ollen työntekijöiltä luovia ongelmanratkaisutaitoja (Bisbe & Otley 2004; Davila, Foster & Oyon 2009). Adler ja Chen (2011) esittävät

tutkimuksessaan, että kontrollijärjestelmillä voi olla positiivinen vaikutus ja ne voivat laajentaa työntekijöiden tietoutta niin, että ne mahdollistavat luovuutta ja luovan toiminnan koordinoitua. Heidän tutkimuksensa mukaan kontrollijärjestelmät voivat tukea yksilön sisäistä ja tunnustettua motivaatiota, jotka ovat merkittäviä luovan toiminnan kannalta. Luovuuden ja kontrollin suhde on merkittävä varsinkin pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmasta, jossa tarve luovuudelle ja epämuodollisille kontroleille on ilmeisempi ja niiden rooli vaikuttaa myös muiden kontrollien muotoutumiseen (Collier 2005).

Johdon kontrollijärjestelmien ja luovuuden välisen suhteen tutkimukseen vaikuttaa myös se, miten johdon kontrollijärjestelmät määritellään. Aikaisemmissa tutkimuksissa todetaan usein, että kontrollijärjestelmien määritelmä, näyttäisi vaikuttavan jopa tutkimuksen lopputulokseen. Kontrollijärjestelmien määrittely on aiheuttanut haasteita tutkijoille ja aikaisemmassa kirjallisuudessa onkin useita toisistaan poikkeavia määritelmiä. Tässä tutkielmassa esitetään useita erilaisia määritelmiä ja niiden eroavaisuuksia esitellään tarkemmin luvussa johdon kontrollijärjestelmistä.

Sosiologiassa luovuus voidaan määritellä eri toimialoilla ja eri konteksteissa hyvin eri tavoilla, mutta tämän tutkielman kannalta on tärkeää ymmärtää, mitä luovuudella tarkoitetaan yritysmaailmassa. Erään yleisen liiketoimintaan liittyvän näkemyksen mukaan luovuus on ideoiden, tuotteiden tai ratkaisujen tuottamista, jotka ovat samalla uusia ja hyödyllisiä yksilölle tai suurelle ryhmälle (Perry-Smith & Shalley 2003, 89–106). Tutkielmassa hyödynnetään yleisellä tasolla Perry-Smithin ja Shalleyn määritelmää luovuudesta. Yleinen liiketoiminnan alalla käytetty määritelmä luovuudesta on myös saanut osakseen kritiikkiä. Blomberg (2016) tuo esille väitöskirjassaan, diskurssiteoreettisella tutkimusotteella, organisatorisesta luovuudesta vallitsevan diskurssin ja problematisoi sitä. Hänen mukaansa luovuuden diskurssi on kehittynyt tiettyyn suuntaan ja luovuuden negatiiviset seuraukset, luovuuden hyödyntäminen haitallisiin tarkoituksiin sekä luovuutta estävät ja haittaavat tekijät ovat jääneet tutkimuksissa vähäiselle huomiolle. Luovuutta tarkastellaan yksilön ominaisuutena tai kykynä eikä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tai organisaatioympäristön muovaamana. Diskurssi perustuu myös oletukselle, jonka mukaan luovuus on positiivinen ilmiö, jolla ei ole negatiivisia vaikutuksia. Tutkielmassa tavoitellaan luovuuden ymmärtämistä ilmiönä, joka syntyy yksilöissä, sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja johon vaikuttaa myös organisatorinen ympäristö. Luovuuden ei oleteta tutkimuksen tulosten kannalta olevan vain positiivinen ilmiö, josta ei voisi olla myös negatiivisia vaikutuksia.

Otley (2003, 323) mukaan tutkimustuloksia tarkasteltaessa on otettava huomioon, että samanlaiset kontrollijärjestelmät, jotka toimivat erilaisissa toimintaympäristöissä ja organisaation kulttuurissa voivat tuottaa toisistaan poikkeavia tutkimustuloksia. Kontrollijärjestelmien sopiminen erilaisiin organisaatioihin riippuu erilaisista tekijöistä, kuten organisaation luonteesta, työntekijöistä ja ympäristöstä. Kontrollijärjestelmissä on organisaatiokohtaisia eroja esimerkiksi niiden piirteissä ja tavoitteissa. (Ströbele & Wentges 2018.) Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella kriittisesti kontrollijärjestelmien yleisiä vaikutuksia luovuuteen ja aikaisemman kirjallisuuden eroja vaikutusten määrittelyssä, eikä tarjota neuvoja tietyn alan kontrollijärjestelmien rakentamiseen. Tutkielman tulosten tavoitteena on vastata aikaisempien tutkimusten ristiriitaisiin tutkimustuloksiin ja selvittää, voivatko kontrollijärjestelmät toimia luovuutta tukien suomalaisessa taloushallintoalan yrityksessä. Samalla vastataan puutteellisesti tutkittuihin vaikutuksiin juuri taloushallintoalalta.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että taloushallintoalalla luovuutta tarvitaan vanhojen prosessien ja toimintatapojen jatkuvaan kehittämiseen. Taloushallintoalaa ja haastattelujen kohteena olevan tilitoimiston toimintaa määrittävät esimerkiksi useat lait, jotka asettavat jo tietynlaisen pohjan kontrollijärjestelmien suunnittelulle. Tutkimuksen kohteena olevassa tilitoimistossa ennalta suunniteltujen kontrollijärjestelmien osa-alueiden pääpaino on muodollisissa kontrolleissa, mutta silti työntekijät kokivat luovuuteensa vaikuttavina tekijöinä tasapuolisesti muodolliset ja epämuodolliset kontrollit. Organisaation työtyytyväisyyskyselyn tuloksista on nähtävissä, että organisaatiossa tuetaan työntekijöiden luovuuden kannalta merkittäviä tekijöitä kuten esimerkiksi työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä.

Merkittävänä tuloksina voidaan pitää ensimmäisenä sitä, että taloushallintoalalla työskentelevät työntekijät kokivat tarvitsevansa muodollisten kontrollien tuomaa tukea työhönsä ja niiden ei koettu aikaisempien tutkimustulosten mukaan heikentävän luovuuden kannalta merkittävää sisäistä motivaatiota ja toisena sitä, että korkeiden tavoitteiden olemassaololla tai poistamisella ei ollut vaikutusta työntekijöiden luovuuteen. Taloushallintoalalla toimivat yritykset voivat hyötyä luovuuden ja kontrollijärjestelmien välisen suhteen ymmärtämisestä. Tutkimustulokset tarjoavat merkittävää tukea kontrollijärjestelmien suunnitteluun niin, että ne tukevat työntekijöiden luovuutta. Kontrollijärjestelmien suunnittelussa tulisi ottaa huomioon luovuuden kannalta merkittävien tekijöiden mahdollistaminen ja tukeminen. Kontrollijärjestelmien ja luovuuden suhde vaikuttaisi tämän ja aikaisempien tutkimusten perusteella olevan alapidonnainen.

1.2 Tutkielman tavoitteet ja rajaukset

Tutkielman tavoitteena on tutkia, miten johdon kontrollijärjestelmät vaikuttavat työntekijöiden luovuuteen taloushallintoalalla toimivassa organisaatiossa. Empiirinen tutkimusmateriaali kerätään suomalaisesta taloushallintoalan yrityksestä. Tutkielma on rajattu taloushallintoalalle sen tuloksiin vaikuttavien erityispiirteiden vuoksi. Tavoitteena ei ole selvittää vain kontrollijärjestelmien mahdollisia positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia luovuuteen. Tutkielmassa tarkastellaan, esiintyykö tilanteita, joissa kontrollijärjestelmät voivat vaikuttaa positiivisesti sekä tilanteita, joissa ne voivat vaikuttaa negatiivisesti. Tutkielman alataavoitteena on selvittää, onko kontrollijärjestelmiä hyödyntämällä mahdollista tukea tai jopa lisätä luovuutta. Tutkielman avulla on myös tarkoitus herättää keskustelua ja uusia tutkimusaiheita organisatoriseen luovuuteen liittyen. Tutkielman tavoitteet voidaan tiivistää seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millaisia vaikutuksia johdon kontrollijärjestelmillä on työntekijöiden luovuuteen taloushallintoalalla?
- Voivatko johdon kontrollijärjestelmät toimia luovuutta tukien taloushallintoalalla?

Tutkimuskysymysten avulla on tarkoitus ottaa kantaa aikaisemman kirjallisuuden ja tutkimustulosten ristiriitaisiin näkemyksiin kontrollijärjestelmien vaikutuksista luovuuteen. Tutkimuskysymysten avulla pyritään tuottamaan uutta tietoa aiheesta, joka on jäänyt vähälle huomiolle liiketoiminnan tutkimuksessa. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyritään selvittämään empiirisestä aineistosta ilmeneviä yleisiä kontrollijärjestelmien vaikutuksia taloushallintoalalla. Toisen tutkimuskysymyksen avulla pyritään selvittämään ja vastaamaan ristiriitaisuuksiin aikaisemmassa kirjallisuudessa. Aikaisempi tutkimus ei ole keskittynyt tutkimaan, tarvitaanko kontrollijärjestelmiä kontrolloimaan luovuutta organisaatiossa. Toinen tutkimuskysymys pyrkii vastaamaan myös tähän puutteeseen.

Tutkielmassa ei käsitellä, miten mahdollisia olemassa olevia johdon kontrollijärjestelmiä tulisi muuttaa paremmin vastaamaan tietynlaisen organisaation luovan ilmapiirin tarpeita. Kyseessä ei ole siis konstrukttiivinen tutkimus, joka pyrkisi ratkaisemaan tosi elämän ongelman. Tutkimuksessa ei myöskään luoda mallia, joka otettaisiin käyttöön esimerkiksi yrityksessä, jossa haastattelut toteutetaan.

Tutkielmassa tarkastellaan liiketalouden kannalta olennaista organisatorista luovuutta. Tutkielman tavoitteena on tutkia luovuutta ja luovuuden lopputuotteiksi luettavat

innovaatiot on rajattu tämän tutkielman ulkopuolelle. Kontrollijärjestelmän käsitettä lähestytään tutkielmassa kokonaisuutena. Tarkasteltavana ei ole siis tiettyä kontrollijärjestelmän osa-aluetta, kuten suoritusmittausta. Kontrollijärjestelmien määritelmistä esitellään luovuuden tutkimuksen kannalta olennaisia määritelmiä, jotka ovat esiintyneet kirjallisuudessa ja aiheeseen liittyvissä aikaisemmissa tutkimuksissa.

1.3 Tutkielman metodologia ja toteutustapa

Suomalainen laskentatoimen tutkimusten metodologia on pitkään keskittynyt Neilimon ja Näsin (1980) määrittelemään neljään lähestymistapaan: nomoteettiseen, päätöksenteoketodologiseen, toiminta-analyyttiseen ja käsiteanalyyttiseen tutkimusotteeseen. Lähestymistapoihin on jälkikäteen lisätty myös konstrukttiivinen tutkimusote. Lähestymistavoista tätä kvalitatiivista tutkimusta kuvailee eniten toiminta-analyyttinen tutkimusote, koska tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään syvällisesti tutkittavia ilmiöitä ja niiden välisiä merkityksiä. Tavoitteena on huolellinen kuvaus ja perinpohjainen ymmärrys kontrollijärjestelmien vaikutuksista luovuuteen. (Kasanen ym. 1993.) Tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena ovat myös toiminta-analyyttiselle lähestymistavalle ominaiset tulkinnat ja luovuuden kannalta olennainen ihmisten välinen vuorovaikutus.

Laadullinen tutkimus oli tutkimuksen aiheen kannalta olennainen valinta. Luovuuden tutkiminen määrällisillä keinoilla kuten tilastollisilla menetelmillä olisi haastavaa. Luovuus tulisi tällöin muuttaa mitattavaan muotoon. Tässä tutkielmassa luovuutta tarkastellaan yksilön ominaisuutena ja sen oletetaan syntyvän sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Laadullinen liiketoiminnan tutkimus mahdollistaa keskittymisen liiketoimintaan liittyvien ilmiöiden monimutkaisuuteen omissa konteksteissaan. Laadullinen tutkimus tuottaa uutta tietoa siitä, miten asiat toimivat tosielämän tilanteissa, miksi asiat toimivat tietyllä tavalla ja miten niitä voidaan ymmärtää niin, että niitä voitaisiin myös muuttaa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 3.) Tutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistyksen vaan kuvaamaan tutkimusilmiötä kerätyn tutkimusaineiston avulla. Kontrollimekanismeja on aikaisemmin tutkittu merkittävästi enemmän kvantitatiivisesti ja usein näissä tutkimuksissa mainitaan laadullisen tutkimuksen puute organisaation kontrollijärjestelmiin liittyen (Rae ym. 2008). Tämä tutkimus vastaa aikaisemmissa tutkimuksissa esitettyyn puutteeseen ilmiön kuvaamisesta laadullisilla menetelmillä.

Tutkielman sisältämä kirjallisuuskatsaus on empiirisen materiaalin lisäksi merkittävä osa tutkielmaa. Kirjallisuuskatsauksen avulla selvitetään huolellisesti aikaisempien

tutkimusten tuloksia ja kirjallisuutta kontrollijärjestelmien vaikutuksista luovuuteen. Kirjallisuuskatsauksen avulla tarkastellaan ristiriitaisuuksia aikaisempien tutkimusten tuloksissa ja tutkimusten puutteita. Empiirisen materiaalin analysoinnin kannalta on merkittävää tutkia kirjallisuuden erilaisia määritelmiä kontrollijärjestelmistä ja organisatorisesta luovuudesta, koska tutkijan tutkimukseen valitsemien määrittelyjen on todettu vaikuttavan tutkimusten tuloksiin.

Empiiristä tietoa kerätään neljän puolistrukturoidun haastattelun avulla ja lisämateriaalia saadaan haastatteluyrityksen työtyytyväisyyskyselyn tuloksista. Työtyytyväisyyskyselyt toteutetaan yrityksessä vuosittain ja niissä useampi kysymys liittyy työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin työpaikalla ja käytettyyn luovuuden tasoon työtehtävissä. Haastattelut toteutetaan taloushallintoalalla toimivassa yrityksessä, joka tarjoaa kirjanpidon sekä palkanlaskennan palveluja. Yritys on tutkimuksen tekijälle entuudestaan tuttu. Tutkielman aiheen ja tulosten kannalta on oleellista, että tutkija tuntee ennalta yrityksen, sen ilmapiirin ja toimintatavat. Tutkielman tulosten kannalta oli myös valittava yritys, jossa hyödynnetään tietoisesti johdon kontrollijärjestelmiä.

Kerätyn aineiston analysoinnissa hyödynnetään abduktiivista päättelyä. Abduktiivinen päättely mahdollistaa iteratiivisen prosessin teorian ja empirian välillä, jotta voidaan kehittää ymmärrys ja selityksiä tutkittavasta ilmiöstä (Eriksson & Kovalainen 2008, 129). Abduktiivinen päättely on hyödyllinen, koska tutkielman inspiraatio on johdettu aikaisemmista tutkimuksista, joiden avulla pyritään tuottamaan uusia ideoita ja hypoteeseja.

Haastatteluun vastanneen yrityksen ja sen työntekijöiden tiedot ovat luottamuksellisia ja salassa pidettäviä. Salassapito on myös työntekijöiden vastausten kannalta tärkeää. Työntekijät eivät välttämättä muuten toisi haastattelussa esille negatiivisiksi tai rakentaviksi katsottavia asioita organisaation kontrollijärjestelmistä tai niiden vaikutuksista luovuuteen, jos vastaukset raportoitaisiin eteenpäin esimiehille työntekijöiden nimellä. Yrityksen toimitusjohtaja on antanut hyväksyntänsä haastatteluihin ja ylimääräisen materiaalin keräämiseen organisaatiosta. Myös haastatteluun osallistuvilta työntekijöiltä on pyydetty hyväksyntä haastattelumateriaalien käsittelemiseen ja julkaisuun anonymisti.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu johdannosta, kuudesta asialuvusta, johtopäätöksistä, yhteenvedosta ja lähdeluettelosta. Liitteenä on kaksi haastattelurunkoa, joita on hyödynnetty haastattelujen pohjana sekä tekniset tiedot jokaisesta haastattelusta.

Johdon kontrollijärjestelmistä on esitetty useita tosistaan poikkeavia määritelmiä. Toisessa luvussa tarkastellaan tutkielman tulosten tarkastelun kannalta olennaisia kontrollijärjestelmien määritelmiä, kuten kontrollijärjestelmäpakettia, kontingenssiteoriaan pohjautuvaa lähestymistapaa, Simonsin (1995) ohjausjärjestelmäkeinot viitekehystä ja Merchantin (1985) jaottelua henkilöstö-, tulos-, toiminta- ja kulttuurikontrolleihin. Määritelmät on valittu syvempään tarkasteluun, koska ne ovat esiintyneet aikaisemmissa johdon kontrollijärjestelmiä ja luovuutta koskevissa tutkimuksissa.

Kolmannessa luvussa esitellään erilaisia tapoja määritellä työntekijöiden luovuus organisaatiossa. Luovuuden määritelmät saattavat vaihdella hyvin paljon riippuen tutkimuksen kohteena olevasta alasta. Tässä tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan organisaattoria luovuutta. Luvussa käsitellään myös eroja luovuuden ja innovaation välillä ja selvitetään, miksi tässä tutkielmassa innovaatiot on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Kontrollijärjestelmien vaikutusten näkökulmasta on myös merkittävää ymmärtää, miten ja millä tasolla luovuutta syntyy.

Neljännessä luvussa käsitellään johdon kontrollijärjestelmien vaikutuksia työntekijöiden luovuuteen aikaisemman kirjallisuuden ja tutkimusten perusteella. Sisäisen, ulkoisen, autonomisen ja kontrolloidun motivaation ja niiden merkityksen ymmärtämiseen hyödynnetään teoriaa psykologiasta. Luovuus on yksilöissä ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa syntyvä ilmiö ja siksi aikaisemmissa tutkimuksissa hyödynnetään sen ymmärtämiseen laajasti erilaisia psykologian teorioita kuten itsemääräämisteorioita ja kausaaliattribuutiota (engl. perceived locus of causality). Kontrollijärjestelmien luovuuteen vaikuttaviin tekijöihin yhdistetään liiketoiminnan tutkimuksessa myös enemmän liiketoiminnallisia tekijöitä, kuten organisaation kulttuuri ja tulostavoitteet.

Viidennessä luvussa esitellään tarkemmin kohdeorganisaation institutionaalinen ympäristö, aineiston kerääminen sekä aineiston analysointimenetelmät. Kuudennessa luvussa tuodaan ilmi kerätyn empiirisen materiaalin, haastattelujen ja työtyytyväisyyskyselyn tuloksia, tutkimukseen valitun teoreettisen viitekehysten avulla. Saatuja tuloksia verrataan aikaisempiin tutkimustuloksiin. Tutkimustulosten jälkeen esitetään johtopäätökset tulosten perusteella. Lopuksi yhteenvedossa tarkastellaan tutkielman olennaisia tuloksia, ehdotuksia jatkotutkimuksen aiheista ja tutkielman mahdollisia rajoitteita.

2 JOHDON KONTROLLIJÄRJESTELMÄT

2.1 Yleinen määritelmä

Rakenteellisen näkökulman mukaan johdon kontrollijärjestelmät nähdään osana yrityksen toiminnallista järjestelmää, joka sisältää lisäksi yrityksen strategisen suunnittelun, tietojärjestelmät ja henkilöstöhallinnon. Prosessinäkökulman mukaan johdon kontrollijärjestelmät takaavat, että esimiestason suunnitelmat toteutetaan työntekijöiden toimesta ja että niitä muokataan jatkuvasti vaihtuvien olosuhteiden vaatimalle tasolle. (Zanin ym. 2018, 22–23.) Prosessinäkökulmasta johdon kontrollijärjestelmät ovat yksi vaihe suunnitelmien luonnin ja toteutuksen prosessissa. Demartinin (2014) mukaan johdon kontrollijärjestelmät liittyvät yleisesti katsottuna organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta kontrollijärjestelmät liittyvät operatiivisen toiminnan tieto- ja vastuujärjestelmien suunnitteluun sekä käyttäytymisen näkökulmasta esimiesten ja työntekijöiden motivoimiseen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

Johdon kontrollijärjestelmistä on esitetty useita määritelmiä, eikä niistä ole olemassa yhtä universaalisti tunnistettua määritelmää. Kontrollijärjestelmien määritelmä on moniulotteinen ja se sisältää useita ongelmakohtia. Clenhallin (2003, 129) mukaan johdon kontrollijärjestelmät terminä sisältää johdon laskentatoimen toimintatavat - kuten budjetoinnin -, näiden toimintatapojen systemaattisen hyödyntämisen jonkun tavoitteen saavuttamiseksi sekä laajemmin muita kontrolleja kuten henkilöstökontrolleja. Rajatumman määritelmän mukaan johdon kontrollit erotetaan strategisista kontrolleista ja niiden esitetään käsittelevän vain työntekijöiden käytöstä (Merchant & Van der Stede 2007, 53). Kuten edellä esitetyistä määritelmistäkin voidaan huomata, johdon kontrollijärjestelmiin liittyvän tutkimuksen aloittamisessa voi jo termin määrittäminen olla hankalaa. Selvyyden puute, variaatioiden paljous ja epäjohdonmukaisuudet johdon kontrollijärjestelmien hahmottelussa ovat luoneet useita ongelmia niiden tutkimisessa, jotka liittyvät tulosten tulkintaan ja johdon kontrollijärjestelmien suunnitteluun (Malmi & Brown, 2008, 289).

2.2 Kontrollijärjestelmäpaketti

Malmi ja Brown (2008) esittelivät johdon kontrollijärjestelmien viitekehukseksi kontrollijärjestelmäpaketin (engl. MCS package). Määritelmä käydään tässä tutkielmassa läpi,

koska sillä on ollut suuri vaikutus kontrollijärjestelmiin liittyvään kirjallisuuteen ja se on perustana myös useassa tutkimuksessa johdon kontrollijärjestelmien vaikutuksista luovuuteen. Malmin ja Brownin (2008, 291) mukaan johdon kontrollijärjestelmät sisältävät ne kaikki keinot ja järjestelmät, joita johtajat käyttävät varmistukseksi, että heidän työntekijöidensä käytös ja päätökset ovat yhdenmukaisia organisaation tavoitteiden ja strategian kanssa. Kontrollijärjestelmiin eivät kuitenkaan kuulu järjestelmät, jotka tukevat puhtaasti vain päätöksentekoa.

Pakettiajattelu yhdistetään määritelmään mukaan niin, että organisaatiot hyödyntävät usein useampia kontrollijärjestelmiä ja nämä useat eri järjestelmät esitellään tavallisesti eri aikoina ja eri henkilöiden toimesta, jolloin niiden kokonaisuutta ei voida kutsua yhteiseksi järjestelmäksi vaan paketiksi. Määritelmän mukaan, jos kaikki kontrollijärjestelmät suunniteltaisiin ja koordinoitaisiin tarkoituksellisesti yhdenmukaisiksi, koko järjestelmää kutsuttaisiin johdon kontrollijärjestelmäksi eikä kontrollijärjestelmäpaketiksi. Malmi ja Brown toteavat myös, että jos kytköksiä eri kontrollijärjestelmien välillä ei tunnusteta, kontrollijärjestelmien osien suunnittelu voi johtaa virheellisiin päätelmiin ja järjestelmien toiminnallisuusongelmiin. Kuvio 1. esittää Malmin ja Brownin (2008) johdon kontrollijärjestelmäpaketin viitekehyksen ja siihen sisältyvät kontrollit.

KULTTUURIKONTROLLIT Klaanikontrollit, arvot ja symbolit		
SUUNNITTELU Pitkällä ja lyhyellä aikavälillä	KYBERNEETTISET KONTROLLIT Budjetit, taloudelliset mittarit, ei-taloudelliset mittarit, hybridimittausjärjestelmät	PALKITSEMINEN JA KOMPENSOINTI
HALLINNOLLISET KONTROLLIT Hallinnon rakenne, organisaation rakenne sekä käytännöt ja menettelytavat		

Kuvio 1. Johdon kontrollijärjestelmäpaketti (Malmi & Brown 2008, 291)

Brown (2005) on esittänyt kontrollijärjestelmien pakettiajattelulle viitekehyksen, jossa erilaisiksi kontrolleiksi tunnustetaan suunnittelun kontrollit, kyberneettiset kontrollit, palkitsemisen ja kompensaation kontrollit, hallinnolliset kontrollit sekä kulttuurikontrollit. Brownin viitekehyksessä suunnittelun kontrolleja ovat pitkän aikavälin suunnittelu ja

toiminnan suunnittelu. Suunnittelu asettaa tavoitteet organisaation operationaalisille tasoille sekä standardit, jotka tulee saavuttaa tavoitteiden puitteissa. Suunnittelu tarjoaa yhdenmukaisuutta kohdistamalla organisaation tavoitteet ja kontrolloimalla ryhmien ja yksilöiden toimintaa tavoitteiden mukaisesti. (Malmi & Brown 2008, 291.)

Kyberneettisiä kontrolleja ovat budjetit, taloudelliset mittarit, ei-taloudelliset mittarit sekä hybridimittausjärjestelmät. Esimerkki hybridimittausjärjestelmästä on Kaplanin ja Nortonin tasapainotettu mittaristo. Kyberneettiset kontrollit hyödyntävät palautemekanismeja, jotka pyrkivät vähentämään vaihtelevuutta toiminnan todellisten ja haluttujen tulosten välillä (Zanin ym. 2018, 39).

Hallinnollisia kontrolleja ovat organisaation hallintorakenne, organisaation rakenne sekä käytössä olevat käytännöt ja menettelytavat. Hallinnolliset kontrollit on tarkoitettu ohjaamaan organisaation työntekijöiden käytöstä. Lopuksi kulttuurikontrolleiksi määritellään klaanikollit, arvot ja symbolit. Symboleita voivat olla kaikki näkyvät organisaation ilmeet kuten työtilojen suunnittelu tai pukeutumiskoodi, jotka välittävät tietynlaista kulttuuria. (Zanin ym. 2018, 39.) Kulttuurikollit tarjoavat kontekstuaalisen viitekehysten muille kontrolleille, koska ne ovat kontrolleista hitaimpia kehittymään. Suunnittelu-, kyberneettiset – sekä palkitsemisen – ja kompensoinnin kontrollit liittyvät usein tiiviisti toisiinsa ja ne ovat keskeisessä asemassa kontrollipaketissa. Hallinnolliset kontrollit luovat organisaation rakenteen, jossa muita kontrolleja voidaan harjoittaa. (Malmi & Brown 2008, 291.)

Johdon kontrollijärjestelmien tutkimista pakettina tukee se, että johdon kontrollijärjestelmät eivät toimi irrallaan toisistaan. Laajemman kuvan sekä eri parametrien ymmärtäminen voivat herättää uusia tutkimuksia ja uutta selkeämpää teoriaa aiheesta. Grabner ja Moers (2013, 408) esittävät kuitenkin, että johdon kontrollijärjestelmien pakettiajattelu ei sovi johdon kontrollijärjestelmien suhteiden tutkimiseen ja että pakettiajattelu on vielä liian laajaa, koska kontrollijärjestelmien eri osa-alueita ei ole tutkittu riittävästi. Heidän mukaansa kontrollijärjestelmäpaketin sisältöä organisaatioissa ja eri kontrollijärjestelmien suhteita toisiinsa paketin sisällä tulisi tutkia enemmän.

2.3 Kontingenssiteoriaan pohjautuva lähestymistapa

Kontingensseihin pohjautuvan lähestymistavan mukaan johdon kontrollijärjestelmiä omaksutaan, jotta ne auttaisivat johtajia saavuttamaan haluttuja organisaation tavoitteita tai tuloksia. Kontingenssiteorian mukaan merkittäviä tekijöitä johdon

kontrollijärjestelmien suunnittelussa ovat organisaation ympäristö, teknologia, rakenne ja organisaation koko. Myöhemmin tähän listaukseen on pyritty liittämään myös muita ominaisuuksia kuten organisaation strategia. (Clenhall 2003, 128–129.)

Kontrollijärjestelmien suunnitteleminen ja hyödyntäminen ovat riippuvaisia organisaation kontekstista ja ympäristöstä, jossa nämä kontrollit toimivat. Tämän näkökulman mukaan yhteneväisyys kontrollijärjestelmän ja kontekstuaalisten muuttujien välillä tuottaa parempia tuloksia organisaatiossa. (Fisher 1998, 48.) Toisin sanoen kontrollijärjestelmiä ei pidetä universaalisti yhtä toimivina jokaisessa organisaatiossa vaan riippuvaisena yrityksestä, jossa kontrollijärjestelmät toimivat. Jokaisen kontrollijärjestelmiä tutkivan tutkimuksen on jossain määrin hyödynnettävä kontingenssi -lähestymistapaa, koska on havaittu, että universaalisti toimivia ratkaisuja organisaation kontrollin ongelmiin ei ole yleisesti olemassa (Otley 2016, 45).

Kontingensseihin pohjautuvia tutkimuksia johdon kontrollijärjestelmistä kuvaillaan usein perinteisemmiksi tai tavanomaisemmiksi, koska ne näkevät kontrollijärjestelmät passiivisina työkaluina, joiden ainoa tarkoitus on avustaa johtajien päätöksentekoa. Vain osa kontrollijärjestelmien elementeistä on laskentatoimipohjaisia ja on huomioitava, miten nämä kontrollit liittyvät laajempiin kontroleihin kuten hallinnollisiin - tai kulttuuri-kontroleihin (Otley 2016, 53). Tämä tutkielma pyrkii kontingenssiteoriaa sosiaalisempaan näkökulmaan johdon kontrollijärjestelmien toimintaympäristöstä ja siksi seuraavaksi käsitteellään, miten kontrollijärjestelmien ominaisuuksia hyödynnetään esimerkiksi ohjattaessa työntekijöiden käytöstä kohti haluttua toimintaa tai tulosta sekä mitä muita kontroleja kontrollijärjestelmät voivat sisältää laskentatoimen kontrollien lisäksi.

2.4 Ohjausjärjestelmäkeinot -viitekehys

Yhtenä tunnetuimmista kontrollijärjestelmien viitekehyksistä voidaan esittää Simonsin (1995) ohjausjärjestelmäkeinojen viitekehys, joka ensimmäisten teorioiden joukossa pyrki kuvaamaan sitä, miten kontrollijärjestelmiä voidaan hyödyntää erilaisilla tavoilla. Sittenmin Simonsin ohjausjärjestelmäkeinojen viitekehystä on hyödynnetty apuna monissa tutkimuksissa ja kontrollijärjestelmien vaikutusten ja niiden suunnittelun ymmärtämisessä.

Simons (1990) tunnistaa johdon kontrollijärjestelmien olevan enemmän kuin keinoja rajoittaa tai monitoroida toimintaa. Johdon kontrollijärjestelmät ovat virallisia menettelytapoja ja järjestelmiä, jotka hyödyntävät tietoa ylläpitääkseen tai muokatakseen

organisaation toimintaa. Järjestelmät pitävät siis sisällään laajasti erilaisia virallisia menettelytapoja esimerkiksi suunnitteluun, budjetointiin, ympäristön tarkkailuun, kilpailija-analyysihin, suorituksen mittaukseen ja raportointiin, resurssien allokointiin ja työntekijöiden palkitsemiseen. (Simons 1990, 128.) Simonsin (1990) mukaan johdon kontrollijärjestelmien ydin on hallinnoida organisaation sisäistä jännitettä luovan innovoinnin ja ennustettavissa olevien tulostavoitteiden välillä. Kolmenlaisia jännitteitä tulee sovittaa yhteen ja tasapainottaa, jotta yritysstrategiaa voidaan kontrolloida tehokkaasti. Näitä jännitteitä on rajoittamattoman mahdollisuuden ja valvonnan rajallisuuden, suunnittelun ja syntyvän strategian sekä oman edun ja kontribuutiohalun välillä. Simonsin mukaan johtajat hyödyntävät kontrollijärjestelmiä positiivisina ja negatiivisina voimina luodakseen dynaamista jännitettä, joka hallinnoi edellä kuvattuja jännitteitä.

Simonsin (1995) ohjausjärjestelmäkeinot -viitekehys on alun perin tarkoitettu työkaluksi yritysstrategioiden käyttöönottoon ja kontrollointiin. Simonsin (1995) mukaan neljä avain konseptia viitekehyksessä ovat ydinarvot, vältettävät riskit, kriittiset suorituskyvyn muuttujat ja strategiset epävarmuudet. Simons on määritellyt jokaiselle avainkonseptille sitä kontrolloivan tekijän: ydinarvoja kontrolloi uskomusjärjestelmä, vältettäviä riskejä kontrolloi rajoitejärjestelmä, kriittisiä suorituskyvyn muuttujia kontrolloi diagnostinen ohjausjärjestelmä ja strategisia epävarmuustekijöitä interaktiivinen ohjausjärjestelmä. Diagnostisen kontrollijärjestelmän tarkoitus on monitoroida, arvioida ja palkita saavutuksia suorituskyvyn avainosa-alueilla. Interaktiivisen kontrollijärjestelmän rooli on rohkaista organisaation oppimista sekä uusien ideoiden ja strategioiden kehittämistä. (Martin ym. 2016, 283, Simonsin 1995 mukaan.)

Kontrollijärjestelmien diagnostisen hyödyntämisen sanotaan seuraavan mekanistista, ankaraa ja perinteistä lähestymistapaa kontroleihin, kun taas interaktiivinen hyödyntäminen on orgaanisempi, rakentavampi ja oppimissuuntautuneempi lähestymistapa. Simonsin viitekehystä on tutkittu paljon yhteydessä yritysten strategiaan valmiuksiin. (Ferreira & Otley 2009, 265–266.) Kontrollijärjestelmien interaktiivista ja diagnostista hyödyntämistä on tutkittu myös työntekijöiden luovuuden kannalta ja näitä tuloksia esitetään tarkemmin luvussa 4.

2.5 Henkilöstö-, tulos-, toiminta- ja kulttuurikontrollit

Merchantin (1985) jaottelua henkilöstö-, tulos-, toiminta- ja kulttuurikontroleista on usein hyödynnetty erilaisissa tutkimuksissa, jotka liittyvät johdon kontrollijärjestelmiin

sekä kontrollijärjestelmien vaikutuksiin esimerkiksi työntekijöiden motivaatioon, luovuuteen ja innovaatioihin. Jaottelussa tulosten kontrollointi riippuu haluttujen tulosten tunnistamisesta tai tietämisestä, mahdollisuudesta vaikuttaa näihin haluttuihin tuloksiin ja sopivista tulosmittareista. Tulosten kontrollointi on epäsuoraa kontrollointia, koska työntekijöiden on mahdollista vaikuttaa itse siihen, miten haluttu tulos saavutetaan. (Pfister & Lukka 2019, 350.)

Toiminnan kontrollointi nojaa esimiesten tietämykseen siitä, mitkä työntekijöiden toiminnot ovat organisaation kannalta epämieluisia tai mieluisia. Toiminnan kontrolloinnin suunnittelulla varmistetaan, että epämieluisia asioita ei tapahtuisi sekä toisinpäin, että mieluisia asioita tapahtuisi. Toiminnan kontrollit rikkovat enemmän työntekijöiden autonomiaa kuin esimerkiksi tuloskontrollit, koska ne ohjailevat suuremmin työtehtävien suorittamisen tapaa. Henkilöstökontrollit viittaavat esimerkiksi työntekijöiden kouluttamiseen ja muihin tekijöihin, jotka tukevat työntekijöiden työtehtävien suorituskykyä. Henkilöstökontrollit ovat työntekijöiden pätevyyttä, autonomiaa ja organisaatioon kuulumisen tunnetta lisääviä kontrolleja. (Pfister & Lukka 2019, 350.)

Viimeisenä kulttuurikontrollit sisältävät esimerkiksi organisaation menettelytapaohjeet, ryhmäpalkinnot ja muut toiminnan määrittelyt, jotka luovat ympäristön, jossa työntekijät tarkkailevat ja vaikuttavat toistensa toimintaan. (Pfister & Lukka 2019, Merchantin & Van der Steden 2017 mukaan.) Näiden erilaisten kontrollien hyödyntämisessä tulisi ottaa huomioon niiden suorat ja epäsuorat vaikutukset työntekijöiden käyttäytymiseen. Esimerkiksi tuloskontrollien hyödyntämisen vaikutuksena voi olla työntekijöiden ”pelaava” käytös, joka voi realisoitua esimerkiksi tuloslukujen esittämisessä työntekijälle suotuisemmalla tavalla. (Franco-Santos & Otley 2018, 696.)

3 LUOVUUS

3.1 Luovuuden määritelmä

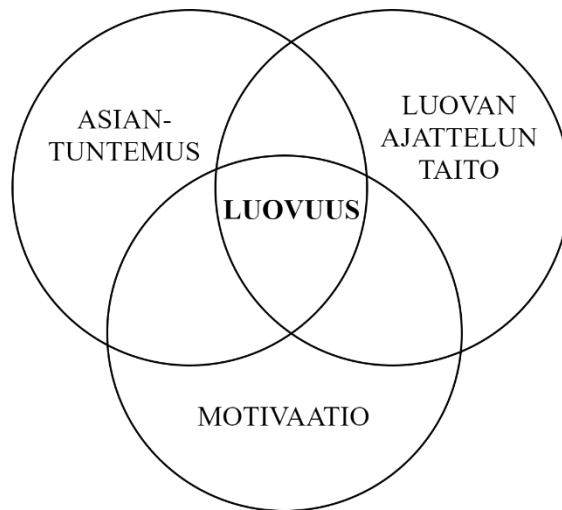
Luovuuden yhdistäminen työpaikoille tai organisaatiomaailmaan on suhteellisen uusi ilmiö, mikä ilmenee myös siihen liittyvien liiketoiminnan tutkimusten vähyytenä. Yksilöt voivat olla luovia työssään esimerkiksi luomalla uusia tapoja toteuttaa työtehtäviään, kehittämällä uudenlaisia toimintatapoja tai innovatiivisia ideoita organisaatiossa sekä soveltamalla tuttuja toimintatapoja uudella tavalla (Perry-Smith & Shalley 2003, 89–106). Seuraavaksi käsitellään tarkemmin luovuuden määritelmää keskeisten luovuuden tutkijoiden mukaan sekä sisäisen ja ulkoisen motivaation merkitystä luovuuden kannalta ja lopuksi sitä, miten ja millä tasolla luovuutta voi syntyä organisaatiossa. Sosiologiassa luovuudella sanotaan olevan niin monta määritelmää kuin on aloja, joilla sitä esiintyy, mutta tässä tutkielmassa keskitytään nimenomaan luovuuteen liiketoiminnan ja organisaatioiden kannalta.

Organisaatioteorian mukaan luovuutta tarvitaan silloin, kun työtehtävät ovat epävarmoja eli niiden onnistunut suorittaminen vaatii suhteellisen uusien ongelmien ratkaisemista. Koordinointia tarvitaan silloin, kun työtehtävät ovat sekä monimutkaisia että toisistaan riippuvaisia. Monimutkaisella tässä tarkoitetaan sitä, että työtehtävät sisältävät useita erilaisia ongelmia. Toisistaan riippuvaisia työtehtävät ovat silloin, kun ongelmien ratkaisut ovat lähellä toisiaan panostuksen, tuoton tai prosessi riippuvuuden kautta. (Perrow 1986, 11–45.) Organisatorisen luovuuden tutkimus on keskittynyt tarkastelemaan luovuutta, jota tapahtuu nimenomaan organisaatioympäristössä. Organisatorinen luovuus ei tarkastele vain joukkoa luovia yksilöitä vaan se on psykososiaalinen prosessi, joka tapahtuu organisaatiossa. (Sundgren & Styhre 2007.) Organisatorinen luovuus on siis arvokkaiden, hyödyllisten uusien tuotteiden, palveluiden, ideoiden, toimintatapojen tai prosessien kehittämistä, mitä tapahtuu, kun luovat yksilöt työskentelevät yhdessä monimutkaisessa sosiaalisessa systeemissä (Woodman ym. 1993, 293).

Innovaation ajatellaan liittyvän ja toisaalta eroavan luovuudesta siten, että luovuutta ja sen osa-alueita motivaatiota ja päättelykykyä tarvitaan, jotta innovaatioita voi ylipäättään syntyä (Perry-Smith & Shalley 2003, 89–106). Luovuus on uusien ideoiden tuottamista, kun taas innovaatio tai innovointi näiden luovien ideoiden onnistunut lopputuote tai käyttöönotto (Clenhall & Moers 2015, 2). Esimerkki innovaatiosta voi olla uusi tai paranneltu

tuote tai uusi liiketoimintaprosessi. Innovaatioista ja luovuudesta puhutaan joissakin aikaisemmissa tutkimuksissa päällekkäin, mutta tässä tutkielmassa nähdään tärkeäksi erottaa nämä kaksi määritelmää selkeästi toisistaan.

Luovuuden tutkimuksessa organisatorisen luovuuden määritelmään on eniten vaikuttanut Amabilen (1988) mallit luovuudesta ja siksi tutkielma käsittelee laajasti juuri näitä määritelmiä. Amabilen (1998, 77) mukaan johtajilla on usein kapea näkemys luovuudesta ja se halutaan liittää siihen, miten ihmiset ajattelevat eli esimerkiksi, miten kekseliäästi työntekijät lähestyvät ongelmia. Kuviossa 2. on esitetty Amabilen (1998, 78) komponenttimallin määritelmä liiketoiminnallisesta luovuudesta ja sen jakautumisesta asiantuntemukseen, luovan ajattelun taitoon ja motivaatioon.



Kuvio 2. Luovuuden kolme osa-aluetta (Amabile 1998, 78)

Mallin idea on, että yksilöllinen luovuus on pääasiallinen lähde organisatoriselle luovuudelle ja työympäristö sekä sen elementit vaikuttavat yksilölliseen luovuuteen. Asiantuntemus kattaa kaiken, minkä henkilö osaa aiemman kokemuksen sekä koulutuksen kautta ja pystyy työssään tekemään. Tämä osaaminen on kartutettavissa esimerkiksi muodollisella koulutuksella, käytännön kokemuksella ja interaktiivisesti muiden asiantuntijoiden kanssa keskustelemalla. Kuviossa 2. luova ajattelu viittaa siihen, miten henkilö lähestyy ongelmia ja ratkaisuja eli kuinka hyvin henkilö pystyy liittämään erilaisia asioita yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi. Asiantuntemusta ja luovaa ajattelua voidaan pitää henkilön resursseina, mutta kolmas osa-alue eli motivaatio määrittää, mitä henkilöt oikeasti tekevät, eli onko heillä motivaatiota esimerkiksi suorittaa työtehtäviään. Motivaatiota on

määritelty olevan kahdenlaista: sisäistä ja ulkoista. (Amabile 1998, 78–79.) Kirjallisuudessa on väitelty siitä, miten sisäinen ja ulkoinen motivaatio lopulta vaikuttavat työntekijöiden työtehtävien suorituskykyyn ja mistä nämä eri motivaatiot syntyvät.

3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

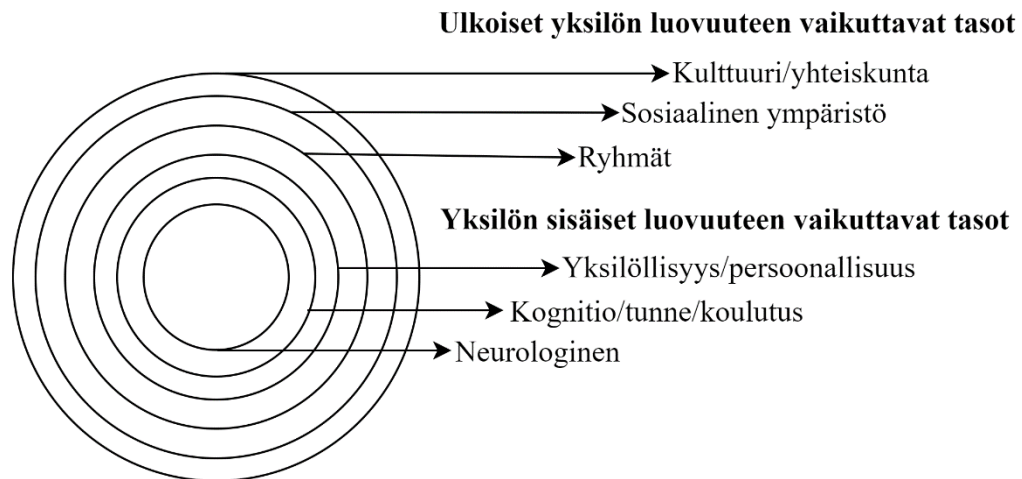
Sisäinen motivaatio määritellään joksikin, mitä tehdään tehtävän itsensä takia eli tehtävä on esimerkiksi tekijälleen mieluinen. Ulkoinen motivaatio taas viittaa välinearvon saavuttamiseen eli tehtävän suorittamisella halutaan saavuttaa jotain muuta tehtävän itsensä suorittamisen ulkopuolelta kuten palkintoja tai tunnustusta. (Reiss 2012, 152.) Palkitsemisella, joka liittyy usein ulkoisen motivaation syntymiseen, on rajattu vaikutus nykyiseen suoritukseen ja se saattaa vähentää työntekijän motivaatiota suorittaa samanlaisia tehtäviä tulevaisuudessa. Ulkoisista kannustimista voi tutkimusten mukaan tulla negatiivisia tekijöitä organisaatioissa työntekijöiden sisäisen motivaation kannalta, jos niitä ei osata hyödyntää oikealla tavalla. (Bénabou & Tirole 2003, 490.)

Adlerin ja Chenin (2011) mukaan olemassa olevat teoriat motivaatiosta ja luovuudesta korostavat sisäisen motivaation kriittistä roolia luovuuden synnyttäjänä ja näiden teorioiden mukaan arvot, jotka kunnioittavat yksilöiden toisistaan poikkeavaa ajattelutapaa sekä organisaation kontrollien autonomia ovat kriittisiä sisäisen motivaation ylläpitäjiä organisaation sisällä. Sisäistä motivaatiota voidaan pitää siis merkittävänä luovuuden ylläpitäjänä ja synnyttäjänä.

Sisäisen ja ulkoisen motivaation tutkiminen on saanut myös osakseen kritiikkiä. Chenin ym. (2020) mukaan sisäinen motivaatio on yksilön ja hänen työtehtävänsä välisen suhteen tuottama toiminto ja usein yrityksen sisällä suuri määrä työntekijöitä suorittaa mielenkiinnottomia työtehtäviä, jotka ovat usein ulkoisesti motivoituja. Heidän mukaansa on epätodennäköistä, että sisäistä motivaatiota voitaisiin jatkuvasti ylläpitää työpaikalla. Vastaukseksi on esitetty myös muiden motivaatiomuotojen kuten tunnistetun motivaation tutkimista. Tunnistettu motivaatio tarkoittaa tehtävän suorittamista, koska se sopii yhteen yksilön arvojen, tavoitteiden tai identiteetin kanssa (Chen ym. 2020, 72). Tunnistettua motivaatiota tarkastellaan tarkemmin luvussa 4. Seuraavaksi tarkastellaan vielä, miten ja millä tasoilla luovuutta syntyy yksilöissä, kun he toimivat organisaatioissa ja yhteistyössä tiimien jäseninä.

3.3 Luovuuden syntyminen

Luovuuden syntymistä tulee ymmärtää, jotta voidaan tutkia, miten johdon kontrollijärjestelmät vaikuttavat luovuuteen. Luovuuden syntymisen ymmärryksen kautta voidaan myös miettiä, miten luovuutta voidaan tukea tai kasvattaa organisaatioissa. Kuvio 3. esittelee erilaisia tasoja, joilla luovuutta syntyy tai jotka vaikuttavat luovaan toimintaan.



Kuvio 3. Päätasot, joilla luovuutta syntyy (Hennessey & Amabile 2010, 571)

Hennessey ja Amabile (2010, 571) esittävät kuviossa 3. tiivistetysti, millä kaikilla tasoilla luovuutta syntyy tai esiintyy ihmisissä ja ympäristössä. He esittävät yksilöiden luovuuden tai luovan ajattelun syntyvän neurologisella tasolla, kognitiivisissa prosesseissa, tiimityöskentelyssä ja sosiaalisessa ympäristössä. Luovaan ajatteluun ja yksilöiden eroihin ajatella luovasti vaikuttavat positiivinen ja negatiivinen ajattelu, työntekijöiden kouluttaminen, yksilölliset erot ja persoonallisuus sekä kulttuuri ja yhteisöllisyys. Nämä kaikki tasot toimivat yhtenä järjestelmänä, jota tulisi ymmärtää organisaation luovuuden tutkimisen kannalta. Hennesseyn ja Amabilen (2010) mukaan työntekijöiltä odotetaan koko ajan enemmän luovuutta, jota innovatiivinen tuotekehitys ja ongelmien ratkaiseminen yhteistyössä muiden organisaation jäsenten kanssa vaatii. Heidän mukaansa yksilöillä, tiimeillä ja koko organisaatiolla on oletettavasti erilaisia mieltymyksiä, osaamista ja työjärjestelyjä ja toisinaan yksilöiden luova suorituskyyky on parempaa verrattuna tiimien luovaan suorituskyykyyn ja joskus toisinpäin.

Woodman ym. (1993) jakavat luovuuteen vaikuttavat tekijät kolmeen tasoon, joita ovat yksilö, ryhmä ja organisaatio. Yksilölliset luovuuteen vaikuttavat tekijät ovat

ennakkotapaukset, luova käyttäytyminen, kognitiiviset kyvyt, persoonallisuus, tietotaito ja sisäinen motivaatio. Ryhmätason luovuuteen vaikuttavat ryhmän kokoonpano, ryhmän ominaisuudet sekä ryhmän toimintatavat. Organisaation luovuuteen vaikuttavat ryhmät, yksilöt, joista ryhmät koostuvat sekä organisaation malli, sen rakenne, kommunikoinnin kanavat ja tiedonkulku.

Csikszentmihalyin (1997) järjestelmä -lähestymistavan mukaan luovuutta tapahtuu dynaamisen operaation tai järjestelmän läpi, joka sisältää kolme elementtiä: kulttuurin, yksilön ja asiantuntijat. Kulttuuri sisältää symboliset säännöt, yksilö tuo uutuusarvoa alalle ja asiantuntijat tunnistavat sekä vahvistavat innovaatiot. Järjestelmä alkaa yksilöstä, joka oppii ja omaksuu oman alansa perinteitä ja omaa luovuuttaan hyödyntämällä voi muokata tai jatkaa alaa, mutta vain, jos se hyväksytään yleisesti. Csikszentmihalyin mukaan luovuudeksi tunnistetaan siis jotain, mikä hyväksytään yleisesti alalla toimivien asiantuntijoiden keskuudessa ja se onnistuu näin todella muokkaamaan tai vaikuttamaan kyseiseen alaan.

3.4 Organisatorisen luovuuden tutkimuksen ongelmat

Davilan ja Ditillon (2017) tutkimuksen mukaan luovuus tuottaa uusia ja arvokkaita oivalluksia, jotka voivat johtaa uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin. Adler ja Chen (2011) ovat sitä mieltä, että luovuutta tarvitaan, kun työtehtävien suorittamistapa on epävarma. He esittävät, että kontrollijärjestelmien tulisi tukea työntekijöiden luovuutta organisaatiossa. Yleisen näkemyksen mukaan luovuus ja innovaatiot ovat kriittisiä organisaation kasvun ja tuloksen kannalta. Työntekijöitä tulisi kannustaa luovuuteen ja luovaa toimintaa tulisi tukea. (Mumford 2012, 3–4.)

Gahanin ym. (2007) mukaan nykyinen tieto organisatorisesta luovuudesta on kehittynyt kriittikittömässä tyhjiössä. Organisatorisesta luovuudesta ei ole juurikaan kriittistä tai postmodernia tutkimusta. Luovuuden ilmiö on moniulotteisempi, laajempi ja monimutkaisempi kuin se, miten sitä usein lähestytään empiirisessä tutkimuksessa. Organisatorisen luovuuden monimutkaisuuden takia on tärkeää tarkastella kriittisesti ja reflektiivisesti mitä näkökulmaa luovuudesta oikeasti tarkastellaan tutkimuksessa. (Blomberg 2016, 22.)

Organisatorisen luovuuden tarkastelu ja lähestymistavat pitävät luovuutta usein itseltään selvästi positiivisena ilmiönä, joka on tuottavaa, hyödyllistä ja mahdollista valjastaa yrityksen hyödyksi. (Blomberg 2016.) Luovuuden tutkimus käsittää sen positiiviset puolet ja on poissulkenut sen mahdolliset negatiiviset, haitalliset ja riskialttiit puolet. Tämä

tutkielma pyrkii osaltaan vastaamaan vallitsevaan rajoittuneeseen ja kapeaan näkemykseen luovuudesta. Antamalla tilaa vaihtoehtoisille tarkastelutavoille sekä laajentamalla nykyistä luovuuden käsitettä, tutkimus voi tarjota monipuolisemman näkemyksen organisatorisesta luovuudesta.

4 KONTROLLIJÄRJESTELMÄT JA LUOVUUS

4.1 Kontrollijärjestelmien ja luovuuden välinen suhde

Kontrollijärjestelmillä on todettu olevan negatiivisia ja positiivisia vaikutuksia luovuuteen, mutta sitä ei ole kuitenkaan todistettu tai osoitettu, että kontrollijärjestelmät olisivat pelkästään ehkäisevä tekijä työntekijöiden luovuuden kannalta. Kuten edellä luovuutta käsittelevässä luvussa 3 ilmeni, johdon kontrollijärjestelmät voivat parantaa luovaa suoritusta esimerkiksi silloin, kun työtehtävät sisältävät korkean tason epävarmuutta. Toisaalta osa tutkimustuloksista esittää, että kontrollijärjestelmillä on korkea riski heikentää sisäistä motivaatiota, jota tarvitaan tehokkaaseen suorituskyykyyn ja luovan ilmapiirin ylläpitämiseen (Adler & Chen, 2011). Tutkimukset aiheesta käsittelevät usein myös erilaisia tapoja, joilla johdon kontrollijärjestelmiä voidaan hyödyntää ja näiden erilaisten tapojen vaikutuksia työntekijöiden luovuuteen tai luovaan ajatteluun. Tässä luvussa esitellään erilaisia kirjallisuudessa ja aikaisemmissa tutkimuksissa todettuja tuloksia siitä, mistä vaikutukset saattavat syntyä. Tutkielmassa ei keskitytä määrittämään sitä, ovatko kontrollijärjestelmien vaikutukset tahattomia, tahallisia vai toiminnan sivutuotteita.

Ajatukset kontrollista ja kontrolliteknikoista ovat kehittyneet perinteisistä kontrollikeinoista kuten budjeteista, uudempiin menetelmiin kuten toimintokustannuslaskentaan ja tasapainotettuun mittaristoon. Näiden uudempien menetelmien avulla on mahdollista kartoittaa tarkemmin organisaatioon ja sen työntekijöiden käytökseen liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat myös kontroleihin. Johdon kontrollijärjestelmiä on kehitetty myös tukemaan luovuutta ja siitä syntyvän innovoinnin muotoilua organisaatiossa niin, että luovuutta ja innovaatioita on mahdollista hyödyntää strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Clenhall & Moers 2015, 2.) Kontrolleja tulisi ajatella ja suunnitella yrityksissä kollektiivisesti, jotta ne vaikuttaisivat positiivisesti ja tehokkaasti luovuuteen, koska yhden kontrollikeinon ajattelu erillään muista kontrollikeinoista voi johtaa virheellisten johtopäätösten tekemiseen (Otley 1980, 415). Kontrollien kollektiivisemmasta ajattelutavasta ovat osoituksena esimerkiksi luvussa 2 esitellyt kontingenssiteoria ja viitekehys johdon kontrollijärjestelmistä pakettina ja paketin tai järjestelmän huomioiminen kokonaisuutena.

4.2 Diagnostisten ja interaktiivisten kontrollijärjestelmien tasapaino

Luvussa 2 esiteltyä Simonsin ohjausjärjestelmäkeinot -viitekehystä on hyödynnetty runsaasti tutkimuksissa, jotka käsittelevät kontrollien ja luovuuden välisiä suhteita. Diagnostisia kontrollijärjestelmiä pidetään negatiivisina kontrollikeinoina suhteessa työntekijöiden luovuuteen, koska ne suuntaavat esimiesten huomion kohti epäsuotuisia variansseja ja potentiaalisia virheitä. Diagnostiset kontrollijärjestelmät yhdistetään mekanistiseen organisaatorakenteeseen eli tiukkaan kontrolliin ja korkeaan hierarkiaan, jossa päätösvalta on johdolla ja viestintä kulkee organisaatiossa ylhäältä alaspäin. (Bedford, 2015, 14.)

Interaktiiviset kontrollijärjestelmät ovat muodollisia informaatiojärjestelmiä, joita johto käyttää osallistukseen säännöllisesti ja intensiivisesti alaistensa päätöksentekoon, joka keskittyy tulevaisuuden mahdollisuuksien ja strategisten epävarmuuksien ympärille (Simons 1995, 95). Diagnostisiin järjestelmiin verrattuna interaktiiviset kontrollijärjestelmät ovat positiivisia kontrollikeinoja, koska niiden kommunikointi on tulevaisuuteen suuntautunutta, toimintaa helpottavaa ja inspiroivaa. Tämän kontrollimuodon on nähty vaikuttavan positiivisesti yrityksen tulokseen ympäristössä, jossa vaikuttavat voimakkaasti innovaatio, luovuus ja muutossuuntautuneisuus. (Bedford 2015, 15.)

Simonsin (1995) tutkimusten mukaan yritykset, jotka kohtaavat korkeamman tason epävarmuutta nopeasti muuttuvien markkinoiden takia ja jotka tarvitsevat tämän takia myös luovuutta ja innovaatioita, hyödyntävät muodollisia kontrolleja interaktiivisella tavalla. Vakaammissa ympäristöissä toimivat yritykset hyödyntävät muodollisia kontrolleja diagnostisemmalla tavalla. Clenhallin ja Moersin (2015, 5–6) mukaan tilanteissa, joissa luovuus ja siitä muodostuvat innovaatiot ovat elintärkeitä kilpailukyvyn kannalta, ennustavat lähestymistavat tai perinteiset kontrollit eivät riitä tukemaan luovuutta ja tarvitaan monimutkaisempia kontrollin käsitteitä. Muodollisten kontrollien hyödyntämistä ei kuitenkaan nähdä yksinomaan ehkäisevänä tekijänä työntekijöiden luovuudelle vaan niitä tarvitaan tukemaan luovuutta. Niiden käyttöä ja hyödyntämistä suositellaan ajateltavaksi yhdessä epämuodollisempien kontrollikeinojen kanssa. Epämuodolliset kontrollijärjestelmät voivat tarjota tukevan ja kannustavan kulttuurin luovuudelle ja joustavuuden tunnistaa mahdollisuuksia epävarmoista tilanteista, kun taas muodolliset kontrollit hillitsevät liiallista huomiota mahdollisesti kannattamattomiin ideoihin. (Clenhall & Moers 2015, 5–6.)

4.3 Kontrollijärjestelmien vaikutukset sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon

Muodolliset kontrollit, jotka aktivoidaan mahdollistavalla, toimintaa helpottavalla ja vuorovaikutteisella tavalla voivat kasvattaa organisaation kapasiteettia johtaa hyötyä työntekijöiden luovuudesta. Luovuus koostuu useista prosesseista, jotka toimivat rinnakkain ja nämä prosessit vaativat toimiakseen erilaisia kontrollijärjestelmiä. (Bisbe & Otley 2004, 710.)

Tutkimuksissa lähestytään kontrollijärjestelmien vaikutuksia luovuuteen usein motivaation kautta, koska kontrollien nähdään vaikuttavan sisäisen tai ulkoisen motivaation määrään, joka puolestaan vaikuttaa taas työntekijöiden luovuuden tasoon. Kognitiivisen evaluaatioteorian (engl. cognitive evaluation theory) mukaan ulkoiset tekijät kuten rahalliset palkkiot, aikarajat, valvonta ja arviointi, joita johdon kontrollijärjestelmätkin edustavat, ehkäisevät työntekijöiden autonomian tunnetta ja muuttavat psykologista suuntautumista työtehtävien sisäisistä motivaatiotekijöistä ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Tätä kautta ulkoiset tekijät heikentävät työntekijöiden sisäistä motivaatiota, joka on elintärkeää myös luovuuden kannalta. Toisaalta jotkin ulkoiset tekijät kuten valintamahdollisuuden tarjoaminen siitä, missä järjestyksessä tai millä toimintatavoilla työntekijät saavat työtehtäviään suorittaa, parantavat autonomian tunnetta ja lisäävät sisäistä motivaatiota. (Cagné & Deci 2005, 333.)

Luovat prosessit vaativat tietynlaisen motivoivan ympäristön ja kontrollijärjestelmät kuten tavoitteiden asettaminen, suorituksen mittaus ja palkitsemisjärjestelmät ovat tärkeitä tätä ympäristöä muovaavia tekijöitä. Organisaation vastuulla on suunnitella ympäristö, joka edistää luovuutta ja kontrollijärjestelmät ovat tärkeä osa tätä ympäristöä. Ulkoisten palkintojen tulee olla tasapainossa mekanismien kanssa, jotka tukevat sisäistä motivaatiota. (Davila ym. 2009, 285.) Ulkoisiin palkintoihin liittyen on esitetty esimerkiksi, että kun palkinto tai rahallinen korvaus annetaan erillään tietystä tehtävästä eli työntekijä ei ole odottanut korvausta etukäteen, ulkoiset palkinnot eivät vähennä sisäistä motivaatiota. Tällöin ulkoinen palkinto ei siis herätä ulkoista motivaatiota eikä vähennä työntekijän sisäistä motivaatiota tehtävää kohtaan. (Cagné & Deci 2005, 333.) Sisäinen motivaatio vaatii yritykseltä myös rekrytointia, joka tuo organisaatioon luovia ihmisiä sekä sellaisen organisaatioympäristön suunnittelua ja muodostamista, joka ohjaa työntekijöitä hyödyntämään luovuuttaan organisaation tarpeiden mukaisesti (Davila & Ditillo 2017, 29).

4.4 Autonominen versus kontrolloitu motivaatio

Kompetenssin ja autonomian tunne ovat tärkeitä sisäisen motivaation ja luovuuden kannalta. Optimaalisesti haastavat tehtävät ja positiivinen palaute vahvistavat työntekijöiden sisäistä motivaatiota edistämällä kompetenssin tunnetta, koska työntekijät kokevat olevansa vastuullisia onnistuneesta suorituksestaan. Itsemääräämisoikeuteen (engl. self-determination theory) liittyvä teoria erottelee autonomisen motivaation kontrolloidusta motivaatiosta. Autonomia on toimintaa, joka tehdään omasta tahdosta ja tunteesta, että saadaan itse valita mitä tehdään ja miten toiminta toteutetaan. Sisäinen motivaatio on yksi esimerkki autonomisesta motivaatiosta. Vastakkaisena määritelmänä kontrolloitu motivaatio tarkoittaa, että jotain tehdään paineen alaisena ja koska tehtävä on pakko suorittaa. Ulkoiset palkinnot aiheuttavat usein kontrolloidun motivaation tunnetta. (Cagné & Deci 2005, 333–334.)

Pfister ja Lukka (2019, 346) esittävät, että jos työntekijöiden odotetaan olevan luovia ja ottavan työssään riskejä, tulisi itsemääräämisoikeuden teorian mukaan ulkoisten kontrollien sitoutua tietyllä tavalla henkilöstö- ja kulttuurikontrolleihin, jotta ne tukisivat työntekijöiden psykologista tarvetta autonomiseen motivaatioon. Edellä kuvatun kaltainen kontrolliympäristö tukee työntekijöiden kompetenssin, organisaatioon kuulumisen ja autonomian tunteita. Näiden tunteiden kokeminen voi auttaa jaksamaan negatiivisempien tunteiden kuten stressin keskellä, joita ulkoiset kontrollit voivat aiheuttaa sekä edistää itsemääräämisen tunnetta ja helpottaa luovaa toimintaa. (Pfister & Lukka 2019, 364.) Stressiä aiheuttavia, mahdollisesti negatiivisesti sisäiseen motivaatioon vaikuttavia kontroleja tulisi tukea kompetenssia ja autonomiaa edistävillä kontrolleilla, jotka tukevat sisäistä motivaatiota. Näin voidaan luoda tila, jossa uuden ulkoisen motivaatiotekijän esittäminen organisaatiossa saattaa jopa parantaa työntekijöiden autonomisen kontrollin tunnetta. On otettava kuitenkin huomioon, että Pfisterin ja Lukan (2019) tutkimuksessa on tutkittu nimenomaisesti yhdistelmää, jossa ulkoisena motivaatiotekijänä ovat korkeat tulostavoitteet ja niihin yhdistetyt tietyssä organisaatiossa toimivat autonomista motivaatiota tukevat kontrollit. Toiseen ulkoiseen motivaatiotekijään voivat soveltua paremmin toiset sisäistä motivaatiota tukevat kontrollit.

4.5 Suuren mittakaavan luova yhteistyö

Olemassa olevat tutkimukset luovuutta tukevasta motivaatiosta on kehitetty pääasiallisesti ajatellen yksilön tai pienen ryhmän luovuutta. Nämä tutkimukset korostavat sisäisen motivaation tärkeyttä ja arvoja, jotka kunnioittavat yksilön massasta poikkeavaa ajattelutapaa sekä autonomiaa organisaation kontrolleista, mikä tukee ihmisen psykologista orientaatiota sisäisen motivaatioon. Suuren mittakaavan luovuudeksi voidaan sanoa usean yrityksen välistä luovuutta tai yrityksen sisällä erilaisissa tiimeissä toteutettua luovuutta. Suuressa mittakaavassa toteutettua yhteistyötä ja sen epämuodollista koordinointia tulee tukea muodollisilla johdon kontrollijärjestelmillä. Toteuttajien tai tekijöiden määrä on suuri ja eriäviä luovia mielipiteitä syntyy niin monia, että luovassa yhteistyössä on motivoitava samanaikaisesti yksilöiden luovuutta ja monien osallistujien tavoitteiden, arvojen sekä rajoitteiden hyväksymistä. (Amabile ym. 1996, 1156–1157.)

Adler ja Chen (2011, 65) tutkivat laajamittaista luovaa yhteistyötä (engl. large-scale collaborative creativity), joka aiheuttaa tilanteita, joissa yksilöt kohtaavat kaksoishaasteen osoittaa luovuutta ja samalla hyväksyä muodolliset kontrollit, jotka ohjaavat luovaa toimintaa yhteistyössä toisten työntekijöiden kanssa. He käsittelevät luovuutta, joka syntyy yhteistyössä, mutta jonka taustalla on yksilön motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, koska luovuuden ja siitä lähtevien ideoiden nähdään syntyvän yksilötasolla ja mahdollistavan yhteistyön syntymisen. Viitekehys käsittelee luovuutta, joka on tehty mittakaavaltaan niin suuressa yhteistyössä, että se vaatii ylipäättään toimiakseen koordinointia ja muodollisia kontrolleja.

Luovuus vaatii huomiota käsillä olevaan tehtävään, yksilöllistä ajattelua ja monien eri vaihtoehtojen pohtimista. Luovuudella nähdään olevan positiivinen vaikutus toimintaan ja se vaatii yritteliäisyyttä sekä periksiantamattomuutta mielenkiintoisten tehtävien parissa. Luovuuden ongelma suhteessa kontrolleihin on, että kontrollit vaativat huomion kiinnittämistä toisiin ihmisiin sekä standardien, suunnitelmien, aikataulujen ja hierarkian mukaan toimimista. Kontrollien vaikutukset toimintaan ovat negatiivisempia kuin luovuuden vaikutukset ja ne vaativat enemmän yritteliäisyyttä ja periksiantamattomuutta epämielenkiintoisissa tehtävissä. (George & Zhou 2002, 692–695.) Toisin sanoen luovuuden ja kontrollien nähdään vaativan toimiakseen toisilleen vastakkaisia asioita, jolloin niiden yhteensovittaminen voi olla haastavaa. Adlerin ja Chenin (2011, 80) mukaan laajamittaisen yhteistyön luovuus vaatii samanaikaisesti sekä sisäistä ja tunnustettua motivaatiota, että itsenäistä ja toisista riippuvaista itsetuntemusta (engl. self-construal).

Itsenäinen itsetuntemus tarkoittaa yksilöllisten arvojen pitämistä tärkeänä, joka helpottaa yksilöllistä luovuutta. Toisista riippuvainen itsetuntemus tarkoittaa yhteisöllisten arvojen pitämistä tärkeänä, joka helpottaa yhteistyön koordinoitua. Yhteistyön toimimiseksi yksilön pitäisi kunnioittaa samanaikaisesti sekä omia että yhteisöllisiä arvoja.

Adler ja Chen (2011, 75–77) esittävät artikkelissaan useita ehdotuksia siitä, miten Simonsin ohjausjärjestelmäkeinojen viitekehystä voidaan hyödyntää tukemaan edellä kuvattua luovuutta. Heidän mukaansa uskomusjärjestelmän, etenkin organisaation tavoitteiden ja arvojen viestittäminen, on positiivisesti yhteydessä tunnistettuun motivaatioon ja toisista riippuvaan itsetuntemukseen, jotka ovat tärkeitä luovan yhteistyön toiminnan kannalta. Lisäksi rajoitejärjestelmän hyödyntäminen mahdollistavalla tavalla sekä oman optimaalisen yhdistelmän löytäminen diagnostisista ja interaktiivisista kontrollijärjestelmistä on positiivisesti yhteydessä sisäiseen ja tunnistettuun motivaatioon ja toisista riippuvaan itsetuntemukseen. Rajoitejärjestelmän hyödyntäminen mahdollistavalla tavalla tarkoittaa, että muodollisia kontroleja saa olla, mutta ne eivät saisi olla liian tiukkoja ja ehkäistä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön.

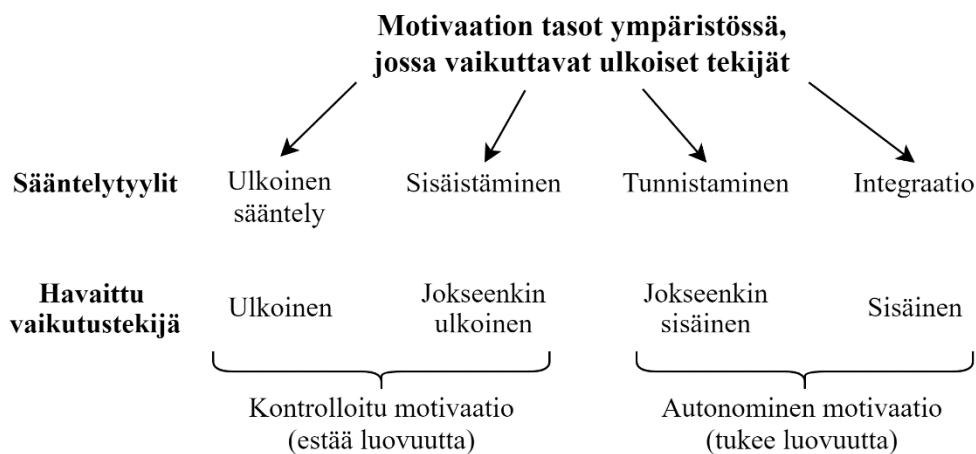
Yhteenvedon viitekehystä voidaan sanoa, että johdon kontrollijärjestelmät tulisi suunnitella niin, että ne saavat aikaan sisäistä ja tunnistettua motivaatiota sekä itsenäistä että toisista riippuvaista itsetuntemusta. Adlerin ja Chenin (2011) tutkimuksessa ei ole kuitenkaan esitetty tarkkoja ratkaisuja sille, mitä organisaatioiden tulisi tehdä onnistuakseen näiden erilaisten käsitteiden yhteensovittamisessa. Organisaatioilla on merkittävä mahdollisuus kontrolloida motivaation muotoja, mutta tutkimuksissa ei ole vielä tunnistettu kaikkia optimaalisia toimintoja, joilla tämä tapahtuu. On kuitenkin havaittu, että rekrytoimalla henkilöitä, joilla on jo alun perin korkea sisäinen ja tunnistettu työtehtävään liittyvä motivaatio, helpotetaan sisäisen motivaation ylläpitämistä organisaatiossa.

4.6 Kausaaliattribuutio

Adler ja Chen ovat pyrkineet vastaamaan luovuuden ja kontrollijärjestelmien yhdistämisen ongelmaan laajamittaisen luovan yhteistyön määrittelyn lisäksi kausaaliattribuution teorian (engl. Perceived Locus of Causality) avulla. Kausaaliattribuutiolla tarkoitetaan henkilön omaa uskomusta siitä, kuinka paljon omaa toimintaa tai käytöstä määrittävät ulkoiset ja sisäiset tekijät. Kausaaliattribuutio mittaa syytä henkilöiden toimintaan, joka vaihtelee sisäisen – ja ulkoisen käytöksen välillä. Kausaaliattribuutiota pidetään tärkeänä vaikuttajana työntekijän motivaatioon ja tätä kautta luovuuteen (Ryan & Connell 1989,

749–750.) Kausaaliattribuution teorian mukaan työntekijän motivaation taso riippuu siitä, tiedostaako työntekijä, vaikuttavatko hänen käytöksensä taustalla ulkoiset vai sisäiset motivaatiotekijät.

Kuvio 4. käsittelee yksilöiden motivaation muotoja ympäristössä, jossa motivaation muotoihin vaikuttavat pääasiallisesti ulkoiset tekijät. Kuvion 4. mukaan luovuutta tukee tunnistaminen, joka tarkoittaa, että työntekijä tunnistaa työtehtävässä henkilökohtaisen merkityksellisyyden. Henkilökohtaisen merkityksellisyyden vuoksi työntekijä hyväksyy työtehtävään liittyvän sääntelyn kuten kontrolloinnin oma-aloitteisesti. Sisäisen motivaation kannalta merkityksellisimmässä integroidussa sääntelyssä työntekijä on omaksunut työtehtävän täysin osaksi itseään. (Ryan & Deci 2000, 61.)



Kuvio 4. Ulkoisten tekijöiden vaikutukset motivaatiotasoihin (mukaellen Ryan & Deci 2000, 61)

Ulkoisessa sääntelyssä työntekijä suorittaa työtehtäviään ulkoisen paineen alaisena. Motivaation muodon nähdään näin ollen olevan haitallista luovuuden kannalta. Työtehtävän sisäistämällä tarkoitetaan, että työntekijä kokee jonkun verran sisäistä motivaatiota, mutta ei riittävästi, jotta ulkoisen sääntely ei vaikuttaisi havaittuun vaikutustekijään. Muodollisilla kontroleilla voi olla positiivinen vaikutus motivaatioon, jos niitä hyödynnetään oikein. Toisaalta muodolliset kontrollit voivat vähentää autonomista motivaatiota ja siirtää motivaatiotasoon vaikuttavaa tiedostettua vaikutustekijää sisäisestä ulkoisempaan tekijään, jos työntekijä kokee, että ulkoiset tekijät kuten aikarajoitteet tai arvostelut, vaikuttavat tekemiseen omaa itsestä lähtevää mielenkiintoa enemmän. (Ryan & Deci 2000, 56–61.) Kuvio on esitelty tässä tutkielmassa tiivistetysti ja tutkielman kannalta olennaiseen muotoon.

4.7 Kontrollijärjestelmät luovuutta tukevana tekijänä

Miten yritykset voivat hyödyntää kontrollijärjestelmiä tukemaan tehokkaasti suhteellisen epävarmoja ja luovia tehtäviä, jos he tekemällä niin uhkaavat heikentää tähän prosessiin tarvittavaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota? Davila ja Ditillo (2017) tutkivat stylis-teina toimivien työntekijöiden luovuutta, joiden työssä luovuutta tarvitaan esimerkiksi uusien tyylien luomiseen ja tätä kautta kilpailukyvyyn säilyttämiseen. Heidän mukaansa erilaisten ammattiluokkien tai alojen luovuuden tarpeet ovat erilaisia ja vaativat erilaisia johtamistapoja ja kontrollijärjestelmiä. Davila ja Ditillo osoittavat tutkimuksessaan, että johdon kontrollijärjestelmät voivat tukea tiimejä, joiden täytyy samanaikaisesti tukea yksilöiden luovuutta, edistää tiimin tavoitteiden saavuttamista ja hyväksyä organisaatioon kuulumisen mukana tulevat vastuut.

Johdon kontrollijärjestelmät tulkitaan usein ulkoisia motivaatiotekijöitä ohjaaviksi ja siksi haitallisiksi luovuudelle, joka vaatii sisäistä motivaatiota. Luova ympäristö vaatii toimiakseen autonomian ja vapauden tunteiden syntymistä, joita ei ole helppo sovittaa yhteen rajojen, kannustusten ja työpaikan vaatimusten kanssa, jotka usein liittyvät johdon kontrollijärjestelmiin. Tästä huolimatta kontrollijärjestelmät voivat muuttaa ulkoiset motivaatiotekijät mahdollistaviksi kontrolleiksi selkeästi määriteltyjen projektitavoitteiden, ideoista palkitsemisen, tunnustusten, rakentavan palautteen, esimiestuen, työympäristön ja riittävien resurssien tarjoamisen kautta. (Davila & Ditillo 2017, 29–30.)

Jeacle ja Carter (2012) ovat esittäneet, että johdon kontrollijärjestelmät helpottavat ja vahvistavat vuorovaikutusta organisaation avaintekijöiden välillä ja ne johtavat jännitettä luovuuden ja tuotteiden kulurakenteiden vaatimusten ohjaamisen välillä. Kontrollijärjestelmät asettavat vaatimukset tuotteiden kulurakenteille ja rajoitteet työntekijöiden luovuudelle, jolloin nämä kaksi osa-aluetta voivat toimia keskenään vielä toimivampana kokonaisuutena. Kontrollijärjestelmien voidaan havaintojen perusteella ajatella selkiyttävän luovan toiminnan rajoitteita ja määrittelevän kollektiivista toimintaa, jotta se toimii yhtenevällä tavalla.

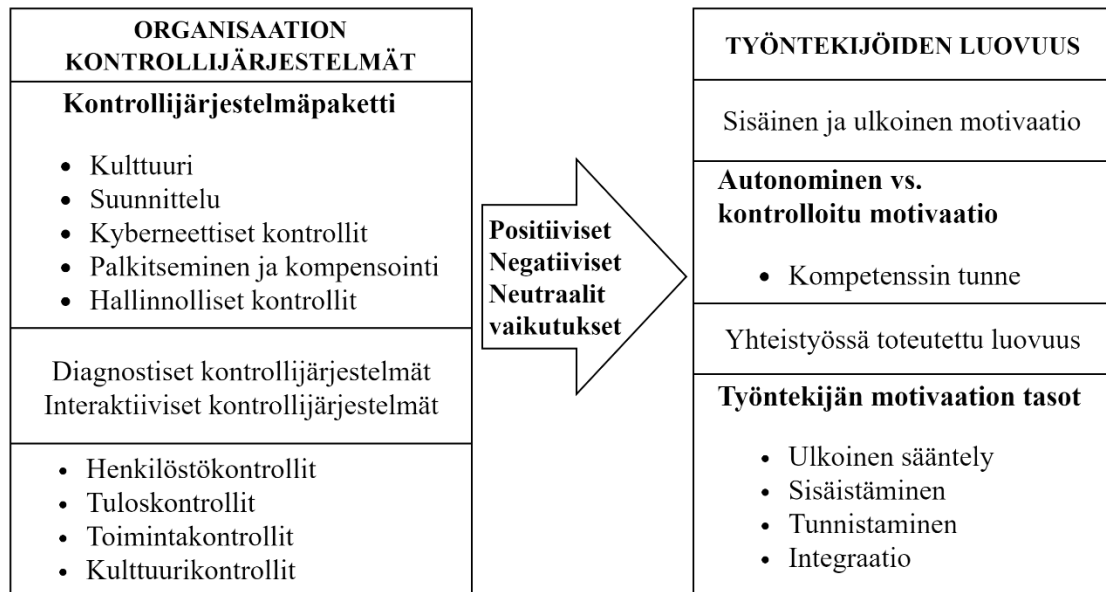
Davila ja Ditillo (2017, 28) erottelevat toisistaan suuntaa antavat ja inspiroivat kontrollijärjestelmät. Heidän mukaansa suuntaa antavat kontrollijärjestelmät ovat luovan tilan rajoitteita, jotka tasapainottavat jännitettä luovan vapauden ja yrityksen tarpeiden välillä. Inspiroivat kontrollijärjestelmät tasapainottavat yksilöllistä luovaa vapautta ja tarvetta yhtenevälle tiimin tavalle suorittaa asioita. Edellä mainitut kontrollijärjestelmät eivät pyri

suoraan vaikuttamaan työntekijöiden käytökseen vaan määrittämään vapauden ja resursien määrää sekä näiden tasapainoa. Kontrollijärjestelmät voivat asettaa tavoitteita, mutta niiden ei ole tarkoitus monitoroida työskentelyä. Inspiroivien kontrollijärjestelmien on tarkoitus herättää kommunikointia organisaation sisällä, mutta tähän kommunikointiin ei sisällytetä ylintä johtoa. (Davila & Ditillo 2017, 28–29.)

Bedford ym. (2016) tutkivat millaisissa yrityksissä tulisi hyödyntää diagnostisia kontrollijärjestelmiä ja millaisissa interaktiivisia kontrollijärjestelmiä. He määrittelevät kahdenlaisia yrityksiä, joita ovat puolustajayritykset sekä kehittyvät yritykset. Tutkimuksessa kehittyvät yritykset tarkoittavat yrityksiä, jotka painottavat innovaatioita ja joustavuutta. Puolustajayrityksillä tarkoitetaan yrityksiä, jotka keskittyvät ensisijaisesti tehokkuuteen ja vaatimusten mukaisuuteen. Tulokset osoittivat, että puolustajayrityksissä laskentatoimen ja mekanististen rakenteellisten kontrollien diagnostinen hyödyntäminen täydentävät toisiaan. Kehittyvissä yrityksissä laskentatoimen ja orgaanisten rakenteellisten kontrollien interaktiivisella hyödyntämisellä on osoitettu olevan toisiaan tukevia vaikutuksia. Tutkimuksella pyrittiin osoittamaan, että kontrollijärjestelmäpakettien ymmärtäminen voi tarjota yrityksille opastusta kontrollijärjestelmien empiiriseen analysointiin ja erilaisien kontrollijärjestelmien yhteensovittamiseen. (Bedford ym. 2016.)

4.8 Viitekehys kontrollijärjestelmien ja luovuuden suhteen tarkasteluun taloushallintoalalla

Kuvio 5. on yhteenveto tutkimuksen kannalta merkittävästä kirjallisuudesta, jonka avulla arvioidaan taloushallintoalalla toimivasta kohdeorganisaatiosta kerättyä aineistoa ja tutkimustuloksia. Kuvion 5. mukaisesti ensin tarkastellaan kohdeorganisaation kontrollijärjestelmiä. Kontrollijärjestelmien tarkasteluun hyödynnetään Malmin ja Brownin (2008, 291) kontrollijärjestelmäpaketin määritelmää. Kohdeorganisaation haastattelujen perusteella pyritään tunnistamaan, hyödyntääkö kohdeorganisaatio kontrollijärjestelmiä diagnostisella tai interaktiivisella tavalla. Simonsin (1995) mukaan vakaammassa ympäristössä toimivat yritykset hyödyntävät muodollisia kontrolleja diagnostisemmalla tavalla. Tämän mukaan olisi odotettavissa, että taloushallintoalalla suhteellisen vakaassa toimintaympäristössä toimiva yritys hyödyntäisi kontrollijärjestelmiä diagnostisemmalla tavalla. Lisäksi arvioidaan, hyödyntääkö kohdeorganisaatio vahvasti joitakin Merchantin (1985) jaotteluun kuuluvia henkilöstö-, tulos-, toiminta- tai kulttuurikontrolleja.



Kuvio 5. Kontrollijärjestelmien ja luovuuden välisen suhteen arvioinnin viitekehys

Kohdeorganisaation kontrollijärjestelmien arvioinnin lisäksi on merkittävää tarkastella, miten luovuus toteutuu taloushallintoalan yrityksessä. Työtyytyväisyyskyselyn ja haastattelujen perusteella tarkastellaan, mitä luovuus tarkoittaa taloushallintoalalla ja miten työntekijöiden luovuus toteutuu organisaatiossa.

Kohdeorganisaation kontrollijärjestelmien ja luovuuden kuvailun jälkeen tarkastellaan kontrollijärjestelmien vaikutuksia kohdeorganisaation työntekijöiden luovuuteen. Kontrollijärjestelmien vaikutukset luovuuteen saattavat olla positiivisia, negatiivisia tai neutraaleja. Kohdeorganisaatiosta pyritään tunnistamaan kontrollijärjestelmien vaikutukset työntekijöiden motivaatioon. Sisäisen ja autonomisen motivaation on kuvattu olevan merkittäviä tekijöitä työntekijöiden luovuuden kannalta yrityksen toimialasta riippumatta (Cagne & Deci 2005; Davila ym. 2009; Adler & Chen 2011; Pfister & Lukka 2019). Adlerin ja Chenin (2011, 65) mukaan yhteistyössä toteutettu luovuus aiheuttaa tilanteita, joissa yksilöt kohtaavat kaksoishaasteen osoittaa luovuutta ja samalla hyväksyä muodolliset kontrollit, jotka ohjaavat luovaa toimintaa yhteistyössä toisten työntekijöiden kanssa. Tutkimuksen kohteena olevassa tilitoimistossa työtä toteutetaan paljon yhteistyössä muiden työntekijöiden sekä sidosryhmien kanssa ja siksi on merkittävää arvioida myös yhteistyössä toteutettua luovuutta. Kontrollijärjestelmien ja luovuuden välisen suhteen arvioinnin teoreettisella viitekehyksellä pyritään vastaamaan tutkimustulosten puutteeseen siitä, miten kontrollijärjestelmät vaikuttavat työntekijöiden luovuuteen juuri taloushallintoalalla.

5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

5.1 Kohdeorganisaation kuvailu

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin ja muu aineisto kerättiin yksityisellä sektorilla toimivasta taloushallintoalan yrityksestä, joka tarjoaa pääasiassa palkanlaskennan ja kirjanpidon palveluita pienille ja keskisuurille yrityksille. Kohdeorganisaatio valittiin tutkimukseen, koska tutkijalla oli etukäteen tiedossa, että organisaatio hyödyntää tietoisesti johdon kontrollijärjestelmiä. Kohdeorganisaatiota pyritään kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, mutta kuitenkin niin, ettei organisaation anonymiteetti vaarannu. Kohdeorganisaation kuvailu helpottaa tutkimuksen kontekstin ja organisaation toimintaympäristön ymmärtämistä.

Yritys toimii ainoastaan Suomessa ja lähes kaikki sen asiakkaista ovat suomalaisia yrityksiä. Tilitoimistolla on noin 100 työntekijää ja se toimii kolmessa eri toimipisteessä. Yritys oli aikaisemmin kauan saman perheen omistuksessa, mutta sen omistajat vaihtuivat muutama vuosi sitten. Yritys on Tili-instituuttisäätiön auktorisoima ja Taloushallintoliiton jäsen. Auktorisoidun tilitoimiston tulee noudattaa tiettyjä vaatimuksia ja kehitystavoitteita. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstön osaamisen ylläpito ja siitä raportoiminen liitolle sekä yrityksen toimintatapojen, järjestelmien ja taloudellisen tilan valvominen ja tarkastaminen. Auktorisoidun tilitoimiston tulee toimia taloushallintopalvelualan hyvän tavan mukaisesti ja liiton säännölliset tarkistukset määrittävät jo kontrollijärjestelmien pohjaa tilitoimistolle.

Taloushallintoliiton ja kontrollijärjestelmien vaatimusten lisäksi palkkahallinnon asiantuntijan työhön vaikuttavat asiakkaita yleissitovasti koskevat työehtosopimukset sekä säädetyt lait kuten Työehtosopimuslaki, Työaikalaki ja Vuosilomalaki. Kirjanpidon asiantuntijan työhön vaikuttavat vahvasti esimerkiksi Kirjanpitolaki ja tilinpäätösstandardit. Näiden lisäksi molempien asiantuntijoiden on seurattava asiakasyritysten paikallisia sopimuksia.

5.2 Haastattelut

Yrityksestä haastateltiin yksilöhaastatteluina kahta työntekijää, palvelupäällikköä ja yrityksen toista omistajaa, jonka titteli on kehitysjohtaja. Haastateltavien valintaa ohjasi

tutkijan omat kontaktit yrityksestä. Palvelupäällikkö on tehnyt töitä nykyisessä yrityksessä kuusi vuotta ja kokonaisuudessaan alalla kymmenen vuotta. Kehitysjohtaja on ollut työtehtävässään hieman yli kuusi vuotta. Työntekijät tunnistetaan tästä eteenpäin työntekijä 1:nä (T1) ja työntekijä 2:na (T2). Jatkossa heitä kuvatessa käytetään näitä lyhenteitä. T1 on työskennellyt alalla kymmenen vuotta ja T2 noin viisi vuotta.

Haastateltavat valittiin siten, että saadaan näkemys kontrollijärjestelmien vaikutuksista luovuuteen sekä työntekijätasolta että esimies- ja johtotasolta. Kontrollijärjestelmien vaikutukset koetaan vahvemmin työntekijätasolla ja toisaalta niiden käyttöä suunnitellaan esimies- ja johtotasolla. Esimies- ja johtotason henkilöt ovat avainasemassa organisaation kontrollijärjestelmien rakentamisessa ja niiden implementoinnissa (Ouchi 1979). Toisaalta myös työntekijöillä on omakohtaista kokemusta siitä, mihin luovuutta tarvitaan heidän työssään ja miten kontrollijärjestelmät vaikuttavat heidän työskentelyynsä. Laadullisen tutkimuksen kannalta on tärkeää, että tutkimukseen valikoidut haastateltavat tietävät tutkittavasta ilmiöstä tai heillä on omakohtaisia kokemuksia siitä (Tuomi & Sarajarvi 2009, 85).

Puolistrukturoidussa haastattelussa hyödynnetään haastattelurunkoa, joka ohjaa keskustelua. Burns (2000) mukaan haastattelurungon tarkoituksena on pitää haastattelun aihe tutkimuksen kannalta olennaisessa aihepiirissä, mutta se sallii myös haastateltavan vastata vapaammin kuin suljetuissa kysymyksissä. Tutkielmassa pyritään hyödyntämään myös Kreinerin ja Mouritsenin (2005) esittämää analyttistä lähestymistapaa haastatteluihin. Heidän mukaansa analyttinen lähestymistapa painottaa ylimääräisten, haastattelurungosta poikkeavien kysymysten tekemistä haastattelussa. Analyttisen lähestymistavan tarkoituksena on yhteistyössä haastattelijan ja haastateltavan välillä tuottaa uutta tietoa tai uusia lähestymistapoja tutkimukseen keskustelun avulla. Lisäkysymysten esittämisellä pyritään siihen, että haastateltavan vastaukset olisivat luovia ja analyttisiä ja että haastattelijalla saisi haastattelusta uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Johdon kontrollijärjestelmien vaikutukset luovuuteen on haastava aihe myös haastateltavalle ja analyttisen haastattelun tarkoituksena tässä tutkielmassa on saada myös haastateltava ajattelemaan aihetta syvällisesti ja tuottamaan yhteistyössä haastattelijan kanssa merkittävää pohdintaa tutkittavasta aiheesta, joka saattaisi johtaa uuteen tietoon. Haastattelut nauhoitetaan ja literoidaan myöhempää tarkastelua ja analysointia varten.

Haastattelut olivat pituudeltaan keskimäärin noin tunnin mittaisia ja keskustelun apuna hyödynnettiin liitteistä löytyvää haastattelurunkoa. Haastattelurunko on aseteltu tutkielman sisällyksen kannalta loogiseen järjestykseen. Ensin järjestyksessä käsitellään

kontrollijärjestelmiä, toiseksi luovuutta ja kolmanneksi näiden kahden yhteyttä. Järjestyksellä pyrittiin vastaamaan tutkielman kannalta olennaisiin ja keskeisiin asioihin, mutta myös määrittelemään, mitä kontrollijärjestelmät ja luovuus tarkoittavat eri henkilöiden näkökulmasta. Kahta työntekijää varten on kehitetty oma haastattelurunko, koska heidän näkökulmansa aiheeseen perustuu enemmän omakohtaisiin kokemuksiin.

Haastattelukysymykset on laadittu tutkielman kirjallisuuslähteiden perusteella. Haastattelukysymyksiä testattiin koehaastateltavalla ennen varsinaisia haastatteluja. Koehaastattelun tarkoitus on arvioida haastattelun kestoa ja testata kysymysten selkeyttä ja tarkoituksenmukaisuutta aiheen kannalta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 72). Koehaastattelun pohjalta haastattelurunko koettiin aiheen kannalta tarkoituksenmukaiseksi ja suurempia muokkaustarpeita ei havaittu.

Haastateltavia lähestyttiin sähköpostitse, jossa selvitettiin haastattelujen kannalta olennaisia tutkimuseettisiä käytännön asioita kuten anonymiteettiä, haastatteluun osallistumisen vapaaehtoisuutta ja haastatteluaineiston nauhoittamista. Tutkielman aihe kerrottiin haastateltaville etukäteen, mutta tutkimuskysymyksiä ei toimitettu heille etukäteen luettaviksi. Haastateltavien ei haluttu muodostavan ennen haastatteluja mahdollisesti voimakkaita mielipiteitä tai valmiiksi suunniteltuja vastauksia. Haastattelut pidettiin Teams viestintä- ja yhteistyöalustaa hyödyntämällä, jossa on mahdollisuus nähdä haastattelun osapuolet kameran avulla ja nauhoittaa keskustelut litterointia varten.

Keskustelu pyrittiin pitämään mahdollisimman vapaamuotoisena, jotta lisäkysymysten esittäminen olisi helpompaa ja haastateltavilla olisi mahdollisuus esittää vapaammin omia näkemyksiään. Haastattelut pidettiin joulukuussa 2020 ja haastattelujen litterointi aloitettiin mahdollisimman pian varsinaisen haastattelun jälkeen, jolloin haastattelutilanne oli tuoreessa muistissa ja aineiston puhtaaksikirjoitus helpompaa. Litteroinnissa huomioitiin puhutun äänen lisäksi puheessa ilmenneet pidemmät tauot ja tiettyjen asioiden voimakas painottaminen. Vuorovaikutuksesta korostuneet havainnot otettiin vuorovaikutuksessa huomioon, koska ne saattavat olla aineiston perusteellisemmässä tulkinnaissa merkittäviä (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 427).

5.3 Aineiston analysointimenetelmät

Aineiston analyysin tarkoituksena on luoda selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja tuottaa uutta tietoa ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108). Tutkielman analysoinnissa hyödynnetään tutkimusmateriaalien ja teorioiden triangulaatiota. Tutkimusmateriaalien

triangulaatiolla tarkoitetaan sitä, että tutkielmassa hyödynnetään tutkimusaineistoa useammasta tiedonlähteestä keskinäiseen vertailuun ja tulosten esittämiseen. Teorioiden triangulaatiolla tarkoitetaan usean teorian hyödyntämistä tutkielmassa, jotka selittävät ilmiötä ja auttavat ymmärtämään ja tulkitsemaan empiirisen aineiston tuloksia. Triangulaatio hyödyntää ajatusta, jonka mukaan on olemassa yksi käsitys todellisuudesta, jota voidaan lähestyä erilaisista näkökulmista ja näiden erilaisten näkökulmien hyödyntäminen lisää kokonaisymmärrystä aiheesta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 293.) Haastattelujen vastauksia ja työtyytyväisyyskyselyn tuloksia vertaillaan keskenään, jotta voidaan osoittaa vahvempia päätelmiä tutkittavasta aiheesta.

Aineiston analysoinnissa on hyödynnetty myös abduktiivista päättelyä, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkijalla on valmiina teoreettisia johtoideoita, joita pyritään todentamaan empiirisen aineiston avulla. Ajatteluprosessia abduktiivisessa päättelyssä ohjaavat vaihdellen teoreettiset mallit ja tutkimuksen aineisto. Edellä kuvattu iteratiivinen prosessi auttaa myös uudelleen muotoilemaan, keskittämään ja tarkentamaan tutkimuskysymyksiä. Tutkija, joka jatkuvasti liikkuu edestakaisin yhdenlaisen empiirisen tutkimuksen osa-alueen ja toisen välillä sekä empiiristen havaintojen että teorian välillä, pystyy laajentamaan ymmärrystään sekä teoriasta että tutkittavasta ilmiöstä. Alustava analyttinen viitekehys tutkittavasta aiheesta koostuu ennakkoluuloista, jotka ajan kanssa kehittyvät löydetyn empiirisen materiaalin, sen tulkinnan ja analysoinnin kautta. Empiiriset havainnot saattavat aiheuttaa olemassa olevan teoreettisen viitekehysten uudelleen muotoilua. (Dubois & Gadde 2002, 555.) Abduktiivisen päättelyn tarkoituksena on teoriaa ja aineistoa yhdistelemällä tuottaa jotain uutta tutkittavaan ilmiöön liittyen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136.) Tutkimuksen tulokset on näin ollen johdettu empiiristen havaintojen ja olemassa olevan tiedon välisen dialogin kautta. Näiden kahden osa-alueen peilaamisen avulla vastataan tutkielman tutkimuskysymyksiin.

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat kehittyvät tutkijan tietoisuudessa vähitellen tutkimusprosessin edetessä (Eriksson & Kovalainen 2008, 290–291). Aineiston analyysimenetelmänä on hyödynnetty erilaisien triangulaatioiden ja abduktiivisen päättelyn lisäksi laadullista sisällön analyysiä. Laadullinen sisällönanalyysi käsittelee sekä ilmeisiä että piileviä merkityksiä aineistosta ja se on jatkuvaa tutkijan ja aineiston välistä vuorovaikutusta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 152–153). Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti aineiston piileviin merkityksiin. Tutkittava aihe on abstrakti ja erilaisilla henkilöillä saattaa olla erilaisia mielipiteitä siitä, mitä esimerkiksi organisatorinen luovuus tai kontrollijärjestelmät tarkoittavat. Tutkimuksen

haastattelukysymykset on luotu teorian pohjalta hakemaan haastatteluista esille erityisesti aiheen piileviä merkityksiä. Laadullinen sisällönanalyysi perustuu tutkijan tulkintaan ja päättelyyn. Tutkimusta tarkasteltaessa tulee huomioida, että todellisuutta voidaan tarkastella eri tavoin ja ymmärrys todellisuudesta riippuu tutkimuksen tekijän ja lukijan subjektiivisesta tulkinnasta. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 112.)

Analyysin tueksi tutkimustuloksissa hyödynnetään lainauksia alkuperäisistä haastatteluista. Lainauksien tarkoituksena on lisätä tutkimuksen luotettavuutta ja antaa suoria esimerkkejä haastatteluaineistosta. Suorilla lainauksilla pyritään myös välttämään merkittävien ilmauksien tai tarkoituksen muokkautumista.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Työtyytyväisyyskysely ja keskeiset tulokset

Työtyytyväisyyskysely toteutetaan yrityksen henkilöstölle vuosittain, mutta historiallisesti se on ollut käytössä vasta muutaman vuoden. Työtyytyväisyyskyselyn tulokset tarjoavat tukea haastattelujen vastauksille, koska osa kysymyksistä käsittelee tutkimuskysymysten kannalta olennaisia työympäristöä ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia koskevia asioita. Vastausprosentti vuoden 2020 henkilöstökyselyyn oli koko organisaatiossa 98 prosenttia, joten vastauksia voidaan pitää tilastollisesti koko henkilöstön mieltäpidettä vastaavina. Kyselyn vastausvaihtoehdot vaihtelevat välillä 1-4, jossa 1 tarkoittaa “täysin eri mieltä”, 2 “jokseenkin eri mieltä”, 3 “jokseenkin samaa mieltä” ja 4 “täysin samaa mieltä”. Valittavana on myös “en osaa sanoa”, jolloin tätä vaihtoehtoa ei lasketa keskiarvoon mukaan. Merkittävänä erona tutkimuksessa pidetään 0,2 yksikön eroa edellisen vuoden tulokseen.

Työtyytyväisyyskyselyssä tarkastellaan myös työhyvinvointi-indeksiä, joka on keskiarvo kaikkien kyselyn osa-alueiden tuloksista verrattuna sairauspoissaoloihin ja muihin työkyvyttömyyteen vaikuttaviin tekijöihin. Vuoden 2020 työhyvinvointi-indeksin tulos 71,84 oli noussut jonkun verran edellisen vuoden tuloksesta. Kyselyssä mitataan lisäksi NPS arvoa (engl. Net Promoter Score), joka tarkoittaa asiakasuskollisuuden mittaria. NPS mittaa tässä asiayhteydessä, kuinka todennäköisesti työntekijä suosittelisi yritystä tulleen tai kollegalleen. 0 tarkoittaa, että “työntekijä ei todellakaan suosittelisi yritystä” ja 10, että “työntekijä suosittelisi yritystä lämpimästi”. 0-6 pistettä antanut vastaaja on yrityksen arvostelija. 7-8 pistettä antanut on asian suhteen passiivinen ja 9-10 pistettä antanut on yrityksen suosittelija. NPS lasketaan vähentämällä arvostelijoiden prosenttiosuus suosittelijoiden prosenttiosuudesta. Positiivista NPS arvoa pidetään hyvänä tuloksena ja 50 suurempaa tulosta erinomaisena. Koko yrityksen vuoden 2020 NPS arvo oli 18.

Työtyytyväisyyskyselyn suljettujen kysymysten osa-alueita ovat Minä ja työni, Toimiva yhteistyö ja Työpaikan henki, Työkyky sekä Johtaminen. Kysely sisältää suljettujen kysymysten lisäksi myös muutamia avoimia kysymyksiä. Taulukossa 1. on esitetty vuoden 2020 työtyytyväisyyskyselyn tulokset koko organisaation kaikista toimipisteistä yhteen koottuna. Väittämät on esitetty osa-alueittain. Ensimmäiseksi taulukossa on vuoden 2020 vastausten keskiarvo ja sen jälkeen vuoden 2019 vastaava vastausten keskiarvo.

Viimeiseksi esitetään keskiarvon muutosarvo vuosien välillä, joista 0,2 yksikön eroa voidaan pitää merkittävänä. Miinusmerkki muutosarvon edessä ei kerro automaattisesti yrityksen kannalta negatiivisesta eli huonompaan suuntaan kehittyneestä arvosta. Väittämän sanamuodon perusteella negatiivinen arvo voi viestiä myös positiivisesta eli parempaan suuntaan kehittyneestä arvosta.

Yritysten työtyytyväisyyskyselyjä ei ole ennen hyödynnetty tutkimuksissa johdon kontrollijärjestelmistä ja luovuudesta. Taulukon 1. kohdeorganisaation työtyytyväisyyskyselyn tulokset auttavat kuitenkin tarkastelemaan, miten yrityksessä on toteutunut työntekijöiden luovuuden kannalta merkittävät osa-alueet kuten työkyky, motivaatio, asiantuntemus ja tiimiyhteistyö. Kyselyn tuloksista on myös johdettavissa kontrollijärjestelmiin liittyviä osa-alueita kuten työntekijöiden yrityksen tavoitteiden tuntemus ja työntekijöiden kokemus omista vaikutusmahdollisuuksista.

Taulukko 1. Työtyytyväisyyskyselyjen 2020 ja 2019 vertailu

TYÖTYTYTYVÄISYYSKYSELYN OSA-ALUEET JA VÄITTEET	Keskiarvo 2020	Keskiarvo 2019	Keskiarvon muutos
MINÄ JA TYÖNI			
Koen, että työni on merkityksellistä	3,6	3,6	0,0
Voin vaikuttaa työtäni koskeviin asioihin	3,1	2,8	0,3
Minulla on hyvät valmiudet kohdata muutoksia työssäni	3,2	3,1	0,1
Tunnen yritykseni strategiasta johdetut työni tavoitteet ja mittarit	2,8	3,0	-0,2
Olen valmis tekemään tarvittaessa enemmän kuin mitä minulta normaalisti odotetaan	3,4	3,4	0,0
Olen viime aikoina harkinnut työnantajan vaihtoa	2,0	2,4	-0,4
Minulla on hyvät kehittymismahdollisuudet	3,1	3,1	0,1
TOIMIVA YHTEISTYÖ JA TYÖPAIKAN HENKI			
Tunnen, että minua ja työtäni arvostetaan työpaikallani	3,2	3,1	0,1
Työyhteisössäni noudatetaan yhteisiä pelisääntöjä	3,1	2,9	0,2
Työpaikallani selvitetään mahdolliset ristiriidat ja erimielisyydet	3,2	3,1	0,1
Saan työstäni riittävästi palautetta	2,8	2,6	0,2
Yrityksessämme löytyy tahtoa työskennellä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi	3,2	3,2	0,0
Yhteistyö sujuu työtovereiden kanssa hyvin	3,6	3,6	0,0

TYÖTYTYTYVÄISYYSKYSELYN OSA-ALUEET JA VÄITTEET	Keskiarvo 2020	Keskiarvo 2019	Keskiarvon muutos
TYÖKYKY			
Työni henkinen kuormittavuus on tasapainossa voimavarojeni kanssa	3,0	3,0	0,0
Työni fyysinen kuormittavuus on tasapainossa voimavarojeni kanssa	3,6	3,5	0,1
Työympäristöni on tarkoituksenmukainen työtehtäviäni varten	3,4	3,4	0,0
Selviämme hyvin tilapäisistä työmäärän lisäyksistä	3,0	2,9	0,1
Työni ja vapaa-aikani on tasapainossa	3,0	3,2	-0,2
Koen, että tietoni, taitoni tai osaamiseni on ajan tasalla	3,0	2,9	0,1
Tarjolla on tarpeeksi koulutusta	3,5	3,6	-0,1
Koen, että työmäärä on tasapainossa työaikaan nähden	2,9	2,9	0,0
Koen työni stressaavana	2,8	2,6	0,2
JOHTAMINEN			
Saan tarvittaessa apua ja tukea lähimmältä esimieheltäni	3,3	3,1	0,2
Lähin esimieheni kannustaa minua kehittämään taitojani ja osaamistani	3,4	3,3	0,1
Työpaikallani otetaan huomioon työntekijän erityistarpeet eri elämänvaiheissa	3,5	3,2	0,3
Tiedot, joita tarvitsen työni tekemiseen, ovat saatavillani	3,4	3,2	0,2
Työhön liittyvä sisäinen viestintä on asianmukaista	3,3	3,3	0,0
Minulle on asetettu selkeät tavoitteet	2,8	2,9	-0,1
Saan riittävästi palautetta esimieheltäni	2,9	2,7	0,2
Esimieheni jakaa työtehtävät henkilöstön jäsenten osaaminen huomioiden	3,2	2,9	0,3
Yhteistyö sujuu lähiesimieheni kanssa hyvin	3,7	3,5	0,2

Taulukossa on esiteltyä kohdeorganisaation työtyytyväisyyskyselyn tulokset osa-alueittain. Sanallisen työntekijöille esitetyn väittämän jälkeen oikeassa sarakkeessa on vuoden 2020 koko organisaation kaikkien kyselyyn vastanneiden työntekijöiden vastausten keskiarvo. Kolmannessa sarakkeessa on vuoden 2019 vastaava keskiarvo. Neljännessä sarakkeessa on vuoden 2020 keskiarvo verrattuna vanhempaan vuoden 2019 keskiarvon tulokseen. Taulukossa tummennettuja vähintään 0,2 yksikön eroja pidetään työtyytyväisyyskyselyn tuloksissa merkittävänä muutoksena.

Taulukosta 1. on havaittavissa, että Minä ja työni osa-alueesta merkittävästi huonompaan suuntaan on muuttunut työntekijöiden tuntemus strategiasta johdettuihin oman työn tavoitteisiin ja mittareihin (-0,2). Merkittävästi parempaan suuntaan on muuttunut työntekijöiden kokemus omaa työtään koskevien asioiden vaikutusmahdollisuuksista (0,3) sekä harkinta työnantajan vaihtamisesta (-0,4). Yleisesti työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet kohdata muutoksia työssä ja tehdä tarvittaessa enemmän kuin tavallisessa työnkuvassa vaaditaan. Autonomisen motivaation ja luovuuden kannalta merkittävää on työntekijöiden positiivinen kokemus mahdollisuuksista vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin (Pfister & Lukka 2019, 364). Yksi kontrollijärjestelmien tavoitteista on asettaa työntekijöille selkeät tavoitteet, jotka tukevat

organisaation tavoitteiden saavuttamista. Työtyytyväisyyskyselyn pohjalta organisaatiolla on parantamisen varaa henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisessa tai viestimisessä työntekijöille.

Toimiva yhteistyö ja työpaikan henki osa-alueesta merkittävästi parempaan suuntaan ovat muuttuneet yhteisten pelisääntöjen noudattaminen (0,2) ja palautteen saaminen omasta työstä (0,2). Palautteen saaminen on kehittynyt parempaan suuntaan, mutta sillä on edelleen osa-alueen heikoin keskiarvo. Yhteistyö työkavereiden kanssa sujuu hyvin ja vaikka vaikuttaa siltä, että oman työn tavoitteita ja mittareita tunnetaan heikommin, yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ollaan valmiita työskentelemään. Luovan yhteistyön ja tiimien toimivuuden kannalta on positiivista, että tulosten perusteella yhteistyö työtovereiden kanssa vaikuttaa tulosten perusteella toimivan hyvin yrityksessä (Adler & Chen 2011).

Työkyvyn osa-alueesta heikompaan suuntaan on muuttunut työn ja vapaa-ajan tasapaino (-0,2) ja työn kokeminen stressaavana (0,2). Heikoin keskiarvo osa-alueessa on työmäärän ja työajan tasapainolla. Yleisesti niin henkinen kuin fyysinenkin työkyky koetaan hyväksi. Parhain keskiarvo on fyysisen kuormittavuuden ja voimavarojen tasapainolla. Pfisterin ja Lukan (2019) tutkimus osoitti, että organisaation on kehitettävä ympäristö, joka tukee työntekijöiden autonomian ja kompetenssin tunnetta, jotta työntekijät kykenevät suorittamaan luovuutta vaativia haastavia työtehtäviä, joita heidän tutkimuksessaan olivat työntekijöiden korkeat tulostavoitteet. He mainitsivat tutkimuksessaan esimerkiksi palautteen antamisen ja työhyvinvointia tukevan työympäristön.

Johtamisen osa-alueen keskiarvoissa on tapahtunut eniten muutoksia. Merkittävimmät näistä muutoksista ovat parempaan suuntaan kehittyneet työntekijöiden erityistarpeiden huomioiminen eri elämänvaiheissa (0,3) ja työtehtävien jakaminen henkilöstön osaaminen huomioon ottaen (0,3). Johtamisen keskiarvoista heikoimmat ovat palautteen saamisessa esimieheltä sekä työntekijöille asetetuilla selkeillä tavoitteilla. Parhaimman keskiarvon mukaan yhteistyö oman lähiesimiehen kanssa sujuu hyvin. Lähiesimiehet viestivät yrityksen tavoitteita työntekijöille. Lähiesimiesten tehtävä on myös tarkkailla, että työntekijöillä on asiantuntemus ja osaaminen työtehtäviensä suorittamiseen.

6.2 Organisaation kontrollijärjestelmät

Kyllä ne (kontrollijärjestelmät) ovat enemmän tulleet tilanteesta ja tarpeesta, että on huomattu, että okei nyt tämä ei toimi, jos siihen ei keksitä mitään... Ei ne ole ehkä kokonaisuutena silti ihan järkevästi mietitty. (kehitysjohtaja)

Kehitysjohtajan haastattelusta ilmeni kontrollijärjestelmien ja kontrollijärjestelmäpaketin määritelmien suurimmaksi eroksi esitetty asia. Malmin ja Brownin (2008) mukaan kontrollijärjestelmät suunnitellaan ja koordinoidaan tarkoituksellisesti yhdenmukaiseksi, mutta kontrollijärjestelmäpaketti tarkoittaa organisaation useita hyödyntämiä kontrollijärjestelmiä, jotka kehitetään eri aikoina ja eri henkilöiden toimesta. Kohdeyrityksen kontrollijärjestelmiä tarkastellaan Malmin ja Brownin kontrollijärjestelmäpaketin rakenteen mukaisesti, koska organisaatiossa on kontrollijärjestelmiä kaikilta rakenteen osa-alueilta. Rakenteen soveltaminen ei silti tarkoita, että organisaation kontrollijärjestelmiä ei voisi käydä läpi myös muiden määritelmien näkökulmasta. Kontrollijärjestelmäpaketin rakenne on koettu tutkimuksen kannalta organisaation kontrollijärjestelmien eri osa-alueita havainnollistavimmaksi.

Malmin ja Brownin (2008, 291) mukaan johdon kontrollijärjestelmiin voidaan lukea kaikki keinot ja järjestelmät, joita johtajat käyttävät varmistaakseen, että heidän työntekijöidensä käytös ja päätökset ovat yhdenmukaisia organisaation tavoitteiden ja strategian kanssa. Kehitysjohtaja toi haastattelussaan esille, että organisaation kontrollijärjestelmien pääasiallisina tavoitteina on, että työntekijät noudattavat yrityksen sääntöjä ja että asiakastyö on tasaisen laadukasta. Toisaalta kontrollien toissijaisena tarkoituksena on myös tukea yrityksen kannattavuutta, asiakaspalvelun toimivuutta ja työntekijöiden hyvinvointia. Palvelupäällikkö koki, että kontrollijärjestelmien tavoite on kasvattaa organisaation tehokkuutta ja kannattavuutta. Työntekijöille kysymys kontrollijärjestelmien tavoitteista oli haastavampi. Pohdinnan jälkeen T2 tuli siihen tulokseen, että kontrollijärjestelmien tarkoituksena on varmistaa asiakastyön laatu ja T1 sanoi tavoitteena olevan varmistus siitä, että työntekijät toimivat asetettujen sääntöjen mukaan.

6.2.1 Hallinnolliset kontrollit

Zanin ym. (2018, 39) mukaan hallinnollisia kontrolleja ovat organisaation hallintorakenne, organisaation yleinen rakenne sekä organisaatiossa hyödynnettävät käytännöt ja

menettelytavat. Kohdeorganisaation rakenne on jonkin verran hierarkkinen. Esimiestäsoja pienessä organisaatiossa on kolme. Työntekijät vastaavat tiimivastaaville, jotka puolestaan raportoivat yksiköiden palvelupäälliköille ja nämä edelleen raportoivat kehitysjohtajalle ja toimitusjohtajalle. Työntekijöiden ja esimiesten lisäksi organisaatiossa toimii omina esikuntinaan henkilöstöhallinto, lainopilliset palvelut ja talousosasto. Palkkahallinnon ja kirjanpidon yksiköissä toimii useita tiimejä, jotka ovat voineet rakentua tuurausten, asiakkaiden tai suurien kokonaisuuksien ympärille.

Organisaation rakennetta voidaan kuvailla muodolliseksi. Työntekijöiden toimintaa määrittävät useat säännöt. Yrityksen läheisiä sidosryhmiä ja toimintaan ulkoisesti vaikuttavia tahoja ovat esimerkiksi Verohallinto, Taloushallintoliitto, jäsenliitot ja järjestelmäpalvelujen tarjoajat. Toimintaa määritteleviä sääntöjä luovat esimerkiksi lait ja työehtosopimukset. Sisäisiä sääntöjä, jotka ovat koko henkilöstön saatavilla, on luotu esimerkiksi asiakastöiden suorittamiseen, asiakaspalveluun ja oman työn raportointiin ja säilyttämiseen.

Työtyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella oma lähin esimies koetaan kannustavana, tukevana ja yleisesti ottaen koetaan yhteistyö oman esimiehen kanssa sujuvan hyvin. Organisaation hierarkkisesta rakenteesta huolimatta työtyytyväisyyskyselyn tuloksista voisi päätellä, että sisäinen viestintä sujuu hyvin. Työtyytyväisyyskyselyn avoimissa kysymyksissä työntekijät olivat kuitenkin jonkun verran toivoneet parannusta sisäiseen viestintään ja siihen, että sisäisen viestinnän asiat jaettaisiin selkeämmin eri viestinnän kanaviin.

6.2.2 Suunnittelu

Suunnittelu asettaa tavoitteet organisaation operationaalisille tasoille ja standardit, jotka tulee saavuttaa tavoitteiden puitteissa. Suunnittelu tarjoaa yhdenmukaisuutta kohdistamalla tavoitteet ja kontrolloimalla ryhmien ja yksilöiden toimintaa. (Malmi & Brown 2008, 291.) Yrityksen lyhyen ja pitkän aikavälin suunnittelua ohjaavat esimerkiksi julkishallinnolta odotettavissa olevat muutokset toimintaympäristöön, sähköisten järjestelmien kehitys, taloudellisen ympäristön kehitys ja asiakastöiden suunnittelu.

Pitkän aikavälin suunnittelua ohjaa yrityksen kannattavuuden säätely ja yksi standardeista, jolla päästään tähän tavoitteeseen on asiakastyön tasaisen hyvä laadukkuus. Eri yksiköiden on myös jatkuvasti suunniteltava resurssiaan vastaamaan esimerkiksi kysynnän kasvua tai henkilöstömäärän vaihtelua, jotta kaikki asiakastyöt saadaan hoidettua

ajallaan. Varsinkin työntekijät toivat esille, että heidän työtään ja lyhyen aikavälin suunnitteluaan ohjaavat heille määrätyt asiakkaat ja palkkahallinnossa omien asiakkaiden perusteella laaditut maksupäivälistat. Taloushallinnon työtehtävät on suunniteltava erilaisen eräpäivien mukaan ja jokaisen vuoden alussa asiakkaille luodaan vuosikellot tärkeiden eräpäivien ja tapahtumien mukaan. Yrityksen tilikauden suunnittelua ohjaa myös seuraavassa kappaleessa tarkemmin käsitelty vuosittain tehtävä budjetti.

Työtyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella organisaation lyhyen ja pitkän aikavälin suunnittelu vaikuttaa toimivan hyvin ja se on kehittynyt aikaisemmista vuosista. Työntekijöillä on hyvä valmius kohdata muutoksia työssä ja tilapäisistä työmäärän lisäyksistä selvittää paremmin kuin aikaisempina vuosina. Työntekijöillä on myös valmius ja tahtotila tehdä enemmän kuin heiltä normaalisti odotettaisiin. Työtyytyväisyyskyselyn tuloksista voidaan kuitenkin huomata, että työntekijät eivät tunne selkeitä heille suunniteltuja tavoitteita. Organisaation suunnitelmissa ja viestinnässä on parantamisen varaa työntekijöille ohjatuissa lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteissa.

6.2.3 Kyberneettiset kontrollit

Kyberneettisiä kontrolleja ovat budjetit, taloudelliset mittarit, ei-taloudelliset mittarit sekä hybridimittausjärjestelmät. Kyberneettisten kontrollien avulla pyritään vähentämään vaihtelevuutta toiminnan todellisten ja haluttujen tulosten välillä. (Zanin ym. 2018, 39.) Yrityksessä on käytössä toimitusjohtajan suunnittelema vuosittainen budjetti. Yksiköiden esimiesten on seurattava budjettia tarkasti. Palvelupäällikkö painotti haastattelussaan budjetin merkitystä kontrolloikeinona seuraavasti:

Joudun seuraamaan ihan tarkasti, tiedän tasan tarkkaan joka euron ja joka sentin, mikä tulee meille yksikköön ja mikä lähtee meidän yksiköstämme. Ennen vanhaan yksikön vetäjä tai palvelupäällikkö teki sen ja sitten toimitusjohtaja hyväksyi sen ja hän teki myös varjobudjetin, mutta nyt tällä hetkellä, kun tilanteet on ollut tosi erilaisia joka vuosi, niin meidän toimitusjohtajamme, nykyinen omistaja, tekee budjetin joka yksikölle.

Budjetti käydään läpi pääpiirteittäin joka tilikauden alussa koko henkilöstön kanssa. Menneen tilikauden budjetin toteutuminen käydään myös läpi koko henkilöstön kanssa heti tilikauden päätyttyä. Budjetin lisäksi organisaatiossa hyödynnetään

tuntikirjausjärjestelmää, josta johdetaan yrityksen kuukausittaisia ja vuosittaisia taloudellisia mittareita. Yrityksen mittaristossa on keskitytty taloudellisiin mittareihin.

Työntekijöiden on kirjattava itsensä tietokoneella toimivaan tuntikirjausohjelmaan töihin tullessaan ja sieltä lähtiessään. Päivän tapahtumat kirjataan tuntikirjausohjelmaan pääasiallisesti minuutin tarkkuudella, mutta joihinkin asiakastöihin kirjaukset riittävät myös vartin tarkkuudella. Tuntikirjauksiin hyödynnetään ohjelmaan valmiiksi rakennettuja erilaisten asiakastöiden suoritteita. Ohjelmaan rekisteröityvät myös työntekijöiden koulutukset, poissaolot ja vuosilomat. Tuntikirjausohjelma on talouden kannalta merkittävin työkalu ja se toimii kuukausittaisen laskutuksen ja asiakaskannattavuuksien perustana. Yksiköiden esimiehet seuraavat työntekijöidensä laskutusasteita kuukausitasolla ja vuositason tuloksista keskustellaan vähintään kerran vuodessa kehityskeskustelussa. Kehitysjohtaja oli huolestunut nykyisestä kustannuslaskennasta ja kommentoi nykyistä tuntikirjausohjelmaa:

Johdon näkökulmasta, tuotannon puolen kontroleista, tarvittaisiin jotain parempaa. Se (tuntikirjausohjelma) mittaa vain ajan, mutta kun se ei kerro yhtään, että mitä on tehty päästäkseen johonkin... Seuraamisen pitäisi olla jotenkin loogisempaa, mutta se työ mitä se ehkä vaatisi, jos jokainen raportoisi niin tarkasti ei olisi ehkä järkevää.

Tuntikirjauksista saatava tieto on yrityksen kustannuslaskennan ja kannattavuuden arvioinnin kannalta merkittävää. Kehitysjohtajan mukaan kontroleista nimenomaan tuntikirjausjärjestelmää pitäisi kehittää entisestään ja tällä hetkellä kirjattavista suoritteista pitäisi saada entistä yksityiskohtaisempia. Kehitysjohtaja uskoo tuntikirjausten kuitenkin olevan työntekijöille jo nyt raskas kontrolli, jonka vielä yksityiskohtaisemmaksi muuttaminen saattaisi aiheuttaa lisää painetta työntekijöille. Palvelupäällikkö toi haastattelussaan esille vastaavanlaisen mielipiteen siitä, miten kontrollijärjestelmää tulisi kehittää. Hänen mukaansa tuntikirjausjärjestelmää ja kannattavuutta tulisi harkita uudelleen.

Organisaation kyberneettiset kontrollit, niiden suunnittelu ja niiden tavoitteiden tuntemus ovat tällä hetkellä selkeästi tunnetumpia johtoryhmän keskuudessa. Työtyytyväisyyskyselyn perusteella työntekijät tuntevat heikommin yrityksen strategiasta johdettuja oman työn tavoitteita ja mittareita. Esimerkiksi tuntikirjaukseen rivityöntekijöille on annettu selkeät ohjeet, mitä pitää kirjata ja miten ei saa kirjata, mutta syyt kirjaamiseen saattavat olla työntekijöille tuntemattomampia. Työntekijöiden ei ole välttämättä syytä

eikä mahdollisuuttakaan osallistua taloudellisten mittareiden suunnitteluun, mutta työtyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella organisaation tulisi viestiä työntekijöilleen taloudellisista mittareista ja tavoitteista selkeämmin.

6.2.4 Palkitseminen ja kompensointi

Haastatteluissa palvelupäällikkö toi eniten esille palkitsemiseen ja kompensointiin liittyviä kontrolleja. Hänen mukaansa organisaatiossa on käytössä työehtosopimukseen perustuvan palkkauksen lisäksi rekrytoinnin vinkkipalkkiot, kannustinjärjestelmä eli yrityksen tulokseen sidotut palkkiot, palvelusvuosipalkkiot sekä sähköisten ohjelmien myyntipalkkiot. Kannustinjärjestelmän mukaisesti koko henkilöstö saa rahallisen korvauksen, jos yrityksen tulos on parantunut tietyn ennalta asetetun tavoitteen mukaisesti tilikauden lopussa. Lisäksi johtotason työntekijöille on olemassa omat tavoitteisiin sidotut kannustimet.

Työntekijät voivat auttaa yrityksen rekrytointia suosittelemalla työhön soveltuvia työntekijöitä. Suosittelemalla työntekijä saa onnistuneesta rekrytoinnista kiinteän euronääräisen palkkion, jos suositeltu henkilö on yrityksen palveluksessa vielä työsuhteen loputtua koeajan jälkeen. Palvelupäällikkö totesi haastattelussaan, että rekrytoinnin vinkkipalkkiolla pyritään lisäämään työntekijöiden sitoutuneisuutta yritykseen. Palvelusvuosipalkkio on rahallinen korvaus, jonka työntekijä saa viiden vuoden välein, viiden työvuoden täytyessä yrityksessä. Palkkioiden lisäksi työntekijöille tarjotaan työhyvinvoinnin tueksi esimerkiksi lounasetu, kulttuuri- ja hyvinvointietu, sekä kuntosali- ja hierontapalveluita ja teatteriesityksiä alennettuun hintaan.

Työtyytyväisyyskyselyssä ei käsitellä työntekijöiden mielipiteitä rahallisten korvausten ja palkkioiden suhteesta tehtyyn työhön. Ei voida siis esittää väitteitä siitä, kokevatko työntekijät ulkoiset motivaation lähteet eli tässä tapauksessa rahalliset korvaukset työtään motivoivina tekijöinä. Työtyytyväisyyskyselyn avoimissa kommentteissa palvelusvuosipalkkiot oli kuitenkin mainittu yhdeksi parhaista henkilöstöeduista. Palvelusvuosipalkkio jaetaan jokaisesta viidestä yrityksessä täytyvästä palvelusvuodesta. Kuitenkin rahallisiin korvauksiin oli otettu huomattavasti vähemmän kantaa avoimissa kommentteissa kuin muihin hyvinvointia parantaviin asioihin kuten lounasetuun ja työnantajan tarjoamiin työskentelyvälineisiin.

6.2.5 Kulttuuri

Kontrollijärjestelmien muodolliset niin sanotut kovat kontrollimekanismit ovat usein helposti havaittavissa organisaation toiminnasta. Kulttuuriin tai toisin sanoen pehmeisiin kontrollimekanismeihin liittyviä kontroleja on haastavampi tuoda esille, koska ne eivät ole toiminnassa yhtä läpinäkyviä kuin muodolliset kontrollit. (Warren 2016.) Zanin ym. (2018, 39.) mukaan kulttuurikontrollit tarjoavat kontekstuaalisen viitekehyksen muille kontroleille, koska ne ovat kontroleista hitaimpia kehittymään.

Yrityksellä oli aikaisempien omistajien aikaan vielä nykyistä useampia yksiköitä Varsinais-Suomen alueella. Uusien omistajien myötä yrityksen tytäryhtiöitä yhdistettiin ja lopputuloksena muodostui nykyiset kolme yksikköä. Kehitysjohtaja koki voimakkaasti, että tekijä, joka ohjaa työntekijöiden käyttäytymistä organisaatiossa vahvimmin on yrityskulttuuri.

Kun tuli nämä vanhat työntekijät näistä eri yksiköistä...Niin voi että siinä voi elää tiettyjä erilaisia toimintatapoja kauan. Minä olen kyllä saanut ainakin huomata, että se on tosi vahva se kulttuuri.

Kehitysjohtaja on itse toiminut välillä esimiesten tuuraajana yksiköissä, joissa häntä on tarvittu. Hän oli saanut huomata erilaisissa yksiköissä toimiessaan, miten erilaisia toimintatapoja työntekijät ja tiimit olivat kehittäneet samojen työtehtävien hoitamiseen. Kehitysjohtajan mukaan yrityksen nykyinen johto on pyrkinyt aktiivisesti poistamaan aikaisempaa vanhanaikaista kulttuuria ja sallimaan pehmeämpää kontrollia. Hän mainitsi myös, että työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet pyritään ottamaan paremmin huomioon ja että työntekijöiden “oma elämä saa näkyä” myös työpaikalla. Myös palvelupäällikkö toi esille yrityksen vahvan kulttuurimuutoksen omistajien vaihdoksen aikana:

Kun tämä uusi omistajanvaihdos tuli, meiltä lähti minun yksiköstäni eläkkeelle samaan aikaan viisi työntekijää. He olivat olleet töissä 20 vuotta, niin tosiaan se tietotaito lähti pois yhdellä oven heilahduksella. Tavallaan me pyyhimme pöydän ja se oli toisaalta myös hyvä, koska siinä pyyhittiin myös huonot käytännöt...Hirveästi on muuttunut ja muuttumaan tulee vielä paljon lisää.

Kehitysjohtaja ja palvelupäällikkö toivat esille yrityskulttuurin vahvat muutokset ja erilaisten yksiköiden erilaisten toimintatapojen yhdistämisen vaikeudet. Molemmat haastatelluista työntekijöistä toivat tyytyväisinä esille, että heidän oman yksikkönsä yhteishenki oli hyvä ja toisilta työntekijöiltä pystyi odottamaan apua tarvittaessa. Työtyytyväisyyskyselyn tuloksista on vahvistettavissa samansuuntaisia asioita. Tulosten perusteella yhteistyö työkavereiden ja lähiesimiehen kanssa sujuu hyvin, yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan ja työntekijöillä on halukkuutta työskennellä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Yhden yksikön työntekijät eivät näe usein toisten yksiköiden työntekijöitä kasvokkain vaan heille kommunikoidaan sähköpostin tai viestintä- ja yhteistyöalusta Teams:sin välityksellä. Eri yksikössä työskentelevät kollegat saattavat näin ollen olla hyvinkin vieraita toisilleen.

Zanin ym. (2018, 39) määrittelevät kulttuurikontrolleiksi myös yrityksen arvot ja symbolit. Heidän mukaansa symboleita voivat olla kaikki näkyvät organisaation ilmeet kuten työtilojen suunnittelu tai pukeutumiskoodi, jotka välittävät tietynlaista kulttuuria. Molemmat työntekijät osasivat nimetä yrityksen asettamat yleiset toimintaa ohjaavat arvot, joita olivat asiakaskeskeisyys, jatkuvuus, laadukkuus ja yhdessä tekeminen. Työntekijöiden mukaan pukeutuminen on yleisesti rentoa, mutta tähän liittyy myös rajoitteita. Yrityksen toimistossa ei saa pitää esimerkiksi lenkkareita tai urheiluhousuja. Pukeutumisen tulee olla asianmukaista, koska asiakkaat saattavat vieraila toimistolla. Myös mahdollisissa asiakastapaamisissa tulee pukeutua siististi.

Yrityksen henkilöstölle on vähän aikaa sitten luotu yhteinen Intranet, johon on koottu yleisiä toimintatapoja ohjaamaan työskentelyä ja yhtenäistämään eri yksiköiden erilaisia toimintatapoja. Intranet ja yrityksessä käytössä oleva viestintäpalvelu Teams pyrkivät lisäämään yhtenäistä kulttuuria ja viestintää eri yksiköiden työntekijöiden välillä. Kehitysjohtajan mukaan myös yrityksen pikkujoulut, työhyvinvointipäivät ja tilikauden aloituspäivät on muokattu koko henkilöstölle, jotta työntekijöillä olisi mahdollisuus tavata toisiaan ja yhteistyö eri yksiköiden välillä lisääntyisi.

6.3 Luovuus organisaatiossa

Molemmat työntekijät kuvailivat haastatteluissaan luovuutta uusien toimintatapojen kehittämiseksi, jotka mahdollisesti voisivat helpottaa työntekijöiden arkea jollain tavalla. Työntekijät kuvailivat luovuutta nimenomaan kohdeorganisaation kontekstin kannalta

eivätkä sitä, mitä luovuus voisi yleisellä tasolla tarkoittaa. T2 mainitsi lähestyvänsä uutta ongelmaa työssään oman tietotaitonsa pohjalta ja hakevansa lisää tietoa, jos omat tiedot eivät riitä ongelman ratkaisemiseen. T1 toi esille haastattelussaan, että ilman riittävää asiantuntemusta asiakastöiden tekemiseksi, ei työssä olisi mahdollisuutta luovuuteen. Se miten työntekijät lähestyivät ajatusta luovuudesta, voidaan rinnastaa luvussa 2 kuvailtuun Amabilen (1998, 78) luovuuden mallin kolmen osa-alueeseen. Työntekijät pohtivat omaa mahdollisuuttaan luovuuteen oman asiantuntemuksensa kautta. Työntekijät eivät yhdistäneet organisatorista luovuutta ajatellessaan siihen suoraan mallin osa-alueista luovan ajattelun taitoa tai motivaatiota. Työtyytyväisyyskyselyn perusteella työntekijät ovat jokseenkin samaa mieltä siitä, että heidän tietonsa, taitonsa ja osaamisensa ovat ajan tasalla. Tuloksen arvo voisi olla parempi, koska yleisesti tuloksista voidaan huomata, että työntekijöiden mielestä koulutusta ja työhön tarvittavia tietoja on hyvin saatavilla. Toisaalta taloushallintoalalla etenkin kirjanpidossa ja palkanlaskennassa työntekijöiden osaaminen ja ammattitaito karttuvat työvuosien kasvaessa.

Palvelupäällikön mukaan luovuus näkyy yrityksessä jatkuvana toimintatapojen hiomisenä. Palvelupäällikkö koki myös, että luovuuden toteuttaminen yrityksessä on helpompaa organisaation suhteellisen pienen koon vuoksi. Verrattuna esimerkiksi isompaan tilitoimistoon, pienemmän tilitoimiston työntekijät saavat tehdä omat asiakastyönsä vaihe vaiheelta loppuun asti, jolloin kehitystyö ja oman luovuuden hyödyntäminen on helpompaa. Palvelupäällikkö tarkoitti tällä tilannetta, jossa isommassa tilitoimistossa yhden asiakkaan työt pilkotaan eri vaiheisiin, joita toteuttavat eri työntekijät. Edellisen kaltaisessa prosessissa yhden työntekijän voi olla vaikeaa kehittää prosesseja tai toimintaa yhtä helposti kuin jos yksi työntekijä toimisi itsenäisesti asiakkaan asiakasvastaavana. Palvelupäällikkö koki luovuuden tarpeen kasvavan myös sähköisten järjestelmien kehityksen myötä. Työntekijöiden luovaa ajattelun taitoa vaaditaan asiakkaan prosessien ja uusien järjestelmien yhdistämiseksi niin, että lopputuloksena on työn kasvava prosessitehokkuus.

Kehitysjohtajan haastattelu tuki jo muiden haastateltujen määritelmiä luovuudesta. Hänen mukaansa luovuus yrityksessä näkyy erityisesti siitä, miten erilaisia toimintatapoja eri asiakasprosessien tekemiseen on kehitetty työntekijöiden toimesta. Kaikki haastatellut kokivat, että luovuutta syntyy yrityksen sisällä sekä yksilöissä, että tiimeissä. Taloushallinnon työ on työntekijöiden mukaan suurimmaksi osaksi yksilöllistä työtä, mutta yrityksen sisällä toimii myös tiimejä, jotka vastaavat yhdessä suurista asiakkuuksista. Kehitysjohtaja oli seurannut työntekijöiden työtä eräissä yrityksen yksiköistä ja koki, että

luovuutta syntyy vielä enemmän tiimityössä. Hänen mukaansa työntekijöillä oli enemmän uskallusta ajatella ja toimia luovasti, kun ajatuksia ja uusia kokeiluja sai jakaa toisten työtovereiden kanssa.

Yleisestä luovuuden positiivisesta diskurssista huolimatta, haastateltavat osasivat ajatella ja tuoda esille tilanteita, jolloin luovuus ei ole välttämättä toivottavaa yrityksessä. T1 epäröi hiukan ennen vastaustaan, mutta tuli siihen tulokseen, että työ sisältää paljon sellaisia työtehtäviä, joissa ei voi soveltaa omaa luovuuttaan. Edellä mainitut työtehtävät ovat sellaisia, joissa virheen mahdollisuus on suuri, jos ei noudateta tarkkaan lakeja. T2 koki, että yleisesti taloushallinnon alalla luovuus ei ole toivottavaa silloin, kun on noudatettava tarkasti lakeja ja säädöksiä. Työntekijä koki myös, että luovuus saattaa olla tietynlaisten ihmisten luonteenpiirre.

T2: Minä koen, että jos on kovin luova ihminen niin sitten saattaa olla hajamielinenkin ja työssä saattaa tulla virheitä. Tämä työ vaatii tarkkuutta ja analyttisempää otetta.

Palvelupäällikkö ei pitänyt luovuutta negatiivisena nimenomaan taloushallintoalan näkökulmasta. Hänen mukaansa työssä on tilanteita, jolloin luovuus ei ole toivottavaa kuten viranomaisilmoituksissa tai tietynlaisiksi asetetuissa asiakasprosesseissa. Palvelupäällikkö nosti kuitenkin esille, että lakien ja työehtosopimusten tulkitseminen sekä asiakkaan prosessien kehittäminen vaativat yrityksen työntekijöiltä luovuutta. Työntekijöiden ja palvelupäällikön näkemys luovuudesta oli myönteisempi kuin kehitysjohtajan. Kehitysjohtaja totesi seuraavasti tilanteista, jolloin luovuutta ei tulisi esiintyä organisaatiossa:

...Silloin kun on jostain syystä äärettömän tärkeää, että me teemme yhdellä tavalla, kuten tilinpäätösstandardit...Luovuus voi aiheuttaa virheitä siinä meidän työssämme, koska ei ole toimittu niin kuin pitäisi niin sitten ne virheet pääsevät läpi, eikä kukaan niitä huomaa.

Vastauksien perusteella eri organisaation tasoilla vaikuttaa olevan samankaltaiset näkemykset siitä, mitä luovuus tarkoittaa ja hieman eriävät näkemykset siitä, onko luovuus yrityksen kannalta jollain tavalla ongelmallista tai haitallista. Yhteneväistä vastauksissa on se, että luovuus ei välttämättä taloushallinnon alalla tarkoita sellaista luovuutta, joka johtaisi innovatiivisten lopputuotteiden kehittämiseen. Taloushallintoalalla luovuuden

koetaan olevan enemmän työntekoa helpottavien toimintatapojen ja käytänteiden muokkaamista.

Työtyytyväisyyskyselyn tuloksista on havaittavissa, että organisaatiossa luovuuden edellytyksistä on hyvällä tasolla esimerkiksi työntekijöiden yleinen hyvinvointi ja työntekijöiden kokemukset omista vaikutusmahdollisuuksistaan. Tulosten perusteella voidaan siis olettaa, että organisaatio ja sen kontrollijärjestelmät toimivat niin, että myös työntekijöiden luovuudelle on asetettu hyvät edellytykset. Luvussa 5.8 käsitellään tarkemmin työtyytyväisyyskyselyn osoittamia luovuutta tukevia ominaisuuksia.

6.4 Kontrollijärjestelmien ilmeneminen ja vaikutukset organisaatiossa

Aikaisemmat luvut käsitelivät organisaation kontrollijärjestelmien osa-alueita ja sitä, miten luovuus ilmenee mahdollisesti juuri taloushallintoalalla ja kohdeorganisaatiossa. Luku 5.5 osoittaa, että organisaatiossa on erilaisia muodollisia ja epämuodollisia kontroleja. Luku 5.6 pyrki osoittamaan, että vahvasta kontrollijärjestelmästä huolimatta, organisaatiosta on myös tunnistettavissa luovuutta, joka toimii kontrollijärjestelmien rinnalla. Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin haastattelujen, työtyytyväisyyskyselyn tulosten ja aikaisempien tutkimustulosten kautta, miten kontrollijärjestelmät, niiden toiminta ja vaikutukset luovuuteen ilmenevät kohdeorganisaatiossa.

6.4.1 Muodollisten kontrollien vaikutukset

Bedfordin ym. (2016) määritelmän mukaan kohdeorganisaatiota voitaisiin kuvailla puolustajayritykseksi. Kohdeorganisaation kontrollijärjestelmien yleisen tason tarkastelun kautta voidaan todeta, että yritys keskittyy vaatimustenmukaisuuteen ja tehokkuuteen prosessi uudistuksilla. Kohdeorganisaation kyberneettisissä -, hallinnollisissa - sekä suunnittelun, palkitsemisen ja kompensoinnin kontroleissa pääpaino on muodollisilla kontroleilla.

Busco ym. (2012) määrittelevät muodolliset kontrollit tarkoituksenmukaisesti suunnitelluiksi, tietopohjaisiksi ja täsmällisiksi rakenteiksi, rutiineiksi, menettelytavoiksi ja prosesseiksi, joiden tarkoitus on varmistaa organisaation strategioiden ja suunnitelmien toteutuminen tai asianmukainen suorittaminen. Taloushallintoalan yrityksessä muodollisilla kontroleilla kuten säännöillä ja standardoiduilla prosesseilla on suuri merkitys, jotta

työntekijät noudattavat kaikkia lakeja sekä säännöksiä ja asiakkaiden palvelut tuotetaan yrityksessä yhtenäisellä tavalla. Viitaten aikaisemmin esitettyyn kehitysjohtajan kommenttiin, tiettyjä toimenpiteitä tulee suorittaa yhtenevällä tavalla, jotta työssä ei synny virheitä.

Tutkimus taloushallintoalalta tukee myös Buscon ym. (2012) näkemyksiä muodollisten kontrollien vaikutuksista luovuuteen. Heidän mukaansa muodolliset kontrollit tarjoavat rakenteen, joka muuntaa työntekijöiden tuottaman luovuuden arvoksi. Ilman tarvittavaa rakennetta luovuus hajoaisi koordinoimattomiin ja keskittämättömiin yrityksiin. Yrityksen johdon näkökulmasta muodolliset kontrollit voivat vaikuttaa positiivisesti organisaation luovuuden käsittelemiseen. Merkittävää tämän tutkielman tutkimustuloksissa on, että kohdeorganisaation työntekijät ja palvelupäällikköä toivat puheessaan vahvasti esille, että yrityksen muodolliset kontrollit auttavat järjestämään omaa toimintaa ja asiakastyötä.

Kyllä meidän sääntömme ja toimenpiteet tuo sellaista säännöllisyyttä, että muistaa tehdä kaikki, mitä pitää...Muuten se olisi ihan mahdotonta. (T2)

Kontrollit ja säännöt tuovat sen, että me tiedämme mitä täytyy tehdä milloinkin. Meillä on tietyt asiakastyöt ja viranomaisilmoitukset, jotka täytyy tehdä ja meillä on siihen hyvä runko. (Palvelupäällikkö)

Tässä työssä on tarkat aikataulut, joissa on pysyttävä, jotta kaikki työt tulevat tehtyä ajallaan. Säännöt ja rutiinit tarjoavat tuen jokapäiväiseen työhön, joiden puitteissa voidaan kehittää muuta toimintaa. (T1)

6.4.2 Epämuodollisten kontrollien vaikutukset

Empiirisestä materiaalista on havaittavissa, että kohdeorganisaation toimintaan vaikuttavat myös epämuodolliset kontrollit kuten organisaation yleiset arvot ja kulttuuri. Busco ym. (2012) määrittelevät tarkemmin, että epämuodolliset kontrollit pohjautuvat harvempiin sääntöihin ja vähemmän standardoituuihin prosesseihin. Heidän mukaansa epämuodolliset eli niin kutsutut sosiaaliset kontrollit sisältävät esimerkiksi kulttuurin, ryhmien normit, arvot, luottamuksen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen. Kohdeorganisaation arvojen onnistunut viestintä välittyi työntekijöiden haastatteluista. Työntekijät osasivat nimetä organisaationsa arvot, mutta esimerkiksi T2 esitti myös omaa toimintaansa ohjaavaksi

tavoitteeksi ja motivoijaksi organisaation nimeämiä yleisiä arvoja. T2 mainitsi erityisesti, että häntä motivoi asiakaslähtöisyys, asiakkaiden antama positiivinen palaute ja onnistunut yhteistyö asiakkaiden kanssa.

Alvessonin (2004) mukaan tietointensiivisessä työssä ja asiantuntijaorganisaatioiden toiminnassa korostuu usein erityisesti epämuodollisten kontrollijärjestelmien rooli, jonka avulla voidaan vaikuttaa vahvasti työntekijöiden käyttäytymiseen pehmeiden kontrollimekanismien avulla. Pehmeissä kontrollimekanismeissa korostuvat arvojen mukainen toiminta, luottamus organisaation toimijoiden välillä, sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus sekä organisaation johtamistapa (Buhariwalla 2006, 81). Muodollisten kontrollien vahvasta asemasta huolimatta tutkimusmateriaaleista on havaittavissa, että työntekijöiden toimintaan vaikuttaisivat tasapuolisesti molemmat kontrollien muodot. Jokapäiväiseen työhön vaikuttavista toimintatavoista sanottiin esimerkiksi seuraavasti:

Asiakkaiden maksupäivälista ja sitten tietysti tiimin toimintatavat ja yrityksen yleiset toimintatavat. (T2)

Koen, että työhöni vaikuttavat molemmat, yrityksen säännöt ja toisten työntekijöiden tapa tehdä asioita tai yleiset toimintatavat. (T1)

Palvelupäällikkö ei osannut suoraan vastata siihen, minkälaiset toimintatavat vaikuttaisivat hänen jokapäiväiseen työhönsä. Hänen mukaansa jokainen päivä on erilainen, projektiluontoisia töitä on hyvin paljon ja on osattava mukautua sen mukaan, missä milloinkin tarvitaan apua. Kärremanin ja Alvessonin (2014) mukaan asiantuntijaorganisaatioissa voi ilmetä suhteellisen vahvoja byrokraattisia ja hierarkkisia rakenteita sekä toimintamalleja, mutta niistä huolimatta kontrollijärjestelmä voi osoittautua pehmeäksi. Kohdeorganisaation haastattelujen ja työtyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella ainakin organisaatiokulttuuria voidaan pitää merkittävänä pehmeänä kontrollimekanismina.

Kehitysjohtaja mainitsi haastattelussaan, että organisaation ikärakenne haittaa organisaation luovuuden ja kulttuurin kehittämistä. Kehitysjohtaja koki, että vanhempia ihmisiä on hallittava muodollisten kontrollien keinoilla, koska he eivät helposti lähde mukaan kehittämistyöhön, vuorovaikutukseen nuorten työntekijöiden kanssa tai mukaan tiimirakenteisiin. Hänen mukaansa nuoremmat työntekijät noudattavat enemmän epämuodollisia kontrollirakenteita kuten kulttuuria ja sosiaalista vuorovaikutusta. Haastattelun kohteena olevassa tilitoimistossa suurin osa työntekijöistä on jo iäkkäämpiä ja kauan alalta

kokemusta keränneitä työntekijöitä. Aikaisemmat tutkimukset johdon kontrollijärjestelmistä, luovuudesta tai näiden kahden välisestä suhteesta eivät ole ottaneet kantaa iän vaikutuksesta siihen, miten kontrollijärjestelmät koetaan organisaatiossa.

6.4.3 Toiminnan kontrolloinnin vaikutukset

Kohdeorganisaatiosta on havaittavissa Merchantin (1985) määrittelemästä kontrollijärjestelmien jaottelusta toiminnan kontrollointia. Toimintaa kontrolloidaan, koska tiedetään, mitkä työntekijöiden toiminnot ovat organisaation kannalta epämieluisia ja mitkä mieluisia. Kehitysjohtaja sanoi haastattelussaan työntekijöiden työnteon ohjaamisesta seuraavasti:

Meillä (organisaation sisällä) ohjataan ihan selkeästi, mitä ei saa tehdä, se on aina se vahvin. Meillä reagoidaan aina, kun tulee vastaan joku tilanne, että tulee näpeille jollain tavalla...

Kehitysjohtaja totesi kommentin jälkeen kuitenkin, että ei ollut iloinen vastauksestaan. Hän halusi, että työntekijöiden toimintaa voitaisiin ohjata enemmän kertomalla, mitä saa tehdä kuin mitä ei saa tehdä.

Toiminnan kontrollointi rikkoo työntekijöiden autonomian tunnetta, koska se ohjailee suoremmin työtehtävien suorittamisen tapaa. Kuitenkin työtyytyväisyyskyselyn perusteella yrityksen työntekijät kokivat pystyvänsä vaikuttamaan hyvin työtään koskeviin asioihin. Sama oli koettavissa myös työntekijöiden haastatteluista. T2 mainitsi haastattelussaan iloisesti ja painottaen kokevansa, että hänellä on paljon vaikutusmahdollisuuksia siihen, miten hän tekee ja aikatauluttaa työnsä. T1 sanoi, että hänellä on paljon vaikutusmahdollisuuksia siihen, miten suorittaa hänelle annettujen asiakkaiden työhön liittyvät prosessit alusta loppuun saakka. Palvelupäällikön mukaan esimiestasolla päätöksenteossa on aika vapaat kädet. Vaikutusmahdollisuuksia rajoittavat hänen mukaansa hieman budjetit ja toisten yksiköiden prosessien ja toimintatapojen yhteensovittaminen oman yksikön vastaaviin prosesseihin ja toimintatapoihin.

Itsemääräämisteoria erottaa toisistaan autonomisen ja kontrolloidun motivaation, joista edellisen esitetään tukevan luovuutta ja jälkimmäisen ehkäisevän luovuutta (Ryan & Deci 2000). Itsemääräämisteoriaan vedoten, työntekijät vaikuttavat kokevan, että heidän sisäistä motivaatiotaan tuetaan ja että heillä on riittävästi vaikutusmahdollisuuksia

omaan työhönsä. Organisaation kontrollijärjestelmiä ei koeta painostavina ja motivaatio työhön tulee omista vaikutusmahdollisuuksista. Kehitysjohtaja pohti hetken vastaustaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksista.

Kyllä minä koen, että työntekijät pystyvät vaikuttamaan jonkun verran...Niin kauan kuin pysyy asiakastyön rajojen sisällä niin koen kyllä, että voi olla jonkun verran luova. (Kehitysjohtaja)

Kehitysjohtaja oli hieman yllätynyt siitä, että haastateltavat työntekijät olivat kokeneet omat vaikutusmahdollisuutensa omaan työhönsä vahvoiksi. Vahvoista muodollisista kontrolleista huolimatta luovuutta ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia tuetaan kohdeorganisaatiossa.

6.4.4 Diagnostisten kontrollijärjestelmien vaikutukset

Kohdeorganisaation kontrollijärjestelmiä voidaan kuvailla enemmän diagnostisiksi kuin interaktiivisiksi kontrollijärjestelmiksi. Diagnostisia kontrollijärjestelmiä pidetään negatiivisina kontrollikeinoina suhteessa työntekijöiden luovuuteen, koska ne suuntaavat esmiesten huomion kohti epäsuotuisia variansseja ja potentiaalisia virheitä. Diagnostiset kontrollijärjestelmät yhdistetään tiukkaan kontrolliin ja korkeaan hierarkiaan, jossa päätösvalta on johdolla ja viestintä kulkee organisaatiossa ylhäältä alaspäin. (Bedford 2015, 14.) Kehitysjohtaja totesi haastattelussaan, että muodollisten kontrollien avulla pyritään ehkäisemään nimenomaan potentiaalisia virheitä työntekijöiden toiminnassa.

Diagnostisista kontrollijärjestelmistä poiketen, interaktiiviset kontrollijärjestelmät ovat muodollisia informaatiojärjestelmiä, joita johto käyttää osallistuakseen säännöllisesti ja intensiivisesti alustensa päätöksentekoon. Päätöksenteko keskittyy tulevaisuuden mahdollisuuksien ja strategisten epävarmuuksien ympärille. (Simons 1995, 95.) Tutkimustulokset eivät osoittaneet, että kohdeorganisaatio hyödyntäisi aktiivisesti interaktiivisia kontrollijärjestelmiä.

Simonsin (1995) tutkimusten mukaan yritykset, jotka toimivat nopeasti muuttuvilla markkinoilla ja tarvitsevat tämän takia kilpailukykyä säilyttämiseen luovuutta, hyödyntävät muodollisia kontrolleja interaktiivisella tavalla. Vakaammassa ympäristöissä toimivat yritykset hyödyntävät muodollisia kontrolleja diagnostisemmalla tavalla.

Tutkimustulokset vahvistavat Simonsin näkemystä. Vakaammassa ympäristössä toimiva taloushallintoalan yritys hyödyntää muodollisia kontrolleja diagnostisemmalla tavalla.

6.5 Kontrollijärjestelmien tukevat ja ehkäisevät ominaisuudet

Työtyytyväisyyskyselyn tuloksista on havaittavissa organisaation luovuutta edistäviä ja ehkäiseviä tekijöitä. Tuloksista ei voida tarkasti päätellä ilman lisätutkimuksia, kuinka paljon tietyt organisaation kontrollijärjestelmien osa-alueet ovat vaikuttaneet näihin luovuutta edistäviin ja ehkäiseviin tekijöihin. Aikaisemmat tutkimustulokset esimerkiksi työntekijöiden sisäisen motivaation ja työhyvinvoinnin merkityksellisyydestä luovuuden kannalta mahdollistavat kuitenkin yleisen tason kontrollijärjestelmien ja luovuuden suhteen tarkastelun.

6.5.1 Tavoitteiden merkitys

Tämän tutkimuksen yksi merkittävimmistä tuloksista on kontrollijärjestelmien tavoitteiden asettamisen yhteys työntekijöiden luovuuteen. Davila ym. (2009) totesivat, että luovat prosessit vaativat tietynlaisen motivoivan ympäristön, ja kontrollijärjestelmät kuten tavoitteiden asettaminen ovat tärkeitä tätä ympäristöä muovaavia tekijöitä. Kohdeorganisaation työtyytyväisyyskyselyn tuloksista on nähtävissä, että väittämän ”tunnen yritykseni strategiasta johdetut työni tavoitteet ja mittarit” keskiarvo on laskenut 0,2 yksiköllä. Vuoden 2020 keskiarvo 2,8 viittaa siihen, että organisaation työntekijät tunnistavat jossain määrin heikosti oman yrityksensä strategiasta johdettuja työn tavoitteita.

Yrityksen omistajien vaihdoksen aikaan uudet omistajat päättivät ottaa yrityksessä käyttöön pehmeämpiä kontrollin keinoja. Kehitysjohtaja mainitsi haastattelussaan, että he olivat päättäneet poistaa vanhan johdon asettaman tavoitteen kirjanpitäjille ja palkanlaskijoille, jonka mukaan kuukauden aikana tehdystä ja tuntikirjausjärjestelmään kirjattusta työstä vähintään 85 prosenttia piti olla laskutettavaa asiakastyötä. Kehitysjohtaja kommentoi hämmentyneenä työtyytyväisyyskyselyn tuloksia seuraavasti:

Henkilöstökyselyn tulokset tulivat tänä vuonna tässä muutama viikko sitten ja ensimmäistä kertaa melkein kaikki muut arvot olivat nousseet ja parantuneet meillä, mutta se ”minulla ei ole tavoitteita” oli yhtäkkiä noussut sieltä esiin. Nyt me

mietimme, että olikohan se hyvä asia, että otimme ne vanhat tavoitteet pois, pitäisikö niitä silti ehkä hiukan tuoda takaisin.

Kehitysjohtaja jatkoi toteamalla, että he olivat ajatelleet vanhan laskutustavoitteen aiheuttavan sen, että työntekijät jatkavat vanhoilla prosesseilla työskentelyä, jotta he pääsevät vain pyydettyyn tavoitteeseen. Tavoitteen poistamisella pyrittiin siihen, että työntekijät pyrkisivät kehittämään toimintaansa, työnsä laatua ja tehokkuutta. Uudet omistajat olivat ajatelleet tavoitteiden asettamista nimenomaan luovuuden näkökulmasta, mutta tavoitteiden poistamisella vaikuttaisi olleen neutraali vaikutus työntekijöiden luovuuteen. Pfisterin ja Lukan (2019, 350) tutkimukseen viitaten tulosten kontrollointi on epäsuoraa kontrollointia, koska työntekijöiden on mahdollista vaikuttaa itse siihen, miten haluttu tulos saavutetaan. Heidän mukaansa tulosten kontrollointi on positiivisesti yhteydessä työntekijöiden autonomian tunteeseen ja luovuuteen, koska työntekijöiden toimintaan ei puututa suoraan.

Kehitysjohtajan sanoista voidaan päätellä kuitenkin, että korkeat tavoitteet eivät myöskään saaneet työntekijöissä aikaan korkean tason luovuutta esimerkiksi prosessimuutosten kautta. Pfisterin ja Lukan (2019) tutkimuksessa tutkittiin työntekijöiden ulkoisina motivaatiotekijöinä toimivia korkeita tulostavoitteita ja niihin yhdistettyjä autonomista motivaatiota tukevia kontrolleja. Pfisterin ja Lukan tutkimuksen tuloksena esitettiin, että korkeista tavoitteista ja näitä tukevista kontrolleista johtuen tutkimusyhtiön työntekijät pystyivät toteuttamaan luovuutta ja parantamaan tehokkuutta. Pfisterin ja Lukan tuloksen perusteella kontrollijärjestelmien tavoitteiden asettamisella vaikuttaisi olleen merkitystä työntekijöiden tehokkuuteen ja työn suoritustapaan. Taloushallintoalan tutkimuksen tulokset osoittavat, että korkeiden laskutustavoitteiden puute on aiheuttanut epäselvyyttä työntekijöiden keskuudessa heille asetetuista tavoitteista ja tavoitteisiin pääsemisestä. Toisaalta työntekijät eivät pyrkineet korkeiden laskutustavoitteiden voimassaoloaikana kehittämään toimintatapojaan tehokkuuden kasvattamiseksi. Tavoitteiden asettamisella vaikuttaa olevan tutkimustulosten perusteella neutraali vaikutus työntekijöiden luovuuteen.

6.5.2 Kompetenssin ja autonomian tunteiden tukeminen

Pfisterin ja Lukan (2019) tutkimuksen mukaan erilaisten kontrollijärjestelmien osa-alueiden yhteisvaikutuksen tulisi tukea työntekijöiden kompetenssin, organisaatioon

kuuluvuuden ja autonomian tunteita luovuuden edistämiseksi. Lisäksi he esittävät, että oikein suunniteltuna kontrollijärjestelmät voisivat muotoilla uudelleen positiivisesti stressin negatiivisia muotoja sekä edistää työntekijöiden itsemääräämisoikeutta. Työtyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella yhä harvempi työntekijöistä on harkinnut työnantajan vaihtoa. Kyselyn NPS arvo oli myös positiivinen, mikä viittaa siihen, että työntekijät olisivat valmiita suosittelemaan yritystä työpaikkana tuttavilleen. Työyhteisössä yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan hyvin ja yhteistyö työkavereiden kanssa toimii yleisellä tasolla. Tuloksia voidaan pitää viitteinä siitä, että organisaation työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunne on hyvä ja se on kehittynyt ainakin aikaisemmasta vertailuvuodesta.

Haastatellut työntekijät ja palvelupäällikkö kokivat kompetenssinsa kannalta merkittäväksi asiantuntijuuden, riittävien tietojen saamisen työn tekemiseksi ja tarjolla olevan koulutuksen. He kaikki kokivat tarvitsevansa edellä mainittuja asioita, jotta voivat lähestyä uusia ongelmia ja kehittämistä vaativia prosesseja. Asiantuntijatyö vaatii jatkuvaa kouluttautumista ja omien tietojen ajan tasalla pitämistä.

Jos mietitään substanssiosaamista, niin en todellakaan osaa kaikkea. Aina tulee jotain uusia tapauksia vastaan, koko ajan oppii lisää. (Palvelupäällikkö)

Molemmat työntekijät olivat yhtä mieltä siitä, että organisaatiossa on tällä hetkellä riittävästi koulutusta ja koko ajan karttuvan kokemuksen kautta oppii paljon uusia asioita. Henkilöstökontrollit kuten työntekijöiden kouluttaminen ja muut työntekijöiden työtehtävien suorituskykyä tukevat tekijät, ovat kontrolleja, jotka tukevat työntekijöiden pätevyyttä, autonomiaa ja organisaatioon kuuluvuuden tunnetta (Pfister & Lukka 2019). Tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaation kannattaa jatkossakin panostaa työntekijöidensä kouluttamiseen, joka tukee työntekijöiden kompetenssin tunnetta ja mahdollisuutta luovaan toimintaan.

Työkyky ja motivaatio tukevat työntekijöiden kompetenssin ja autonomian tunteita (Cagné & Deci 2005). Kohdeorganisaation työtyytyväisyyskyselyn perusteella työmäärä ei ole täysin tasapainossa työaikaan nähden, työ koetaan jokseenkin stressaavana, työn ja vapaa-ajan keskinäinen tasapaino on laskenut aikaisempaan vertailuvuoteen nähden ja työn henkinen kuormittavuus voisi olla paremmin tasapainossa työntekijöiden omien voimavarojen kanssa. Toisaalta työntekijöiden elämän erityistarpeet otetaan hyvin huomioon työpaikalla. Palvelupäällikkö vastasi omaa vapaa-aikaansa motivoivaan kysymykseen seuraavasti:

Haen aina sitä tasapainoa...meillä esimiehillä ei ole varsinaisesti työaikaa, että sen takia joutuu koko ajan tasapainottamaan omaa yksityiselämää ja sitten työtä.

Palvelupäällikkö oli haastateltavista ainoa, joka toi työtä motivoivana tekijänä esille ulkoiset palkkiot kuten rahalliset korvaukset. Hän kuitenkin korjasi nopeasti vastaustaan ja sanoi, että ulkoiset palkkiot eivät luo motivaation tunnetta.

Rahan takiahan tätä tehdään kyllä, mutta se ei oikeastaan ole se motivaatio. Itselläni se kaikkein korkein motivaatio tulee siitä, että minulla on mahdollisuus kehittää ja tehdä omia päätöksiä myös. Jos on työssä, missä ei voi päättää asioista niin se vie kyllä motivaation aika nopeasti.

Työtyytyväisyyskyselyn avoimissa kommentteissa työntekijät olivat toivoneet työnantajalta työhyvinvoinnin tukemiseksi stressinhallinnan työkaluja. Stressinhallinnan työkalujen lisääminen oli kuitenkin ainoa työhyvinvointiin liittyvä kehityskommentti. Muut kommentit olivat positiivisia kiitoksia, jotka liittyivät nimenomaan erinomaiseen joustavuuteen työntekijöiden eri elämäntilanteissa. Molemmat haastatellut työntekijät sekä palvelupäällikkö toivat esille omien vaikutusmahdollisuuksien merkityksen oman motivaation ja luovuuden kannalta. Heistä kukaan ei maininnut merkittävänä työhyvinvointia. Tässä tulee ottaa huomioon kuitenkin, että heiltä ei kysytty erikseen juuri työhyvinvoinnin merkitystä motivaation tai kompetenssin tunteiden kannalta.

Cagnén ja Decin (2005) mukaan positiivinen palaute edistää työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja kompetenssin tunnetta. T2 vastasi omaa työtään motivoivista tekijöistä seuraavasti:

Minua motivoi asiakkaan hyvä palaute ja tietysti esimiehenkin palaute motivoi.

Työtyytyväisyyskyselyn väitteiden “saan työstäni riittävästi palautetta” sekä “saan riittävästi palautetta esimieheltäni” keskiarvot ovat nousseet viime vuoden kyselystä, mutta niiden arvot ovat edelleen heikommat verrattuna esimerkiksi muihin työtyytyväisyyskyselyn tuloksiin. Molempien edellä mainittujen väitteiden keskiarvojen tulos on vielä työtyytyväisyyskyselyn Johtaminen -kategoriassa “jokseenkin eri mieltä”. Tämä voi tarkoittaa sitä, että kontrollijärjestelmien tämänhetkinen palautteenantokyky ei välttämättä tue

työntekijöiden kompetenssin tunnetta ja luovuutta. Voi olla myös, että palautteenannolla ei ole merkittävää yhteyttä luovuuden tukijana, jos muut luovuutta tukevat tekijät toteutuvat organisaatiossa.

Ryanin ja Decin (2000) mukaan työntekijä voi oma-aloitteisesti hyväksyä työtehtävään liittyvän sääntelyn kuten kontrolloinnin, jos tehtävään työhön liittyy henkilökohtainen merkityksellisyys. Henkilökohtainen merkityksellisyys kasvattaa autonomisen motivaation tunnetta, joka tukee luovuutta. Työtyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella työntekijät kokevat oman työnsä merkitykselliseksi ja he kokevat jokseenkin myös, että omaa työtä arvostetaan yleisesti työpaikalla.

Adlerin ja Chenin (2011) mukaan varsinkin organisaation tavoitteiden ja arvojen viestiminen on positiivisesti yhteydessä tunnistettuun motivaatioon ja toisista riippuvaiseen itsetuntemukseen, jotka ovat tärkeitä luovan yhteistyön toiminnan kannalta. Davila ja Dittillo (2017) esittävät, että kontrollijärjestelmät voivat muuttaa ulkoiset motivaatiotekijät kuten rahalliset palkkiot, mahdollistaviksi kontrolleiksi selkeästi määriteltyjen projektitavoitteiden, tunnustusten, rakentavan palautteen, esimiestuen, työympäristön ja riittävien resurssien tarjoamisen kautta.

6.5.3 Kontrollijärjestelmien kehittäminen

Johtajien tulisi saada työntekijät omaksumaan organisaation arvoja, tukea työntekijöiden luovuutta ja samalla heidän tulisi hallinnoida organisaation kontrollijärjestelmiä. Näiden asioiden tasapainon tutkiminen ja hyödyntäminen vaikuttaa kuitenkin olevan johtajille hankalaa (Gurd & Helliar 2017, 91).

Työntekijöiltä ja palvelupäälliköltä kysyttiin haastattelussa suoraan, kokevatko he, että jokin estäisi heidän työssään omien tavoitteiden suoraviivaisen saavuttamisen. Kysymyksen vastaaminen oli työntekijöille hankalampaa kuin palvelupäällikölle. Molemmat työntekijät vaikuttivat epäröivän kysymykseen vastaamista. T2 sanoi, että mikään ei estä suoraan hänen tavoitteidensa saavuttamista. Hänen mielestään organisaatio tarjoaa hyvät työvälineet ja mukavat työkaverit tukevat omaa työtä. T1 ei sanonut suoraan, mikä estäisi hänen tavoitteidensa saavuttamista. Hänen mukaansa tavoitteiden saavuttaminen on toisinaan helpompaa ja tosinaan vaikeampaa. Avoimesta keskustelusta selvisi enemmän, että kyseinen työntekijä kaipaisi enemmän avoimuutta organisaation viestintään. Palvelupäällikkö vastasi, että omat tai yksikön tavoitteet eivät välttämättä ole linjassa koko

organisaation tavoitteiden kanssa, jolloin tavoitteiden saavuttaminen ei aina onnistu. Hänen mielestään on kuitenkin pysyttävä linjassa koko organisaation tavoitteiden kanssa.

Palvelupäällikölle ja kehitysjohtajalle oli selkeää, että he lähtisivät kehittämään organisaation kontrollijärjestelmistä kustannuslaskentaan vaikuttavaa tuntikirjauskontrollia. Molemmille työntekijöille tämänhetkiset kontrollit vaikuttivat riittävilä. He kokivat, että muodolliset kontrollit ovat tarvittavia ja että yhteistyö työpaikalla on hyvällä tasolla. He eivät nimenneet suoria keinoja, millä parantaisivat nykyisiä kontrolleja.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Kontrollijärjestelmien vaikutukset luovuuteen taloushallintoalalla

Aikaisempien tutkimusten haastattelut organisaation kontrollijärjestelmistä keskittyvät usein johtotason työntekijöihin tai niihin työntekijöihin, jotka ovat mukana kontrollijärjestelmien suunnittelussa. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että pelkästään edellä mainittujen työntekijöiden haastattelemineen saattaa antaa kapean näkemyksen luovuuden ja kontrollijärjestelmien välisestä suhteesta. Kohdeorganisaation toisen omistajan eli kehitysjohtajan, esimiestasolla toimivan palvelupäällikön ja kahden työntekijän näkemykset vaihtelivat paljon ja toisaalta tukivat toisiaan käsiteltävän asian mukaan. Tästä tutkimuksesta voidaan johtaa uusia merkittäviä johtopäätöksiä taloushallintoalalle ja toisaalta useita tuloksia, jotka osittain tukevat tai kyseenalaistavat aikaisempia tutkimustuloksia.

Tutkimustulokset osoittavat, että muodollisten ja epämuodollisten kontrollien vaikutukset luovuuteen saattavat riippua siitä, millä toimialalla niitä hyödynnetään. Vastaavanlaisia tuloksia voidaan havaita myös Clenhallin ym. (2011) tutkimustuloksista, joiden mukaan orgaaniset ja innovoivat kulttuurit, jotka kannustavat uusien ideoiden kehittämiseen, vapaaseen tiedonkulkuun sekä oppimiseen eivät hyödy muodollisista kontrolleista. Muodollisista kontrolleista voivat hyötyä organisaatiot, jotka pyrkivät uuden tiedon fokuksimiseen sekä muodollisempiin rutiineihin ja sääntöihin. Muodollisten kontrollien avulla voidaan suoraan vaikuttaa näiden organisaatioiden luovuuteen ja kehittää sitä.

Tämän tutkimuksen tulokset eivät tue aikaisempia vahvoja näkemyksiä siitä, että työntekijöiden luovuuden kannalta tuhoisaa olisi hierarkkinen organisaatorakenne, jossa on ylhäältä alaspäin suuntautuvat kontrollimekanismit ja vain vähän epämuodollisia kontrolleja (vrt. Kacerauskas 2016). Kohdeorganisaation suunnitelluissa kontrollijärjestelmissä pääpaino on muodollisilla kontrolleilla. Tästä huolimatta työntekijät kokevat kykenevänsä kehittämään organisaation toimintatapoja ja vaikuttamaan oman työnsä kulkuun.

Kohdeorganisaation kontrollijärjestelmät koostuvat pääasiallisesti muodollisista kontrolleista. Tutkimustulokset osoittavat, että muodolliset kontrollijärjestelmät eivät vaikuta yleisellä tasolla negatiivisesti työntekijöiden luovuuteen. Tutkimustulokset osoittavat lisäksi, että muodollisilla kontrollijärjestelmillä voi olla positiivinen vaikutus, ne voivat mahdollistaa luovuutta ja samalla luovan toiminnan koordinoitua. Tutkimustulokset tukevat esimerkiksi Adlerin ja Chenin (2011) näkemyksiä siitä, että kontrollijärjestelmät

voivat tukea yksilön sisäistä ja tunnistettua motivaatiota. Työntekijät voivat siis samanaikaisesti tunnistaa sekä yksilölliset että organisaation yhteiset arvot ja hyväksyä organisaation muodollisen kontrolloinnin. Tutkimustuloksista on kuitenkin otettava huomioon, että tutkimuksen kohteena on vakaassa toimintaympäristössä toimiva taloushallintoalan yritys. Toisen alan tutkimustulokset saattavat olla eriäviä muodollisten kontrollien vaikutuksista luovuuteen. Lisäksi muodollisia kontrolleja tarkastellaan yleisellä tasolla, eikä osoiteta yksittäisten muodollisten kontrollien vaikutusta luovuuteen.

Vahvoista muodollisista kontrolleista huolimatta, kaikki neljä haastateltavaa kokivat, että organisaatiokulttuuri vaikutti myös vahvasti jokapäiväiseen toimintaan. Tulos tukee aikaisempia tutkimuksia, joiden mukaan organisaatiokulttuurin on todettu olevan yksi merkittävimmistä työntekijöiden käyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä (ks. Merchant & Van der Stede 2012). Clenhallin ja Moersin (2015, 5-6) mukaan epämuodollisten ja muodollisten kontrollien tasapaino vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden luovuuteen organisaatiossa. Organisaatiokulttuuri on epämuodollinen kontrolli ja sen vahva vaikutus työntekijöiden käytökseen voi olla myös yksi selitys sille, miksi muodolliset kontrollit eivät vaikuttaneet negatiivisesti työntekijöiden luovuuteen.

Pfisterin ja Lukan (2019, 350) mukaan toiminnan kontrollit rikkovat enemmän työntekijöiden autonomiaa kuin esimerkiksi tuloskontrollit, koska ne ohjailevat suoremmin työtehtävien suorittamista. Tutkimustulokset taloushallintoalalta eivät kuitenkaan osoita, että kohdeorganisaatiosta havaittavissa oleva vahva toiminnan kontrollointi vaikuttaisi negatiivisesti työntekijöiden autonomian tunteeseen ja tätä kautta työntekijöiden luovuuteen. Vahvasta toiminnan kontrolloinnista huolimatta, työntekijät kokivat omat vaikutusmahdollisuutensa hyviksi esimerkiksi omien työtehtävien suorittamiseen ja niiden kehittämiseen.

Clenhallin ja Moersin (2015, 5–6) mukaan nopeasti muuttuvilla markkinoilla toimivissa yrityksissä, joissa luovuus ja siitä muodostuvat innovaatiot ovat elintärkeitä kilpailukyvyn kannalta, luovuutta tukemaan tarvitaan interaktiivisia kontrollijärjestelmiä. Edellä mainitun kaltaisissa yrityksissä ennustavat lähestymistavat tai perinteiset kontrollit eli diagnostiset kontrollijärjestelmät eivät riitä tukemaan luovuutta. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että vakaammassa ympäristössä toimivissa yrityksissä diagnostisten kontrollijärjestelmien painottaminen ei vaikuttanut negatiivisesti työntekijöiden luovuuteen. Kohdeorganisaatiossa ei hyödynnetty aktiivisesti interaktiivisia kontrollijärjestelmiä, mutta niiden puute ei vaikuttanut negatiivisesti työntekijöiden luovuuteen.

Chenin ym. (2020) hyödynsivät omien tutkimustulostensa selittämiseen itsemääräämisteoriaa ja Simonsin kontrollijärjestelmien viitekehystä. Heidän tutkimustulostensa mukaan sekä diagnostisten että interaktiivisten kontrollien hyödyntäminen vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden autonomiseen motivaatioon. Autonominen motivaatio on positiivisesti yhteydessä yksilöiden työsuorituskykyyn ja luovuuteen. Esimerkiksi kohdeorganisaation haastateltavista erityisesti työntekijät ja esimies kokivat omat vaikutus- ja päätöksentekomahdollisuudet merkittäviksi oman luovuuden kannalta. Tulosten perusteella johdon kontrollijärjestelmien suunnittelijoilla on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa organisaation luovuuteen kontrollijärjestelmien suunnittelun ja työntekijöiden autonomisen motivaation välisen suhteen kontrolloinnin kautta.

Tutkimustulokset vahvistavat Cagnén ja Decin (2005) näkemystä siitä, että jotkin ulkoiset tekijät kuten valintamahdollisuuden tarjoaminen työtehtävien suorittamisesta vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden luovuuteen. Haastateltavat kokivat vaikutusmahdollisuuksiensa vaikuttavan positiivisesti työtä kohtaan koettuun sisäiseen motivaatioon ja toimintatapojen kehittämiseen. Palvelupääällikkö painotti erityisesti, että ilman vaikutusmahdollisuuksia sisäinen motivaatio loppuisi nopeasti. Myös työtyytyväisyyskyselyn tulokset osoittavat, että kohdeorganisaation työntekijät kokevat vaikutusmahdollisuutensa omaan työhönsä hyväksi.

Davila ja Ditillo (2017, 29–30) määrittelevät, että tärkeitä luovuuteen vaikuttavia kontrollin osa-alueita ovat tavoitteet, palkitseminen, tunnustukset, palaute, esimiestuki sekä riittävien resurssien tarjoaminen. Kohdeorganisaation työtyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella työntekijöiden tavoitteiden tuntemus ja palautteen saaminen on heikentynyt. Toisaalta esimiestuki ja resurssien tarjoaminen omien työtehtävien toteuttamiseksi koetaan riittäväksi. Palkitsemisen tasoa ei käsitellä työtyytyväisyyskyselyssä ja haastateltavat eivät tuoneet osa-aluetta juuri lainkaan esille. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat organisaatiokulttuurin, esimiestuen, työympäristön ja riittävien resurssien tarjoamisen merkitystä työntekijöiden luovuuteen positiivisesti vaikuttavina tekijöinä. Yksittäisten kontrollijärjestelmien osa-alueiden arvioiminen vaatisi yksityiskohtaisempaa tutkimusta, jotta niiden vaikutuksista luovuuteen voitaisiin tehdä vielä luotettavampia johtopäätöksiä.

Kausaaliattribuution teorian mukaan työntekijän motivaation taso riippuu siitä, tiedostaako työntekijä, vaikuttavatko hänen käytöksensä taustalla ulkoiset vai sisäiset motivaatiotekijät (Ryan & Connell 1989, 749–750). Kohdeorganisaation kontrollijärjestelmien voidaan sanoa vaikuttavan pääasiallisesti positiivisesti työntekijöiden luovuuteen, koska työntekijät tiedostavat ulkoiset kontrollit, mutta kokevat ne tarpeelliseksi vaativan ja

aikataulutetun työn tukemiseksi. Työntekijät kokivat kohdeorganisaation määrittelemät arvot merkittäviksi ja olivat omaksuneet niitä omiksi sisäisiksi motivaatiotekijöikseen. Työntekijät eivät kokeneet ulkoisten palkkioiden kuten rahallisten palkkioiden motivoivan työskentelyään ainakaan pääasiallisesti.

Tämän tutkielman tuloksista ei löydetty merkittäviä yhteyksiä kontrollijärjestelmien negatiivisista vaikutuksista luovuuteen. Työtyytyväisyyskyselyn tulokset osoittavat, että kohdeorganisaatiolla on edelleen kehitettävää tavoitteiden ja mittareiden saattamisessa tunnetuksi työntekijöiden keskuudessa, palautteenannossa sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon parantamisessa. Haastateltavat eivät kokeneet organisaation kontrolleja negatiivisena. Työntekijät eivät osanneet myöskään nimetä, miten he parantaisivat organisaation kontrolleja.

7.2 Kontrollijärjestelmien hyödyntäminen luovuuden tukemisessa

Johdon kontrollijärjestelmistä kertova kirjallisuus on saavuttanut uudenlaista ymmärrystä, jonka mukaan kontrollijärjestelmiä ei enää pidetä haitallisina luovuuden kannalta. Uudenlaiset näkemykset pyrkivät määrittelemään kontrollien positiivisia puolia. Tämän uuden kirjallisuusvaiheen mukaan kontrollijärjestelmiä suunnittelevien tahojen tulisi omaksua kontrollijärjestelmien monipuolisuus, jotta ne tukisivat luovuutta. Kontrollijärjestelmien monipuolisuuden ymmärtämiseen kuuluu se, että kontrollijärjestelmät riippuvat organisaation koosta ja luovuuden tilasta organisaatiossa, kontrollijärjestelmät kehittyvät ajan kuluessa ja luovuuden sekä kontrollijärjestelmien välillä tulee varmasti syntyämään sekä synergiaetuja että jännitteitä. (Silva ym. 2019, 369.) Tämän tutkimuksen tulokset tukevat väitettä, jonka mukaan työntekijöiden luovuuden tukeminen vaatii useiden erilaisten kontrollien hyödyntämistä ja että nämä kontrollit kehittyvät ajan kuluessa. Tähän voidaan lisätä, että erilaisia kontrolleja tulisi hyödyntää erilaisissa tilanteissa.

Työntekijöiden luovuuden tukemisen kannalta on merkittävää löytää organisaation kontrollijärjestelmistä oikeanlainen malli, joka kontrolloi luovuutta, mutta samalla sallii tietynlaisen vapauden tason. Tämän ongelman käsittelemiseksi on ymmärrettävä olemassa olevia kontrollijärjestelmän käsitteitä ja mukailtava näitä käsitteitä yksittäiseen organisaatioon ja sen ympäristöön. (Lill ym. 2020.) Tämän tutkimuksen tulokset tukevat edellä esitettyjä väitteitä. Tutkimustulokset tarkentavat, että taloushallintoalalla tietynlaista vapauden tasoa tukee työntekijöiden kokemus omista vaikutusmahdollisuuksistaan omaan työhönsä. Taloushallinnon alalla merkityksellistä on riittävät

vaikutusmahdollisuudet, mutta haastatteluista voidaan myös päätellä, että työntekijät ovat ymmärtäneet millaisella alalla ovat valinneet työskennellä. Tarkoin säännellyllä alalla luovuutta ja työntekijöiden vapautta ei voi olla rajoittamattomasti.

Taloushallintoalalla kontrollijärjestelmiä tarvitaan kontrolloimaan luovuutta organisaation sisällä. Tutkimustulosten perusteella on tilanteita, jolloin tarvitaan epämuodollisia kontroleja ja toisaalta tilanteita, jolloin tarvitaan muodollisia kontroleja. Esimerkiksi Bisben ja Otleyn (2004) mukaan luovuus koostuu useista prosesseista, jotka toimivat rinnakkain ja nämä prosessit vaativat toimiakseen erilaisia kontrollijärjestelmiä. Tämän tutkimuksen tuloksilla pyritään osoittamaan, että kontrollijärjestelmien ja luovuuden välisen suhteen ymmärtäminen voi tarjota organisaatioille apua suhteen analysointiin ja erilaisten kontrollien yhteensovittamiseen.

Kontrollijärjestelmien tavoitteiden asettamiskykyä pidetään merkittävänä sisäistä motivaatiota ja luovuutta tukevana tekijänä (Davila ym. 2009). Tutkittavan kohdeorganisaation kehitysjohtaja epäili myös, että liian korkeat tavoitteet ehkäisisivät työntekijöiden luovuutta ja mahdollisuuksia kehittää organisaation prosesseja. Tämän tutkimuksen merkittävä tulos on, että korkeiden tavoitteiden olemassaololla ja niiden poistamisella ei ollut merkittävää vaikutusta työntekijöiden luovuuteen. Samansuuntaisia tutkimustuloksia ovat esittäneet myös Pfister ja Lukka (2019), joiden mukaan korkeiden tavoitteiden eli ulkoisten kontrollien tulisi sitoutua tietyllä tavalla henkilöstö- ja kulttuurikontrolleihin, jotta ne tukisivat työntekijöiden psykologista tarvetta autonomiseen motivaatioon.

Tutkimustulokset tukevat näkemyksiä, joiden mukaan työkyky ja motivaatio tukevat työntekijöiden kompetenssin ja autonomian tunteita ja ovat näin ollen merkittäviä luovuutta tukevia tekijöitä (Cagné & Deci 2005; Pfister & Lukka 2019). Taloushallintoalalla työntekijöiden kompetenssin tunnetta tuki eniten asiantuntemus, joka karttuu työntekijöille kokemuksen ja koulutuksen kautta. Työntekijöiden sisäisen motivaation tunnetta tuki eniten omat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työtehtävien suorittamiseen.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetty organisaation työtyytyväisyyskysely osoittautui hyväksi analysointityökaluksi siihen, miten luovuutta tukevat ominaisuudet kuten palautteenanto, yhteisten sääntöjen noudattaminen, työntekijöiden hyvinvointi ja vaikutusmahdollisuudet sekä yleisten organisaation tavoitteiden tuntemus toteutuvat organisaatiossa. Organisaatioiden työtyytyväisyyskyselyn tuloksia ei ole ennen hyödynnetty kontrollijärjestelmien ja luovuuden välisen suhteen tarkasteluun, mutta se vaikuttaa hyvältä

työkalulta esimerkiksi niille organisaatioille, jotka haluavat ymmärtää tätä suhdetta oman organisaationsa sisällä.

Tutkimustulokset pyrkivät herättämään merkittävää näkemystä siitä, että luovuus ei aina ole toivottavaa, jolloin sitä ei myöskään pyritä aktiivisesti tukemaan kontrollijärjestelmien avulla. Tällöin kontrollijärjestelmiä hyödynnetään tietoisesti ehkäisemään työntekijöiden luovuutta. Luovuus nähdään usein pelkästään positiivisena ilmiönä, jolloin tutkimukset myös käsittelevät sitä useimmiten tästä näkökulmasta. Kaikki kohdeorganisaation haastateltavat pystyivät tunnistamaan, että luovuus ei aina ole taloushallintoalalla toivottavaa. Varsinkin kehitysjohtaja koki, että luovuus voi olla haitallista silloin, kun on ehdottoman tärkeää, että asioita tehdään samalla tavalla. Luovuuden tunnistaminen negatiivisena ilmiönä joidenkin kontrollointia vaativien prosessien kannalta voi tarjota toisaalta hyviä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

7.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen tulosten yleistettävyydessä on otettava huomioon, että tarkastelun kohteena on suomalainen taloushallintoalan yritys. Tutkimustulokset tarjoavat mahdollisen vertailukohdan muille suomalaisille taloushallintoalan yrityksille sekä herättävät ajattelemaan kontrollijärjestelmien ja luovuuden välisen suhteen alapidonnaisuutta.

Samanlaiset kontrollijärjestelmät, jotka toimivat erilaisissa toimintaympäristöissä ja organisaation kulttuurissa voivat tuottaa toisistaan poikkeavia tutkimustuloksia (Otley 2003, 323). Yleistettävyydessä on otettava huomioon, että johdon kontrollijärjestelmiä on tarkasteltu erityisesti Malmin ja Brownin (2008) johdon kontrollijärjestelmäpaketin määritelmän avulla. Vastaavanlaisten tutkimusten rajoituksissa mainitaan harvoin, että johdon kontrollijärjestelmien määritelmä saattaa vaikuttaa tutkimusten tuloksiin.

Toinen vastaavanlaisten tutkimusten usein puuttuva ominaisuus on innovaatioiden ja luovuuden määritelmien erottaminen toisistaan. Tämä tutkielma erottaa toisistaan selkeästi organisaation toteuttamat innovaatiot ja organisatorisen luovuuden ja on keskittynyt tarkastelemaan vain organisatorista luovuutta.

Tutkimusmateriaalien ja teorioiden triangulaatio parantaa tämän tutkimuksen tulosten luotettavuutta ja uskottavuutta. Haastattelujen ja työtyytyväisyyskyselyn tulosten keskinäinen vertailu vahvistaa tutkimuksesta tehtyjä päätelmiä. Johdon kontrollijärjestelmien ja luovuuden välisestä suhteesta on esitetty paljon kirjallisuutta ja tutkijan ei välttämättä ole mahdollista heijastaa tutkimuksessaan kaikkea tätä aikaisempaa kirjallisuutta. Tässä

tutkimuksessa on otettu huomioon kuitenkin yhden teorian sijaan useita teorioita ja näkemyksiä, jotka selittävät ilmiötä ja auttavat ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkimustuloksia monipuolisemmin.

Tämän tutkimuksen rajoitteet tarjoavat hyviä jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tulevissa tutkimuksissa voitaisiin esimerkiksi pitkittäistutkimusten avulla tarkastella, minkälaisissa tilanteissa kontrollijärjestelmiä hyödynnetään ja miten niiden vaikutukset luovuuteen poistuvat tai muuttuvat. Myös sitä voisi tarkastella, miten tietyt kontrollijärjestelmien osa-alueet vaikuttavat työntekijöiden luovuuteen tai tukevat sitä. Tulevissa tutkimuksissa voitaisiin lisäksi vertailla keskenään kontrollijärjestelmien luovuutta tukevia ominaisuuksia eri aloilla toimivissa organisaatioissa. Tässä on esitetty vain muutama jatkotutkimusmahdollisuus, mutta voidaan argumentoida, että johdon kontrollijärjestelmien ja luovuuden välillä on edelleen paljon tutkittavaa.

Tutkimustulokset osoittavat, että johdon kontrollijärjestelmien ja luovuuden suhteen tarkasteluun voitaisiin hyödyntää kvantitatiivisten menetelmien lisäksi myös enemmän kvalitatiivisia menetelmiä. Kvalitatiiviset menetelmät mahdollistaisivat suhteen syvällisempää tarkastelua ja uusien merkityksellisten ongelmien esille nostamista.

8 YHTEENVETO

Organisatorinen luovuus ja sen hyödyntäminen yrityksen kilpailukeinona on suhteellisen uusi ilmiö ja työntekijöiden luovuuden sekä kontrollijärjestelmien välistä suhdetta ymmärretään vielä heikosti. Tutkimustulokset pyrkivät vastaamaan aikaisemman tiedon puutteeseen ja tarjoamaan merkittävää tietoa kontrollijärjestelmien vaikutuksista työntekijöiden luovuuteen taloushallintoalalla. Tutkimustulokset vastaavat osaltaan aikaisempien tutkimustulosten ristiriitaisiin tuloksiin ja pyrkivät osoittamaan kontrollijärjestelmien negatiivisia, positiivisia ja neutraaleja vaikutuksia työntekijöiden luovuuteen. Tutkimustulokset tarjoavat merkittävää tukea kontrollijärjestelmiä suunnitteleville tahoille taloushallintoalalla ja auttavat ymmärtämään vaikutusten lisäksi, miten kontrollijärjestelmiä voitaisiin hyödyntää työntekijöiden luovuutta tukien.

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset perustuvat taloushallintoalalla toimivasta tilitoimistosta kerättyihin neljään puolistrukturoituun haastatteluun ja yrityksen vuosittaisen työtyytyväisyyskyselyn tuloksiin. Työtyytyväisyyskyselyn tulokset osoittautuivat hyväksi analysointityökaluksi siihen, miten luovuutta tukevat ominaisuudet toteutuvat organisaatiossa. Kerättyä aineistoa analysoidaan hyödyntämällä abduktiivista päättelyä ja laadullisen sisällön analyysia. Tutkimustulosten luotettavuutta pyritään lisäämään hyödyntämällä tutkimusmateriaalien ja teorioiden triangulaatiota. Kohdeorganisaatiosta kerättyjen tutkimusmateriaalien ja niistä johdettujen tutkimustulosten esittämiseen hyödynnetään teorian ja kirjallisuuden pohjalta yhteen vedettyä kontrollijärjestelmien ja luovuuden välisen suhteen arvioinnin viitekehystä.

Kohdeorganisaation kontrollijärjestelmien määrittelyssä hyödynnetään Malmin ja Brownin (2008) kontrollijärjestelmäpaketin määritelmää. Määritelmän mukaan kontrollijärjestelmäpaketti tarkoittaa organisaation useita hyödyntämiä kontrollijärjestelmiä, jotka kehitetään eri aikoina ja eri henkilöiden toimesta. Kohdeorganisaation kontrollijärjestelmistä tarkastellaan kulttuuri- ja suunnittelukontrolleja sekä hallinnollisia, kyberneettisiä ja palkitsemisen sekä kompensoinnin kontrolleja.

Tutkimustulosten mukaan luovuus tarkoittaa taloushallintoalalla vanhojen toimintatapojen ja prosessien kehittämistä. Luovuutta ei siis taloushallintoalalla tarvita jokapäiväisessä työssä innovatiivisten lopputuotteiden kehittämiseen. Luovuuden määritelmä koettiin tutkittavassa kohdeorganisaatiossa samalla tavalla haastateltavasta riippumatta. Tutkimustulosten perusteella havaittiin, että luovuus ei ole taloushallintoalalla aina

välttämättä toivottavaa. On tilanteita, jolloin on toimittava sääntöjen ja muodollisten toimintatapojen mukaisesti.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin vastaamaan siihen, miten kontrollijärjestelmät vaikuttavat työntekijöiden luovuuteen taloushallintoalalla. Toisen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin vastaamaan siihen, voivatko kontrollijärjestelmät tukea luovuutta taloushallintoalalla. Molempien tutkimuskysymysten kautta tarkastellaan aikaisemman kirjallisuuden ristiriitaisia tuloksia ja puutteita.

Tutkimustulokset osoittavat, että muodolliset kontrollijärjestelmät eivät vaikuta ainoastaan negatiivisesti työntekijöiden luovuuteen. Taloushallintoalalla muodollisilla kontrollijärjestelmillä voi olla positiivinen vaikutus työntekijöiden luovuuteen ja niiden avulla voidaan koordinoita luovuutta. Taloushallintoalalla työskentelevät työntekijät tunnistavat muodollisten kontrollien työtä tukevan merkityksen. Epämuodollisista kontrolleista varsinkin organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys työntekijöiden toimintaan. Tutkimustulokset tukevat näkemystä, jonka mukaan epämuodollisten ja muodollisten kontrollien tasapaino vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden luovuuteen. Tutkimustulokset osoittavat lisäksi, että vakaammissa ympäristöissä toimivissa yrityksissä diagnostisten kontrollijärjestelmien painottaminen ei vaikuttanut negatiivisesti työntekijöiden luovuuteen.

Vahvasta toiminnan kontrolloinnista huolimatta, työntekijät kokivat omat vaikutusmahdollisuutensa hyviksi esimerkiksi omien työtehtävien suorittamistapaan ja niiden kehittämiseen. Tutkimustulokset tukevat myös organisaatiokulttuurin, esimiestuen, työympäristön ja riittävien resurssien tarjoamisen merkitystä työntekijöiden luovuuteen positiivisesti vaikuttavina tekijöinä.

Työntekijöiden luovuuden tukemisen kannalta on merkittävää löytää organisaation kontrollijärjestelmistä oikeanlainen malli, joka kontrolloi luovuutta, mutta samalla sallii tietynlaisen vapauden tason. Tämän ongelman käsittelemiseksi organisaatioiden on ymmärrettävä olemassa olevia kontrollijärjestelmän käsitteitä ja mukailtava näitä käsitteitä oman organisaation toimintaan ja sen ympäristöön. Myös oman organisaation työntekijöiden tunteminen on merkittävä tekijä luovuutta tukevien kontrollijärjestelmien suunnittelun kannalta.

Tämän tutkimuksen merkittävä tulos on, että korkeiden tavoitteiden olemassaololla ja niiden poistamisella ei ollut merkittävää vaikutusta työntekijöiden luovuuteen. Tavoitteiden sijaan esimerkiksi vaikutusmahdollisuuksilla on taloushallintoalalla merkittävä luovuutta tukeva yhteys. Taloushallintoalalla työntekijöiden kompetenssin tunnetta tuki

eniten asiantuntemus ja sisäisen motivaation tunnetta eniten omat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työtehtävien suorittamistapaan.

Tämän tutkimuksen rajoitteet osoittavat hyviä jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tutkimustulokset rajautuvat taloushallintoalalle ja tulevaisuudessa voisi olla merkittävää vertailla laajemmin esimerkiksi erilaisten alojen kontrollijärjestelmien ja luovuuden välistä suhdetta.

LÄHTEET

- Adler, P.S. – Chen, C.X. (2011) Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 36 (2), 63–85.
- Alvesson, M. (2004) *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. University Press, Oxford.
- Amabile, T.M. (1998) How to kill creativity. *Harvard Business Review*, Vol. 76 (5), 76–87.
- Amabile, T.M. – Conti, R. – Coon, H. – Lazenby, J. – Herron, M. (1996) Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (5), 1154–1184.
- Bedford, D.S. – Malmi, T. – Sandelin, M. (2016) Management control effectiveness and strategy: an empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 51, 12–28.
- Bedford, D. (2015) Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, Vol. 28, 12–30.
- Bénabou, R. – Tirole, J. (2003) Intrinsic and extrinsic motivation. *Review of Economic Studies*, Vol. 70 (244), 489–520.
- Bisbe, J. – Otley, D. (2004) The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29 (8), 709–737.
- Blomberg, A. (2016) *Organizational creativity – hegemonic and alternative discourses*. Tohtorin tutkielma. Turun Yliopisto, Turku.

- Brown, D.A. (2005) *Management control systems as a coupled package: an analytical framework and empirically grounded implications*. Ph.D. Thesis. University of technology, Sydney.
- Buhariwalla, A. (2006) The softer side of controls: a people-focused approach to controls doesn't mean the organization is going easy on risks. *The Internal Auditor*, Vol. 63 (5), 81–85.
- Burns, R.B. (2000) *Introduction to Research Methods*. Pearson Education Australia Pty limited, London.
- Busco, C. – Frigo, M.L. – Giovannoni, E. – Maraghini, M.P. (2012) When creativity meets control: A fashion industry case study. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, Vol. 23 (6), 61–72.
- Cagné, M. – Deci, E.L. (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior*, Vol. 26 (4), 331–362.
- Chen, C.X. – Lill, J.B. – Vance, T.W. (2020) Management control system design and employees' autonomous motivation. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 32 (3), 71–91.
- Csikszentmihalyi, M. (1997) *Creativity. Flow and the psychology of discovery and invention*. HarperCollins, New York.
- Clenhall, R.H. – Moers, F. (2015) The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 47, 1–13.
- Clenhall, R.H. – Kallunki, J.P. – Silvola, H. (2011) Exploring the relationships between strategy, innovation, and management control systems: The roles of social networking, organic innovative culture, and formal controls. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 23 (1), 99–128.

- Clenhall, R.H. (2003) Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28 (2), 127–168.
- Collier, P.M. (2005) Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting. *Management Accounting Research*, Vol. 16 (3), 321–339.
- Davila, A. – Ditillo, A. (2017) Management control systems for creative teams: Managing stylistic creativity in fashion companies. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 29 (3), 27–47.
- Davila, A. – Foster, G. – Oyon, D. (2009) Accounting and control, entrepreneurship and innovation: Venturing into new research opportunities. *European Accounting Review*, Vol. 18 (2), 281–311.
- Demartini, C. (2014) *Implementation, use and diagnosis of the performance management system*. Performance management systems. Springer, Berlin.
- Dubois, A – Gadde, L.E. (2002) Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, Vol. 55 (7), 553–560.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage, London.
- Ferreira, A. – Otley, D. (2009) The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, Vol. 20 (4), 263–282.
- Fisher, J. (1998) Contingency theory, management control systems and firm outcomes: Past results and future directions. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 10, 47–64.
- Franco-Santos, M. – Otley, D. (2018) Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20, 696–730.

- Gahan, P. – Minahan, S. – Glow, H. (2007) A creative twist: Management theory, creativity and the arts. *Journal of Management and Organization*, Vol. 13 (1), 41–50.
- George, J. M. – Zhou, J. (2002) Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, 687–697.
- Grabner, I. – Moers, F. (2013) Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, organizations and society*, Vol. 38 (6-7), 407–419.
- Gurd, B. – Helliari, C. (2017) Looking for leaders: 'Balancing' innovation, risk and management control systems. *The British Accounting Review*, Vol. 49 (1), 91–102.
- Hennessey, B.A. – Amabile, T.M. (2010) Creativity. *Annual Review of Psychology*, Vol. 61, 569–598.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2008) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Jeacle, I. – Carter, C. (2012) Fashioning the popular masses: Accounting as mediator between creativity and control. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 25 (4), 719–751.
- Jørgensen, B. – Messner, M. (2009) Management control in new product development: The dynamics of managing flexibility and efficiency. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 21 (1), 99–124.
- Kacerauskas, T. (2016) Creativity management: Towards soft control. *Economics & Sociology*, Vol. 9 (4), 336–343.

- Kasanen, E. – Lukka, K. – Siitonen, A. (1993) The constructive approach in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 8 (5), 241–264.
- Kreiner, K. – Mouritsen, J. (2005) *The analytical interview: Relevance beyond reflexivity*. The Art of Science. Liber, Copenhagen.
- Kärreman, D. – Alvesson, M. (2004) Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29 (3), 423–444.
- Lill, P. – Wald, A. – Munck, J.C. (2020) In the field of tension between creativity and efficiency: a systematic literature review of management control systems for innovation activities. *European Journal of Innovation Management*, 1–32.
- Malmi, T. – Brown D.A. (2008) Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, Vol. 19 (4), 287–300.
- Martin, P. – Sweeney, B. – Curtis, E. (2016) Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of Control framework. *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 23 (3), 281–324.
- Massaro, M. – Bardy, R. – Pitts, M. (2012) Supporting creativity through knowledge integration during the creative processes. A management control system perspective. *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 (3), 258–267.
- Merchant, K. A. (1985) *Control in Business Organizations*. Pitman Publishing, Marshfield, MA.
- Merchant, K. A. – Van der Stede, W.A. (2012) *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 3. p. Pearson Education Limited, Harlow, Essex, England.

- Merchant, K.A. – Van der Stede, W.A. (2007) *Management control systems*. 3. p. Pearson Education Limited, Harlow, Essex, England.
- Mumford, M.D. (2012) *Handbook of organizational creativity*. Elsevier, London, UK.
- Otley, D. (2016) The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. *Management Accounting Research*, Vol. 31 (6), 45–62.
- Otley, D. (2003) Management control and performance management: Whence and whither? *The British Accounting Review*, Vol. 35 (4), 309–326.
- Otley, D.T. (1980) The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5 (4), 413–428.
- Ouchi, W. (1979) A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, Vol. 25 (9), 833–848.
- Perry-Smith, J.E. – Shalley, C.E. (2003) The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *The Academy of Management Review*, Vol. 28 (1), 89–106.
- Perrow, C. (1986) Economic theories of organization. *Theory and Society*, Vol. 15 (1), 11–45.
- Pfister, J.A. – Lukka, K. (2019) Interrelation of controls for autonomous motivation: A field study of productivity gains through 'pressure-induced' process innovation. *The Accounting Review*, Vol. 94 (3), 345–371.
- Rae, K. – Subramaniam, N. – Sands, J. (2008) Risk management and ethical environment: Effects on internal audit and accounting control procedures. *Journal of Applied Management Accounting Research*, Vol. 6 (1), 11–30.
- Reiss, S. (2012) Intrinsic and extrinsic motivation. *Teaching of Psychology*, Vol. 39 (2), 152–156.

- Ruusuvuori, J. – Nikander, P. – Hyvärinen, M. (2010) *Haastattelun analyysi*. Vastapaino, Tampere.
- Ryan, R. M. – Connell, J. P. (1989) Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 57 (5), 749–761.
- Ryan, R.M. – Deci, E.L. (2000) Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25 (1), 54–67.
- Silva, B.R. – Ferreira, S.C. – Dias, A.M. (2019) Bridging management control systems and innovation. The evolution of the research and possible research directions. *Qualitative Research in Accounting and Management*, Vol. 16 (3), 342–372.
- Simons, R. (1995) *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Simons, R. (1990) The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations & Society*, Vol. 15 (1/2), 127–143.
- Speckbacher, G. (2017) Creativity research in management accounting: a commentary. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 29 (3), 49–53.
- Ströbele, A. – Wentges, P. (2018) The role of organizational social capital in the design of management control systems. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 30 (2), 187–205.
- Sundgren, M. – Styhre, A. (2007) Creativity and the fallacy of misplaced concreteness in new drug development: A whiteheadian perspective. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10 (2), 215–235.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. 6. uud. p. Liivonia Print, Latvia.

Warren, J.S. (2016) The case for trust as a soft or behavioral control for organizational effectiveness (OB). *Academy of Business Research Journal*, Vol. 2, 59–73.

Woodman, R.W. – Sawyer, J.E. – Griffin, R.W. (1993) Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, Vol. 18 (2), 293.

Zanin, F. – Comuzzi, E. – Costantini, A. (2018) *Management control systems in complex settings: emerging research and opportunities*. IGI Global, Hershey, Pennsylvania.

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO KEHITYSJOHTAJA

Taustatiedot

- Tehtävänimike/Ammattiasema
- Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työssäsi?

Organisaation kontrollijärjestelmät

1. Kuvaile organisaationne kontrollijärjestelmää?
2. Minkälaisiin toimintoihin kontrollit liittyvät?
3. Mikä on asetettujen kontrollien tavoite? Mihin niillä pyritään?
4. Tulisiko organisaationne kontrollijärjestelmää mielestäsi kehittää? Jos kyllä, miten?

Kontrollit ja työntekijät

5. Millaisin keinoin pyritte ohjaamaan työntekijöidenne työskentelyä?
6. Mikä on mielestänne vahvin tekijä, joka ohjaa työntekijöiden käyttäytymistä työssä?

Kontrollit ja luovuus

7. Miten luovuus näkyy organisaatiossanne?
8. Millä tasoilla luovuutta syntyy? (esimerkiksi yksilöissä, tiimeissä?)
9. Onko tilanteita, joissa luovuus ei ole toivottavaa organisaatiossa? Jos kyllä, millaisia?

LIITE 2 HAASTALLURUNKO TYÖNTEKIJÄT JA PALVELUPÄÄLLIKKÖ

Taustatiedot

- Tehtävänimike/Ammattiasema
- Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työssäsi?

Organisaation kontrollijärjestelmät

10. Mitkä säännöt tai toimintatavat vaikuttavat jokapäiväiseen työhösi?
11. Osaatko nimetä organisaatiosi arvoja?
12. Minkä koet olevan organisaatiossanne asetettujen kontrollien tavoite?
13. Millaista tukea säännöt tai toimintatavat tuovat työhösi?
14. Millaiseksi koet vaikutusmahdollisuutesi omaan työhösi?
15. Vaikuttaako työhösi enemmän muodolliset säännöt vai työympäristön yleiset toimintatavat? (esimerkiksi muiden työntekijöiden käytös)
16. Tulisiko organisaationne kontrolleja mielestäsi kehittää? Jos kyllä, miten?

Luovuus

17. Miten luovuus näkyy työssäsi?
18. Millä tasoilla luovuutta syntyy organisaatiossanne? (esimerkiksi yksilöissä, tiimeissä)
19. Miten lähestyt uusia ongelmia tai kehittämistä vaativia prosesseja?
20. Mikä motivoi sinua vapaa-ajalla?
21. Mikä motivoi sinua työssäsi?
22. Omaatko riittävästi asiantuntemusta työtehtäviesi suorittamiseen?
23. Estääkö jokin työssäsi tavoitteidesi suoraviivaisen saavuttamisen?

LIITE 3 HAASTATTELUJEN TIEDOT

Haastateltava	Paikka	Päivämäärä	Aloitusaika	Kesto	Sanamäärä litteroituna
Palvelupäällikkö	Teams	1.12.2020	15.30	1 h 16 min	8 613
Työntekijä 1	Teams	2.12.2020	14.30	56 min	6 240
Kehitysjohtaja	Teams	4.12.2020	16.30	1 h 12 min	10 742
Työntekijä 2	Teams	10.12.2020	16.30	43 min	4 621
			Keskiarvo	1 h 2 min	7 554