

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
LASKENTATOIMEN JA RAHOITUKSEN YKSIKKÖ

Tanja Rastas

ORGANISAATIOKULTTUURIN VAIKUTUS SUORITUSKYVYN
MITTAREIDEN KÄYTTÖÖN

Kyselytutkimus pienille ja keskisuurille teollisuusalan yrityksille

Laskentatoimen ja rahoituksen
pro gradu -tutkielma

Laskentatoimen ja tilintarkastuksen
maisteriohjelma

VAASA 2016

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkielman tavoitteet	10
1.2. Tutkielman rajaukset	11
1.3. Tutkielman rakenne	12
2. JOHDON OHJAUSJÄRJESTELMÄT JA ORGANISAATIOKULTTUURI	13
2.1. Johdon ohjausjärjestelmät	13
2.2. Kontingenssiteoria	14
2.3. Kansallinen kulttuuri	15
2.4. Organisaatiokulttuuri	18
2.4.1. Organisaatiokulttuuri ja suorituskyky	22
2.4.2. Joustava ja kontrolloiva organisaatiokulttuuri	25
2.5. Yhteenveto	28
3. SUORITUSKYVYN MITTAREIDEN KÄYTTÖ JA MITTARISTON MONIPUOLISUUS	30
3.1. Suorituskyvyn mittaus	31
3.2. Suorituskyvyn mittareiden käyttö	32
3.2.1. Monitorointi	33
3.2.2. Huomion keskittäminen	33
3.2.3. Strateginen päätöksenteko	34
3.2.4. Perustelu	35
3.3. Suorituskykymittariston monipuolisuus	35
3.3.1. Rahamääräiset mittarit	35
3.3.2. Ei-rahamääräiset mittarit	36
3.3.3. Suorituskykymittaristot	37
3.3.4. Mittareiden käytön vaikutus mittariston monipuolisuuteen	40
3.4. Yhteenveto ja hypoteesit	42
4. TUTKIMUKSEN AINEISTO JA METODIT	45
4.1. Tutkimusmenetelmä	45
4.2. Aineiston keräys	46
4.3. Kyselylomake	48
4.4. Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	50

4.5. Aineistoon sovellettavat tilastolliset menetelmät	51
4.6. Yhteenveto	52
5. TUTKIELMAN EMPIIRISET TULOKSET	54
5.1. Vastaaajien taustatiedot	54
5.2. Tilastollinen testaus	57
5.2.1. PLS-mallin tulokset	60
5.3. Johtopäätökset	66
6. YHTEENVETO	69
LÄHDELUETTELO	72
LIITTEET	82
Liite 1. Kyselylomake.	82
Liite 2. Kyselylomakkeen saatekirje.	90
Liite 3. Ensimmäinen ja toinen muistutuskirje.	91
Liite 4. Kolmas muistutuskirje.	92
Liite 5. Hallitsevan organisaatiokulttuurin määrittäminen.	93
Liite 6. Suorituskyvyn mittareiden käytön muuttajat.	94
Liite 7. Suorituskykymittariston muuttajat.	95
Liite 8. Ristikkäislataukset.	96

KUVIOLUETTELO**sivu**

Kuvio 1. Tutkielman yksinkertainen malli.	11
Kuvio 2. Organisaatiokulttuurin kolme tasoa.	19
Kuvio 3. Kilpailevien arvojen malli.	26
Kuvio 4. Tutkielman teoreettinen malli ja hypoteesit.	44
Kuvio 5. Vastaajat tehtävänimikkeittäin.	54
Kuvio 6. Vastaajayritysten toimialat.	55
Kuvio 7. Vastaajayritysten kokoluokat.	57
Kuvio 8. Vastaajayritysten organisaatiokulttuurit.	58
Kuvio 9. Suorituskykymittariston monipuolisuus.	60
Kuvio 10. Lopullinen PLS-malli.	65

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Toimintaympäristön epävarmuus vastaajayrityksissä.	56
Taulukko 2. Vastaajayritysten strategia.	57
Taulukko 3. Vastausten keskiarvot, keskihajonnat, minimi ja maksimit.	59
Taulukko 4. PLS-mallin reliabiliteetti ja validiteetti.	61
Taulukko 5. Muuttujien väliset korrelaatiot.	62
Taulukko 6. PLS-mallin tulokset.	64

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Tanja Rastas
Tutkielman nimi:	Organisaatiokulttuurin vaikutus suorituskyvyn mittareiden käyttöön - Kyselytutkimus pienille ja keskisuurille teollisuusalan yrityksille
Ohjaaja:	Erkki K. Laitinen/Annukka Jokipiä
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Yksikkö:	Laskentatoimi ja rahoitus
Koulutusohjelma:	Laskentatoimen ja tilintarkastuksen maisteriohjelma
Aloitusvuosi:	2014
Valmistumisvuosi:	2016

Sivumäärä: 96

TIIVISTELMÄ

Tutkielmassa tarkastellaan organisaatiokulttuuria, ja sen vaikutusta suorituskyvyn mittareiden käyttöön suomalaisissa pienissä ja keskisuurissa teollisuusalan yrityksissä. Organisaatiokulttuureissa voidaan tunnistaa kilpailevien arvojen mallin mukaan joustavia ja kontrolloivia arvoja. Joustavat arvot viittaavat avoimuuteen ja muutokseen, kun taas kontrolloivat arvot korostavat säännönmukaisuutta ja vakautta. Suorituskyvyn mittareiden tulisi sopia organisaation olosuhteisiin ja ympäristöön, jotta niistä hyödytään mahdollisimman paljon.

Tutkimuksessa tarkasteltiin kontingenssiteorian pohjalta, miten organisaatiokulttuurin kilpailevat arvot vaikuttavat suorituskyvyn mittareiden käyttötarkoitukseen sekä mittariston monipuolisuuteen eli siihen, kuinka laaja valikoima yrityksellä on rahamääräisiä ja ei-rahamääräisiä mittareita käytössään. Käyttötarkoitukset on luokiteltu tässä tutkielmassa monitorointiin, huomion keskittämiseen, strategiseen päätöksentekoon ja perusteluun. Kontingenssitekijöistä tähän tutkielmaan on valittu organisaatiokulttuuri sekä kontrollimuuttujiksi toimintaympäristön epävarmuus, yrityksen koko ja strategia.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Sähköinen kyselylomake lähetettiin 550 suomalaisen teollisuusalan yritykseen, jotka työllistävät 10–249 henkilöä. Vastauksia saatiin 66 kappaletta. Tilastollisena menetelmänä käytettiin PLS-menetelmää, joka soveltuu hyvin pienten aineistojen analysointiin. Analysointi toteutettiin SmartPLS-ohjelmiston avulla.

Tutkimustulosten mukaan joustavat organisaatiot käyttävät suorituskyvyn mittareita enemmän huomion keskittämiseen ja strategiseen päätöksentekoon kuin kontrolloivat organisaatiot. Tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys havaittiin myös huomion keskittämisen ja mittariston monipuolisuuden välillä. Organisaation arvojen ei havaittu vaikuttavan suoraan suorituskykyymittariston laajuuteen, mutta epäsuoraa vaikutusta havaittiin mittareiden käytön kautta.

AVAINSANAT: organisaatiokulttuuri, suorituskyvyn mittaaminen, PLS

1. JOHDANTO

Johdon ohjausjärjestelmien pohjimmaisena tarkoituksena on luovan innovaation ja tavoitteiden saavuttamisen välisen luonnollisen jännitteen johtaminen (Simons 1995: 91). Perinteisesti johdon ohjausjärjestelmät käsitetään muodollisina kontrollin välineinä, joilla seurataan tuloksia ja verrataan niitä asetettuihin tavoitteisiin, sekä mitataan yrityksen suorituskykyä. Nykyään ohjausjärjestelmillä on huomattavasti laajempi rooli, sillä niiden tulee tukea organisaatioita muutosprosesseissa ja innovaatioissa sekä tarjota tietoa markkinoista, kilpailijoista ja asiakkaista. Suorituskyvyn mittaaminen on osa laajempaa johdon ohjausjärjestelmän käsitettä, ja sen vuoksi tässä tutkielmassa käsitellään myös johdon ohjausjärjestelmiä. (Chenhall 2003: 129; Henri 2006: 77–78.)

Suorituskyvyn mittaaminen auttaa yrityksiä kehittymään paremmiksi. Mittausmenetelmän on kuitenkin sovittava yrityksen toimintaympäristöön, jotta siitä hyödytään mahdollisimman paljon (Kennerley & Neely 2003). Kontingenssiteorian mukaan ei ole olemassa vain yhtä oikeaa johdon ohjausjärjestelmää, vaan erilaiset tilannetekijät määrittävät sopivan järjestelmän (Reid & Smith 2000). Kontingenssiteoriassa on pitkä historia johdon ohjausjärjestelmien tutkimuksessa. Kontingenssi- eli tilannetekijöitä kuten organisaatorakennetta, strategiaa, kansallista kulttuuria ja toimintaympäristöä on tutkittu paljon, mutta sen sijaan organisaatiokulttuurin ja johdon ohjausjärjestelmien alueelta löytyy melko vähän tutkimuksia. (Chenhall 2003.) Kulttuuri on organisaatiossa kaikkialla läsnä oleva tekijä, joten sen ymmärtämistä voidaan pitää tärkeänä (Henri 2006: 97). Edellä mainittujen seikkojen vuoksi organisaatiokulttuuri on valittu kontingenssitekijäksi tähän tutkielmaan.

Organisaatiokulttuurilla eli yrityskulttuurilla tarkoitetaan muun muassa organisaation toimintatapoja ja arvoja, jotka erottavat organisaatiot toisistaan. Tässä tutkielmassa organisaatiokulttuuria arvioidaan kilpailevien arvojen mallin pohjalta. Mallin mukaan erilaiset arvomaailman painotukset saavat aikaan organisaatiokulttuureja. Yhdelläkään organisaatiolla ei ole olemassa täysin samanlaista kulttuuria kuin toisella organisaatiolla, vaan jokaisella on oma ainutlaatuinen kulttuurinsa. Kilpailevien arvojen mallin neljästä eri organisaatiotyypistä on havaittavissa piirteitä jokaisessa organisaatiossa. (Bhimani 2003; Henri 2006: 80.)

Pieniä yrityksiä on johdon laskentatoimen osalta tutkittu melko vähän. Tutkimuksissa on keskitytty enimmäkseen suuriin valmistusyhtiöihin, vaikka laskentatoimen uudet

työkalut ja näkökannat ovat käytettävissä myös pienissä yrityksissä. Pienissä yrityksissä ei ole välttämättä nähty tarvetta johdon ohjausjärjestelmiin, mutta toisaalta niiden on havaittu kohtaavan samoja haasteita kuin isommat yritykset. Lisäksi on tutkittu, että suomalaiset pienyritykset käyttävät johdon ohjausjärjestelmiä ja niiden tarjoamaa informaatiota varsin laajasti. (Jänkälä 2007; Smith 1995: 234.)

1.1. Tutkielman tavoitteet

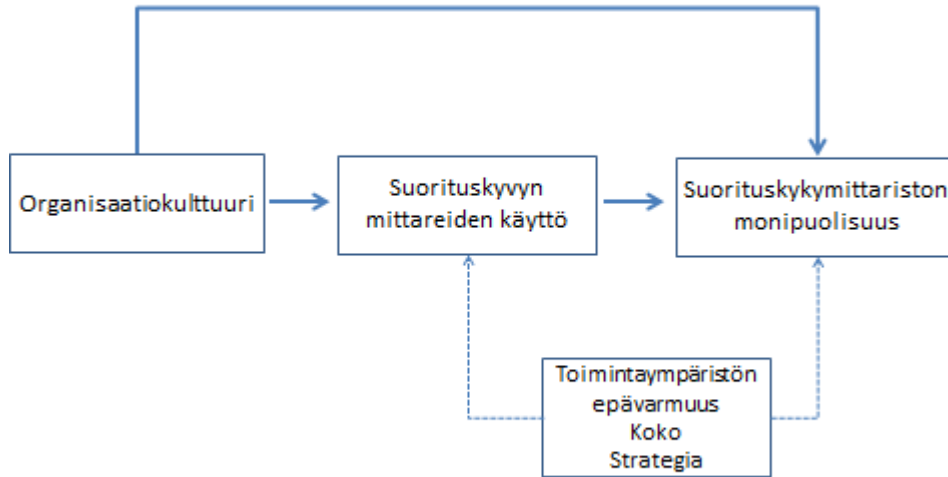
Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten organisaation arvot vaikuttavat suorituskyvyn mittareiden käyttöön ja mittariston muotoutumiseen suomalaisissa teollisuusyrityksissä. Tutkielmassa pyritään löytämään vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten joustavat ja kontrolloivat arvot organisaatiossa vaikuttavat suorituskyky-mittariston monipuolisuuteen?
2. Miten joustavat ja kontrolloivat arvot organisaatiossa vaikuttavat suorituskyvyn mittareiden käyttöön?
3. Miten joustavat ja kontrolloivat arvot organisaatiossa vaikuttavat suorituskyky-mittariston monipuolisuuteen mittareiden käytön kautta?

Suorituskyvyn mittareiden käyttötarkoituksina tässä tutkielmassa käytetään monitorointia, huomion keskittämistä organisaatiossa, strategista päätöksentekoa ja päätösten perustelua. Näitä käsitteitä avataan tarkemmin teoriaosassa luvussa 3.2. Mittariston monipuolisuudella tarkoitetaan tässä tutkielmassa laajaa valikoimaa rahamääräisiä ja ei-rahamääräisiä mittareita. Tutkielmassa suorituskyvyn mittareita tarkastellaan Balanced Scorecardin näkökulmasta, mutta on kehitetty myös useita muita suorituskykymittaristoja, jotka yhdistävät rahamääräisen ja ei-rahamääräisen tiedon. Suorituskykymittaristoja tarkastellaan lähemmin teoriaosassa luvussa 3.3.

Kuviossa 1 on esitetty tutkielman yksinkertainen malli. Kontrollimuuttujina mallissa ovat toimintaympäristön epävarmuus, yrityksen koko ja strategia. Varsinainen tutkimuksessa käytettävä malli ja hypoteesit johdetaan teoriaosassa. Hypoteesit ja niiden empiirinen testaus vastaavat hyvin pitkälti Henrin (2006) tutkimusta, mutta käytettävissä aineistossa on eroja. Henrin (2006) tutkimus toteutettiin kanadalaisille suurille val-

mistusyrityksille, ja tämä tutkielma keskittyy suomalaisiin pieniin ja keskisuuriin teollisuusalan yrityksiin.



Kuvio 1. Tutkielman yksinkertainen malli.

1.2. Tutkielman rajaukset

Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin mikroyritykset eli yritykset, jotka työllistävät vähemmän kuin 10 henkilöä, sekä suuryritykset, jotka työllistävät 250 henkilöä tai enemmän. Mikroyritykset rajattiin ulos, koska niillä ei välttämättä ole havaittavissa selkeää organisaatiokulttuuria. Suuryritykset rajattiin ulos, sillä tässä tutkielmassa haluttiin keskittyä nimenomaan pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Määritelmänä käytetään yksinkertaista henkilöstön lukumäärään perustuvaa kokoluokitusta, ei Euroopan unionin virallista pienten ja keskisuurten yritysten määritelmää. Euroopan unionin virallinen määritelmä huomioi henkilöstömäärän lisäksi yrityksen liikevaihdon määrän ja taseen loppusumman. Lisäksi yrityksen tulee olla riippumaton muista yrityksistä. Koon rajauksen lisäksi toimialaksi rajattiin teollisuusyrityksiin. Lisäksi kaikki kohdeyritykset ovat suomalaisia.

Kontingenssitekijöistä kontrollimuuttujina käsitellään toimintaympäristön epävarmuutta, yrityksen kokoa, strategiaa. Teoriaosassa näitä ei käsitellä, vaan siinä keskitytään

organisaatiokulttuuriin. Kansallista kulttuuria käsitellään lyhyesti teoriaosassa, sillä se on käsitteenä hyvin lähellä organisaatiokulttuuria. Tutkielman empiriaosassa kansallista kulttuuria ei oteta huomioon, koska tutkielman kiinnostuksen kohteena on organisaatiokulttuuri, ja lisäksi kohdeyritykset ovat suomalaisia.

1.3. Tutkielman rakenne

Tutkielmassa on kuusi päälukua, joista kolme ensimmäistä lukua muodostavat tutkimuksen teoriaosan. Ensimmäinen luku on johdanto tutkielmaan, ja siinä käsitellään tutkielman taustaa, tavoitetta ja rajoituksia. Luku kaksi käsittelee johdon ohjausjärjestelmiä ja kontingenssiteoriaa. Luvussa esitellään merkittävimmät kulttuuriin, johdon ohjausjärjestelmiin ja suorituskyykyyn liittyvät tutkimukset, sekä määritellään tarkemmin kilpailuvien arvojen malli sekä joustavan ja kontrolloivan organisaatiokulttuurin käsitteet. Luvussa kolme käsitellään suorituskyykyyn mittareiden eri käyttötarkoituksia sekä rahamääräisiä ja ei-rahamääräisiä mittareita aikaisempien tutkimusten pohjalta, sekä esitellään tutkimuksen hypoteesit. Luvut neljä ja viisi muodostavat tutkielman empiriaosion. Luku neljä käsittelee valittua tutkimusmenetelmää, aineiston keräämistä ja kyselylomaketta, ja siinä esitellään myös tutkielmassa käytettävä tilastollinen menetelmä. Luvussa viisi esitellään tutkimustulokset. Kuudes luku sisältää yhteenvedon ja johtopäätökset koko tutkielmasta, mukaan lukien jatkotutkimusaiheet.

2. JOHDON OHJAUSJÄRJESTELMÄT JA ORGANISAATIOKULTTUURI

Organisaatiokulttuuri on huomioitu vasta viime aikoina suorituskyvyn mittareihin liittyvissä tutkimuksissa, vaikka viitteitä sen vaikutuksesta johdon ohjausjärjestelmiin ja laskentamenetelmiin on havaittu olevan jo aiemmin (Henri 2006: 78). Yritykset ovat ymmärtäneet organisaatiokulttuurin kriittisenä tekijänä niiden selviytymiselle sekä jatkuvalle kehitykselle, ja ovat siksi alkaneet kehittämään kulttuuria yhtenä avaintekijänä (Chen & Yang 2013: 1348). Aikaisemmat kulttuuriin ja johdon ohjausjärjestelmiin liittyneet tutkimukset ovat keskittyneet enemmän kansalliseen kulttuuriin. Ohjausjärjestelmien ja organisaatiokulttuurin tutkimukset ovat painottuneet pääasiassa budjetointiin tai johdon ohjaus- ja laskentajärjestelmiin kokonaisuutena. Osa organisaatiokulttuurin liittyvistä tutkimuksista on keskittynyt vain tilintarkastus- ja konsultointiyhtiöihin (muun muassa Chow, Harrison, McKinnon & Wu 2002; Hood & Koberg 1991). (Bititci, Mendibil, Nudurupati, Garengo & Turner 2006: 1332; Granlund & Lukka 1998; Henri 2006: 78.)

Tässä luvussa käsitellään ensin lyhyesti johdon ohjausjärjestelmiä ja kontingenssiteoriaa sekä määritellään organisaatiokulttuurin ja kansallisen kulttuurin käsitteet. Kansallista kulttuuria käsitellään lyhyesti, koska se on käsitteenä hyvin lähellä organisaatiokulttuuria. Tämän jälkeen esitellään merkittävimmät kulttuuriin ja johdon ohjausjärjestelmiin sekä suorituskykyyn liittyvät tutkimukset. Lopuksi avataan joustavan ja kontrolloivan organisaatiokulttuurin määritelmät.

2.1. Johdon ohjausjärjestelmät

Johdon ohjausjärjestelmän (management control system) yksiselitteinen määrittely on vaikeaa (Fisher 1998: 51). Kirjallisuudesta löytyy useita määritelmiä, osa sisältää päällekkäisyyksiä, kun taas osa poikkeaa hyvinkin paljon toisistaan (Malmi & Brown 2008: 288–289). Chenhallin (2003: 129) mukaan johdon ohjausjärjestelmä käsitetään perinteisesti passiivisena työkaluna, joka tarjoaa taloudellisesta tietoa organisaation sisältä ylemmän johdon tarpeisiin. Sosiologisen suuntautumisen lähestymistapa taas näkee sen enemmän aktiivisena järjestelmänä, joka kannustaa yksilöitä saavuttamaan omat tavoitteensa. Kontingenssiteoreettinen lähestymistapa kannattaa perinteistä näkemystä, jossa ohjausjärjestelmä tukee yrityksen johtoa päätöksenteossa.

Nykyään johdon ohjausjärjestelmät tuottavat informaatiota laajemmin myös organisaation ulkopuolelta liittyen asiakkaisiin, kilpailijoihin ja markkinoihin. Lisäksi niistä voidaan saada prosesseihin, tulevaisuuteen sekä henkilöstöön ja sosiaalisiin kontroleihin liittyvää ei-taloudellista informaatiota (Chenhall 2003:129). Ohjausjärjestelmät myös edistävät joustavuutta ja ovat mukana organisaatiomuutoksissa, oppimisprosesseissa sekä innovaatioissa. (Atkinson, Waterhouse & Wells 1997; Kloot 1997; Simons 1990.)

Simons (1995) määrittelee ohjausjärjestelmät muodollisiksi, informaation perustuviksi rutiineiksi ja menettelytavoiksi, joita johto käyttää ylläpitääkseen tai muuttaakseen organisaation toimintatapoja. Muodolliset rutiinit ja menettelytavat käsittävät esimerkiksi budjetit ja suunnitelmat, sekä niiden vaikutukset epämuodollisiin prosesseihin ja sitä kautta käyttäytymiseen. Johto käyttää informaatiota moneen eri tarkoitukseen. Eri systeemit käsitetään ohjausjärjestelminä, kun niitä käytetään toimintatapojen ylläpitämiseen tai muuttamiseen. Organisaation tavoittelemat toimintatavat voivat olla etukäteen suunniteltuja, mutta myös odottamattomia innovaatioita. Huomattavaa on, että johdon ohjausjärjestelmä tehokkuus voi estyä, mikäli se ei sovi yrityksen kontekstiin (Dunk & Lysons 1997: 4).

Johdon ohjausjärjestelmä pitää sisällään käsitteen johdon laskentajärjestelmä (management accounting system). Johdon laskentajärjestelmä viittaa muodollisten tietojärjestelmien käyttöön, jolla vaikutetaan johtajien käyttäytymiseen ja pyritään saavuttamaan organisaation päämäärät. (Abdel-Maksoud, Gerbioni, Ricceri & Velayuthan 2010: 38; Chenhall 2003: 129.) Suorituskykymittaristo (performance measurement system) on myös osa johdon ohjausjärjestelmää. Mittareiden rooli on edistää ja toteuttaa strategiaa, arvioida saavutuksia, tarjota palautetta ja palkita johtajia. (Kihn 2005: 144.)

2.2. Kontingenssiteoria

Kontingenssiteoria pohjautuu organisaatioteorialle, joka tarkastelee tilannetekijöitä vain organisaatiotasolla, ja sillä on pitkä historia johdon laskentatoimen tutkimuksissa (Chenhall 2003). Teorian mukaan ei ole olemassa yhtä oikeaa järjestelmää, vaan kontingenssitekijät määrittävät sopivan järjestelmän (Abdel-Maksoud, Dugdale & Luther 2005: 262; Reid & Smith 2000). Empiirisesti on todettu, että ohjausjärjestelmän ja kontingenssitekijän yhteensopivuus lisää organisaation suorituskykyä (Fisher 1998: 47–48).

Kontingenssiteoria syntyi vastareaktionä yleismaailmalliselle käsitykselle, jonka mukaan on olemassa vain yksi optimaalinen ohjausjärjestelmä, joka sopii kaikkiin ympäristöihin ja yrityksiin, eli näin ollen olisi vain yksi oikea kontingenssiasetus. Tämän näkemyksen ääripäätä edustaa tilannekohtainen lähestymistapa, jonka mukaan jokainen ohjausjärjestelmä on niin ainutlaatuinen, että sitä tulisi tutkia yksilöllisesti case-tutkimuksena. Yleisiä sääntöjä ja malleja ei tämän käsityksen mukaan voida soveltaa ohjausjärjestelmien tutkimuksissa. (Fisher 1998: 47–48.)

Kontingenssiteoreettinen lähestymistapa sijoittuu kahden edellä mainitun ääripään väliin. Kontingenssiteorian mukaan johdon ohjausjärjestelmien muotoutuminen ja käyttö on riippuvainen olosuhteista ja organisaatiosta, jossa toimitaan. Toisin kuin tilannekohtainen lähestymistapa, teoria olettaa, että ohjausjärjestelmistä voidaan tehdä yleistyksiä merkittävimpiä liiketoiminta-asetelmia varten. (Abdel-Maksoud ym. 2005: 262; Fisher 1998: 47–48.) Kontingenssiteorian pohjana on oletus, että johtajien toimintaa ohjaa tavoite sopeuttaa yritys tilannetekijöiden muutoksiin, jotta saavutetaan parempi suorituskyky (Chenhall 2003: 160).

Chenhall (2003) tarjoaa kriittisen katsauksen johdon ohjausjärjestelmiin liittyvälle empiiriselle, kontingenssiteoreettiselle tutkimukselle ja sen kehitykselle 1980-luvulta lähtien. Tilannetekijöistä tutkimuksen kohteena ovat olleet useimmiten toimintaympäristö, teknologia, organisaation koko, organisaatorakenne, strategia ja kansallinen kulttuuri. Organisaation kokoon liittyvät tutkimukset ovat tarkastelleet kokoa yleensä yhdessä muiden tilannetekijöiden kuten teknologian kanssa. Tulokset osoittavat, että suurilla yrityksillä on monipuolisempia toimintoja ja enemmän virallisia menettelytapoja kuin pienillä yrityksillä. Kriittisenä arviona tutkimuksessa on, että pieniä ja keskisuuria yrityksiä on tutkittu melko vähän. Hän myös arvioi, että mahdollisuudet uusille kontingenssipohjaisille tutkimuksille löytyy juuri pienten ja keskisuurten yritysten alueelta. Organisaatiokulttuuri ja johdon ohjausjärjestelmät ovat myös mielenkiintoisia tutkimuskohteista tulevaisuudessa. (Chenhall 2003: 148–149, 154.)

2.3. Kansallinen kulttuuri

Kulttuurin käsite tulee antropologiasta eli ihmistieteistä ja sosiologiasta eli yhteiskuntatieteistä (Chenhall 2003: 152; Dent 1991: 708). Kansalliselle kulttuurille on useita määritelmiä, mutta yleensä se käsitetään synnynnäisinä ominaisuuksina liittyen tietämykseen, käsityksiin, moraaliin ja tapoihin. Kansallista kulttuuria on tutkittu johdon lasken-

tatoimen alueella, ja sillä on havaittu olevan vaikutusta johdon ohjausjärjestelmiin. Näyttää kuitenkin todennäköiseltä, että muut muuttajat, kuten teknologia yhdessä kulttuurin kanssa, vaikuttavat järjestelmien kehittymiseen. Kulttuurin vaikutus on nähty viime vuosikymmeninä tärkeänä, kun monet yritykset ovat kehittäneet monikansallisia toimintojaan. Näiden yritysten on päätettävä, vievätkö ne olemassa olevat johdon ohjausjärjestelmänsä ulkomaille, vai suunnittelevatko ne uuden järjestelmän, joka sopii kohdemaan kansalliseen kulttuuriin. (Chenhall 2003: 152–154.) Kansallinen kulttuuri on eräänlainen yhteinen mielen ohjelmointi, joka erottaa ihmisryhmät toisistaan normien ja arvojen osalta. Kansalliseen kulttuuriin liittyen on määritetty viisi ulottuvuutta:

1. Valtaetäisyys. Valtaetäisyys mittaa organisaatioissa vähiten valtaa käyttävien suhtautumista vallan epätasaiseen jakautumiseen.
2. Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys. Yksilöllisyydessä yksilön etu menee ryhmän edelle, ja yhteisöllisyydessä ryhmän etu menee yksilön edelle.
3. Epävarmuuden välttäminen. Epävarmuuden välttäminen mittaa miten uhkaavilta epävarmat ja tuntemattomat tilanteet tuntuvat kulttuuriin kuuluvien mielestä.
4. Maskuliinisuus ja feminiinisyys. Maskuliinisuus korostaa kunnianhimoa, suorittamista ja vahvuutta, kun taas feminiinisyys korostaa vaatimattomuutta, yhteistyötä ja heikkojen tukemista.
5. Lyhyen ja pitkän aikavälin suuntautuminen. Lyhyen aikavälin suuntautuminen keskittyy menneisyyden ja tulevaisuuden avujen vaalimiseen, kuten perinteiden kunnioittamiseen ja sosiaalisten velvollisuuksien täyttämiseen. Pitkän aikavälin suuntautuminen edistää käytännönläheisiä arvoja, jotka tähtäävät tulevaisuudessa saataviin palkintoihin. Keinoja ovat esimerkiksi säästäväisyys ja sisukkuus. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010.)

Johdon ohjaus- ja laskentajärjestelmät ovat kulttuurin ilmentymiä. Korkean valtaetäisyyden maissa laskentajärjestelmät ovat vallankäyttäjien välineitä halutun kuvan antamiseksi, ja niitä käytetään usein päätösten perusteluun. Yksilöllisissä kulttuureissa järjestelmiä pidetään välttämättöminä toisin kuin kollektiivisessa kulttuurissa, jossa laskentatoimea ei niinkään arvosteta. Epävarmuutta välttämissä maissa järjestelmät pohjautuvat johdonmukaisiin taloudellisiin periaatteisiin, kun taas epävarmuuden hyväksyvissä

maissa järjestelmät ovat käytännönläheisempiä ja tapauskohtaisia. (Hofstede ym. 2010: 315–320.)

Suomessa valtaetäisyys on matala eli kaikille halutaan yhtäläiset oikeudet, valta on jaettu ja johtajat luottavat tiimin jäsenten osaamiseen. Kommunikointi on suoraa ja osallistuvaa, johtajia puhutellaan epämuodollisesti ja usein etunimellä. Yksilöllisyyden taso on korkealla eli yksilöiden oletetaan pitävän huolen itsestään. Johtaminen tarkoittaa yksilöiden johtamista, ja työsuhteet perustuvat molemminpuoliseen etuun. Suomi nähdään enemmän feminiinisenä kulttuurina, jossa johtajat pyrkivät yhteisymmärrykseen, ja ihmiset arvostavat yhdenvertaisuutta, solidaarisuutta ja laatua työelämässä. Konfliktit pyritään ratkaisemaan neuvottelemalla ja kompromisseilla. Tehokas johtajuus on kannustavaa, ja päätökset toteutetaan osallistumisen kautta. Epävarmuutta halutaan välttää, ja siksi tarvitaan sääntöjä. Turvallisuus koetaan tärkeänä yksilön motivoinnissa, ja innovatiivisuutta vastustetaan. Ihmiset tekevät paljon töitä, täsmällisyys ja tarkkuus ovat ohjaavia normeja. Lyhyen tähtäimen orientaatio on hallitseva eli arvostetaan perinteitä, ja pyritään saavuttamaan nopeita tuloksia. (Geert-Hofstede 2015.)

Awasthi, Chow ja Wu (1998) tutkivat yksilöllisen ja yhteisöllisen kulttuurin vaikutusta yksilön päätöksiin ryhmätyöskentelyasetelmassa. Heidän mukaansa kansallinen kulttuuri koostuu ihmisten käyttäytymisestä ja asenteesta, ja kulttuurierot voivat vaikuttaa myös johdon ohjaukseen kuten budjetointiin, päätöksentekoon ja yhteistyöhön organisaatiossa. Tutkimustulokset osoittivat vastoin odotuksia, että individualistisen kulttuurin edustajat tekivät enemmän uhrauksia työryhmänsä eteen kuin kollektiivisen kulttuurin edustajat. Tämä voidaan tulkita niin, että ryhmä tunnisti itsessään kulttuurin mahdolliset haitalliset vaikutukset ryhmätyöskentelyyn ja vastauksena siihen, sopeutuivat tilanteeseen täyttääkseen uudet asetetut vaatimukset. Johdon ohjausjärjestelmien suunnittelussa yli kansallisten rajojen voitaisiin tämän perusteella keskittyä enemmän siihen, miten paikalliset työntekijät vapaaehtoisesti sopeutuvat järjestelmien käyttöön, kuin vain kulttuurierojen tuomiin rajoituksiin.

Merchant, Chow ja Wu (1995) tutkivat eroja taiwanilaisten ja amerikkalaisten yritysten välillä tulosityksikön johtajien suorituskyvyn mittaamisessa, arvioinnissa ja palkitsemisessa. He päätyivät tulokseen, että kansallinen kulttuuri ei ollut selittävä tekijä eroille tai samankaltaisuuksille toimintatavoissa, vaan muut syyt kuten johtajien koulutus ja kokemus, liiketoiminnan tyyppi ja konsulttien käyttö vaikuttivat enemmän. Odotusten mukaisesti taiwanilaiset yritykset käyttivät vähemmän pitkän aikavälin kannustimia kuin amerikkalaiset yritykset.

Van Der Stede (2003) tutki kansallisen kulttuurin vaikutusta johdon ohjaus- ja kannustinjärjestelmien rakentumiseen monialayrityksissä. Tulosten perusteella kulttuurilla havaittiin olevan vain heikkoa vaikutusta liiketoimintayksikkötasolla. Emoyhtiöllä havaittiin olevan merkittävää vaikutusta johdon ohjausjärjestelmiin liiketoimintayksiköissä, eli järjestelmät implementoidaan yhtenäisesti emoyhtiöstä käsin, eivätkä ne siten heijasta liiketoimintayksiköiden paikallisia arvoja.

Goddardin (1997) kansainvälisessä vertailevassa tutkimuksessa vertailtiin kolmea valtion omistuksessa olevaa organisaatiota johtotason toimissa ja asenteissa liittyen budjetointiin. Tulosten mukaan kansallisella kulttuurilla on vähän tai ei ollenkaan vaikutusta, ammatillisella kulttuurilla havaittiin olevan lievää vaikutusta, kun sen sijaan hierarkkisella kulttuurilla ja organisaatiokulttuurilla näyttäisi olevan merkittävää vaikutusta budjetointiin.

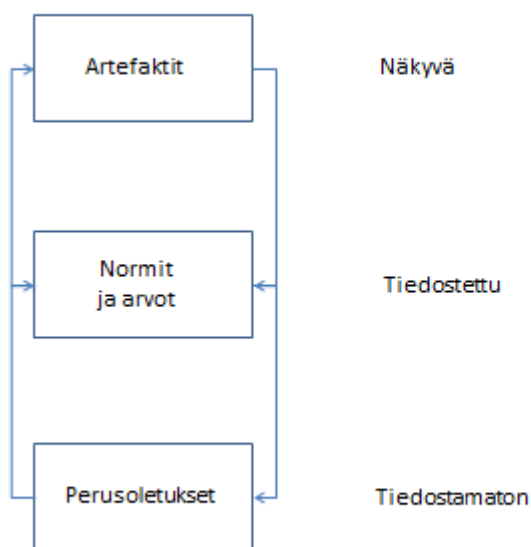
2.4. Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri käsitetään yleisesti yhteisinä uskomuksina, arvoina, myyteinä, rituaaleina ja symboleina, jotka erottavat organisaatiot toisistaan. Sen juuret ovat antropologiassa eli ihmistieteissä, sosiaalipsykologiassa ja kognitiivisessa psykologiassa. Säännöt ja normit ohjaavat yksilöiden käyttäytymistä, ja kulttuuri auttaa heitä ymmärtämään organisaation toimintaa. Kulttuuri toteutuu ja muodostuu organisaation jäsenten keskinäisestä vuorovaikutuksesta, ja siirtyy organisaation jäseniltä toisille. Kulttuuri myös muotoutuu ajan kuluessa, usein johtoportaan vaikutuksesta. Yhdelläkään organisaatiolla ei ole täysin samanlaista kulttuuria kuin toisella organisaatiolla, vaan jokaisella on oma ainutlaatuinen kulttuurinsa. (Awadh & Saad 2013: 168; Gordon & DiTomaso 1992; Green 1988: 6; Reginato & Guerreiro 2013: 222; Stoica, Liao & Welsch 2004: 253; Taylor 2014: 12.)

Scheinin (2004) mukaan organisaatiokulttuuri tarkoittaa perusoletusten mallia, jonka ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut niin hyvin, että sitä voidaan pitää perusteltuna, ja siksi se opetetaan ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea. Organisaatiokulttuurilla on näin ollen kaksi kriittistä tehtävää organisaatiossa: yhdistää organisaation jäsenet, jotta he tietävät, miten suhtautua toisiinsa sekä auttaa organisaatiota sopeutumaan ulkoiseen ympäristöön. Sisäinen yhdentymisen viittaa kollektiivisen identiteetin kehittämiseen,

joka auttaa jäseniä työskentelemään tehokkaasti yhdessä. Ulkoinen sopeutuminen viittaa siihen, miten organisaatio täyttää sille asetetut vaatimukset ja toimii ulkopuolisten tahojen kanssa. (Amah, Daminabo-Weje & Dosunmu 2013: 3–4; Schein 2004.)

Organisaatiokulttuuri sisältää kolme eri tasoa, kuten kuviosta 2 voidaan havaita. Ensimmäisellä tasolla ovat artefaktit eli näkyvät rakenteet ja prosessit, jotka voidaan havaita fyysisenä ympäristönä, organisaation jäsenten käyttäytymisenä ja pukeutumisena, organisaatiosta kerrottavina tarinoina, julkilausuttuina arvoina, toimintamalleina ja rituaaleina. Artefaktit ovat helppoja havaita, mutta vaikeita tulkita. Seuraavalla tasolla ovat normit ja arvot. Normit viittaavat yhteisiin uskomuksiin siitä, mikä on hyväksyttävää käytöstä ja mikä ei, kun taas arvot osoittavat, mitä pidetään tärkeänä. Viimeisellä tasolla ovat pohjimmaiset perusoletukset, jotka ovat tiedostamattomia ja itsestäänselvyyksinä pidettäviä elementtejä, mutta luovat pohjan arvoille ja toiminnalle. Ne vaikuttavat ryhmän jäsenten ajattelutapaan ja ohjaavat käyttäytymistä. (Henri 2006: 79; Schein 2004: 25–37; Taylor 2014: 11.)



Kuvio 2. Organisaatiokulttuurin kolme tasoa (mukailtu Hopkins 2009: 23).

Scheinin (2004) mukaan arvojen pohjana ovat perusoletukset, ja ne yhdessä määrittävät käyttäytymismallit sekä näkyvät artefaktit. Organisaatiokulttuuri on sen jäsenten yhteisten arvojen ilmentymä. Toisaalta tutkimuksissa on havaittu, että organisaation yksittäis-

ten jäsenten uskomukset ja arvot eivät aina kohtaa. Organisaatiossa voi olla jopa erilaisia alakulttuureja. Alakulttuureja on havaittavissa enimmäkseen suurissa yrityksissä, joissa esimerkiksi liiketoimintayksiköt sijaitsevat usein maantieteellisesti eri paikoissa. Erilaisten arvonäkemyksien vuoksi etenkin johtajien pohjimmiltaan kannattamat normit ja arvot voivat olla ratkaisevia, jotta organisaation asetetut tavoitteet saavutetaan yhteistoiminnalla. (Reginato & Guerreiro 2013: 219–220; Schein 2004; Taylor 2014: 11–16.)

Organisaatiokulttuuri eroaa kansallisesta kulttuurista, sillä organisaation jäsenet eivät ole kasvaneet sen vaikutuksen alaisena. Jäsenillä on yleensä mahdollisuus vaikuttaa organisaation liittymiseen, ja heillä on myös mahdollisuus lähteä siitä. Organisaatiokulttuuri on luonteeltaan erilainen kuin kansallinen kulttuuri, sillä se korostaa enemmän organisaation tapoja kuten rituaaleja ja symboleita. Kansallisen kulttuurin ja organisaatiokulttuurin keskinäiseen vaikutukseen ei ole kiinnitetty paljoa huomiota, vaikka on todennäköistä, että organisaatiokulttuuri vaihtelee kansallisen kulttuurin vaikutuksesta. (Hofstede ym. 2010: 47; O'Connor 1995: 384–386.) Organisaatiokulttuurin ja johdon ohjausjärjestelmien alueelta löytyy melko vähän tutkimuksia, ja tämän vuoksi se onkin yksi lupaavista tutkimuskohteista tulevaisuudessa (Chenhall 2003: 154).

Chenhallin (2003) mukaan on mahdollista, että vahva organisaatiokulttuuri voi hallita kansallisen kulttuurin vaikutusta työyhteisössä. Vahvaa organisaatiokulttuuria on määritetty useilla tavoilla kuten organisaation yhtenäisyys, vakaus ja yhdenmukaisuus. Yleisesti vahva kulttuuri koostuu useiden asioiden yhdistelmästä, kuinka organisaation jäsenet hyväksyvät dominoivat arvot, kuinka intensiivisesti näistä arvoista pidetään kiinni ja kuinka kauan arvot ovat olleet hallitsevia organisaatiossa, eli kuinka jäsenet ovat sitoutuneet organisaation arvoihin. Vahva kulttuuri sanelee, miten asiat tulisi tehdä, ja se myös luo ryhmälle yhteisiä odotuksia. Huomattavaa on, että nämä odotukset eivät ole täsmällisiä ja julkilausuttuja. (Agbejule 2011; Amah ym. 2013: 2; Gordon & DiTomaso 1992: 785; O'Connor 1995: 384–386.)

Sekä Flamholtz (1983) että Reginato ja Guerreiro (2013) havaitsivat tutkimuksissaan, että organisaatiokulttuurin ja ohjausjärjestelmän välillä on yhteys. Mikäli ne eivät ole keskenään sopivia, niin on epätodennäköistä, että edes hyvin integroitu järjestelmä vaikuttaisi käyttäytymiseen, kuten on ajateltu. Organisaatiokulttuurilla on näiden tutkimusten perusteella vahva vaikutus yrityksen ohjausjärjestelmien valintaan käytännössä.

Dent (1991) suoritti rautatieyhtiössä pitkäkestoisen tutkimuksen, jossa hän havaitsi, että laskentatoimi ja kulttuuri ovat sidoksissa toisiinsa. Tutkimuksessa otettiin käyttöön uu-

sia laskentamenetelmiä, jotka vaikuttivat organisaatiokulttuurin uudistumiseen, ja toivat samalla rationaalisuutta sen toiminnoille. Tutkimuksessa myös jäljitettiin jaksottainen prosessi, jonka kautta organisaation kulttuurinen tietämys muodostettiin, ja kytkettiin se yrityksen toimintoihin.

O'Connorin (1995) tutkimuksen lähtökohtana oli kansallinen kulttuuri, jonka pohjalta hän tutki organisaatiokulttuuria ja budjetointia. Tarkoituksena oli selvittää vaikuttavatko erot paikallisen valmistusyhtiön ja ulkomaisen tytäryhtiön organisaatiokulttuureissa budjetoinnin suunnitteluun ja suorituksen arviointiin Singaporessa. Paikallinen kulttuuri edusti korkeaa valtaetäisyyttä ja matalaa yksilöllisyyttä eli länsimaiden vastakohtaa, sillä länsimaissa vallitsee yleensä matala valtaetäisyys ja korkea yksilöllisyys. Näin ollen paikalliset yritykset edustivat tutkimuksessa korkean valtaetäisyyden kulttuuria, kun taas ulkomaiset yritykset, joiden emoyhtiö on matalan valtaetäisyyden maassa, edustivat matalaa valtaetäisyyttä. Tutkimus suoritettiin kyselyn ja haastattelujen avulla, joiden mukaan paikallisilla yhtiöillä ja ulkomaisilla tytäryhtiöillä oli havaittavissa erilaisia normeja, arvoja ja toimintatapoja, toisin sanoen niillä oli erilaiset organisaatiokulttuurit. Tutkimustulosten mukaan organisaatiokulttuuri voi olla ratkaiseva tekijä budjetointiin osallistumisen tehokkuudessa, sillä se selkeyttää rooleja organisaatiossa sekä parantaa alaisten luottamusta ja kunnioitusta esimiehiä kohtaan. Tämä oli havaittavissa ulkomaisten tytäryhtiöiden keskuudessa. Tulokset tuovat erityisesti tukea näkemykselle, että matala valtaetäisyys parantaa esimies-alaisuhteita ja vähentää roolien epäselvyyksiä. Tämä voi kuitenkin olla universaalia valtaetäisyyksistä riippumatta. Tuloksena havaittiin myös, että organisaatiokulttuuri voi vaikuttaa arviointiprosessin tehokkuuteen. Tutkimustulosten perusteella monikansallisten yhtiöiden ei välttämättä tarvitse modifioida ohjausjärjestelmiään ulkomaisten yhtiöiden kansallisen kulttuurin vaatimusten mukaisesti, mikäli he voivat luoda tytäryhtiöön samanlaisen organisaatiokulttuurin kuin pääkonttorissa. (O'Connor 1995.)

Organisaatiokulttuuria on tutkittu myös pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Haughin ja McKeen (2004) case-tutkimus käsitteli pienten yritysten organisaatiokulttuuria sekä johtaja-omistajan ja muiden työntekijöiden yhteisiä arvoja. Tutkimus on ensimmäisiä tutkimuksia, joka käsittelee organisaatiokulttuuria pienissä yrityksissä empiirisesti. Tutkimus pohjautuu kulttuurin kolmekerroksiseen ilmentymään (kuvio 2). Yleisen ymmärryksen mukaan pienet yritykset eroavat muista johtamisessa, markkinoinnissa, henkilöstöasioissa ja taloudellisessa suorituskyvyssä. Edellä luetellut asiat ovat muodollisia ja näkyviä osia, mutta eivät tarjoa paljoa tietoa sisäisestä toimintaympäristöstä, tai siitä millaista on työskennellä pienessä yrityksessä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää,

miten pienen organisaation muodolliset ja epämuodolliset aspektit ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ja löytää yhteiset arvot, jotka muokkaavat työnantajan ja työntekijöiden suorituskykyä. Arvoilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan kestävästä uskomusta, joka on henkilökohtaisesti tai sosiaalisesti suositumpi käyttäytymismalli kuin päinvastainen tai käänteinen tapa. Tutkimuksen perusteella pienten yritysten yhteisiä arvoja ovat selviytymishalu, itsenäisyys, sisäinen ja ulkoinen kontrolli, pragmaattinen käyttäytyminen ja taloudellinen varovaisuus.

Stoica ym. (2004) tutkivat organisaatiokulttuurin ja tiedonkäsittelyn välistä yhteyttä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Organisaatiokulttuuri mahdollistaa tehokkaan toiminnan, ja muuttuvassa ympäristössä tiedon hankinta, käsittely ja hyödyntäminen liiketoiminnassa ovat kriittisiä tekijöitä etenkin pienillä ja keskisuurilla yrityksillä. Tiedon etsiminen ja prosessointi vaikuttavat suorituskykyyn, ja ne voivat olla avainmenestystekijöitä kasvuprosessissa. Tutkimustulokset osoittavat, että organisaatiokulttuurilla on merkittävää vaikutusta tiedon käsittelyyn, kuten tiedon etsinnän laajuuteen, muodollisuuteen, joustavuuteen ja organisaation reagointikykyyn. Tutkimus korostaa organisaatiokulttuurin sopivuutta ulkoisen ympäristön kanssa.

Wolf, Kaudela-Baum ja Meissner (2012) tutkivat innovaatiokulttuureja pienissä ja keskisuurissa yrityksissä Sveitsissä. Heidän mukaansa pienet ja keskisuuret yritykset on havaittu tärkeiksi talouden kehittymisen ja uudistumisen kannalta. Samaan aikaan kyky innovoida on havaittu kriittiseksi tekijäksi näiden yritysten selviytymiselle, ja organisaatiokulttuuria on korostettu ratkaisevana tekijänä innovaatioiden mahdollistamiseksi. Tutkimus edistää ymmärrystä kulttuurin roolista pienten ja keskisuurten yritysten innovaatioille ja luo kehyksen kehittää innovaatioiden johtamista.

2.4.1. Organisaatiokulttuuri ja suorituskyky

Tutkimukset ovat osoittaneet, että kulttuurin ja suorituskyvyn välillä on yhteys. Suorituskykyyn näyttäisi vaikuttavan kansallinen kulttuuri, ammatillinen kulttuuri ja tärkeimpänä organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuurin on osoitettu ohjaavan ja muotoilevan työntekijöiden käyttäytymistä sekä asenteita. Peters ja Waterman (1982) huomasivat, että yrityksen menestymiseen vaikuttaa enemmän se, millä tasolla organisaation jäsenet jakavat organisaation arvot, kuin pelkkä tavoitteiden asettaminen. Samansuuntaiseen tulokseen päätyi myös Kanter (1983) havaitessaan, että menestys vaatii organisaation jäsenten sitoutumista arvoihin. Etenkin yrityksen uudistuessa on tärkeää, että organisaatiokulttuuri on muutosta edistävä. Suorituskyvyn mittareihin liittyvien tutki-

musten painopiste on siirtymässä mittaristojen muotoutumisesta ja käyttöönotosta enemmänkin siihen, miten mittaristoja käytetään organisaatioissa. (Bititci ym. 2006: 1333; Franco & Bourne 2002; Reginato & Guerreiro 2013.)

Ul Mujeed, Masood ja Ahmad (2011) tutkivat kyselytutkimuksena organisaatiokulttuurin ja suorituskyvyn johtamisen välistä yhteyttä pakistanilaisessa yliopistossa. Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen on tärkeää organisaatioille, koska sen on osoitettu vaikuttavan työntekijöiden käyttäytymiseen, motivaatioon ja arvoihin. Vahvan organisaatiokulttuurin luomiseksi organisaatioissa voitaisiin ottaa käyttöön johtamistoimenpiteitä, joilla turvataan työn jatkuminen ja säilytetään sosiaaliset ilmiöt, jotka muodostavat kulttuurin eli arvot, uskomukset, normit ja oletukset. Lisää tutkimuksia tulisi silti suorittaa, jotta voitaisiin tehdä päätelmiä kausaalista yhteyksistä.

Ogbonna ja Harris (2000) tutkivat organisaatiokulttuurin, suorituskyvyn ja johtamistyylin välistä yhteyttä. Kyselytutkimus toteutettiin Isossa-Britanniassa keskisuurille ja suurille yrityksille. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että johtamistyyli ei ole suoraan yhteydessä suorituskykyyn, mutta epäsuorasti sillä näyttäisi olevan vaikutusta. Tulokset tuovat ristiriitaista tukea aikaisemmille tutkimuksille, joiden mukaan organisaatiokulttuuri olisi suorassa yhteydessä suorituskyvyn kanssa ja vahva organisaatiokulttuuri vaikuttaisi positiivisesti yrityksen menestymiseen. Tutkimuksessa havaittiin, että kilpailunhaluisia ja innovatiivisia ominaisuuksia omaavilla organisaatiokulttuureilla ja suorituskyvyllä on yhteys, kuten oli odotettua. Vastoin odotuksia sen sijaan, yhteisöllisiä ja byrokraattisia ominaisuuksia omaavat kulttuurit eivät näyttäisi olevan suoraan yhteydessä suorituskykyyn. Yhteisölliset ja byrokraattiset arvot korostavat yhdistymistä ja samankaltaisuutta, jotka käsitetään yleensä vahvan kulttuurin piirteinä. Tutkimus ei tuo tukea näkemykselle, että vahvalla kulttuurilla ja suorituskyvyllä olisi yhteys. Tutkijoiden mukaan organisaatiokulttuurin muutoksissa tulisi keskittyä ulkoisen fokuksen aikaansaamiseen, ei vain sisäisen yhtenäisyyden luomiseen.

Gordon ja DiTomaso (1992) tutkivat 1980-luvulla organisaatiokulttuurin vahvuuden ja arvojen suhdetta suorituskykyyn vakuutusyhtiöissä. He havaitsivat, että vahva kulttuuri ja sopeutumiskyky lisäävät lyhyen tähtäimen suorituskykyä. Tutkimuksessa eri ääripään arvoja edustavat vakaus ja sopeutuvuus perustuen Gordonin (1985) aikaisempaan tutkimukseen. Gordonin ja DiTomason (1992) mukaan organisaatioille kehittyy kulttuuri, joka sopii niiden toimintaympäristöön. Vahva kulttuuri käsitetään yhteisenä näkemyksenä organisaation arvoista. On myös todettu, että vahva organisaatiokulttuuri lisää tuotavuuden tasoa, joka taas parantaa suorituskykyä ja lisää työntekijöiden sitoutumista.

Normit, arvot ja tavoitteet puolestaan kehittävät organisaatiokulttuuria. Motivoituneet työntekijät ovat yleensä omistautuneita organisaation yhteisiin tavoitteisiin. Heikossa organisaatiokulttuurissa henkilökohtaiset tavoitteet eivät ole yhteiset organisaation päämäärien kanssa, ja tämän vuoksi johtamiseen tarvitaan enemmän sääntöjä ja menettelytapoja. (Agbejule 2011; Awadh & Saad 2013; Gordon & DiTomaso 1992: 785.)

Myös Amah ym. (2013) toteavat, että organisaation menestyminen riippuu paljon kulttuurista. Kulttuuri parantaa yhteistyötä luomalla joukkuehenkeä, jota tarvitaan organisaation menestymiseen. Globalisaation aikakaudella organisaatiokulttuuria tarvitaan mahdollistamaan se, että organisaatio pystyy vastaamaan ympäristön muutoksiin. Tutkimukset ovat osoittaneet, että vakaassa ympäristössä vahva kulttuuri näyttäisi parantavan suorituskykyä, mutta epävakaisissa ympäristöissä kulttuurin vaikutus häviää. Kulttuuri näyttäisi olevan monimutkainen ilmiö, jonka vaikutus organisaatiossa on kaikkialla läsnä oleva.

Organisaatiokulttuuri yhdistetään nykyään hyvin läheisesti johtamiseen. Organisaatio voi olla tehokas, vaikka työntekijöillä olisi eri taustat, mikäli heillä on samanlaiset arvot ja uskomukset. Organisaation arvojen, uskomusten ja normien houkuttelevuus vaikuttaa suorituskykyyn. Organisaatiokulttuuri yhdistetään työntekijöiden käyttäytymismalliin, jota yllä pitämällä saavutetaan asetetut tavoitteet. (Awadh & Saad 2013: 169.) Amah ym. (2013: 2) suosittelevat, että johtajat pyrkisivät luomaan sopeutuvia kulttuureja, joissa rohkaistaan työntekijöitä osallistumaan. Tämä parantaa vastuunkantokykyä ja sitoutumista tavoitteisiin.

Bititci ym. (2006) tutkivat case-tutkimuksena organisaatiokulttuurin, suorituskyvyn ja johtamistyylien välisiä dynaamisia suhteita. Tutkimus pohjautuu viiteen caseen, joissa suorituskyvyn mittariston käyttöönotto suoritettiin samoilla metodeilla. Mittariston käyttöä sekä muutoksia johtamistyyliä ja organisaatiossa seurattiin tietyn ajan. Tutkijat havaitsivat kaksisuuntaista vaikutusta näiden tekijöiden välillä, suorituskyvyn mittaristot muovaavat organisaatiokulttuuria ja johtamistyyliä, kun taas organisaatiokulttuuri ja johtamistyyli voivat vaikuttaa mittariston käyttöönoton onnistumiseen.

Taylor (2014) havaitsi paradoksin, että useat julkiset yhtiöt keräävät tietoa toimintojen ja menettelytapojen lopputuloksista ja sitä kautta suorituskyvystä, mutta eivät useinkaan käytä tietoa hyväkseen. Organisaatiokulttuuri on käsitteellinen työkalu, joka voi tarjota käsityksiä tähän paradoksiin. Tutkimuksessa otettiin huomioon organisaatiokulttuurin kolme eri tasoa (kuvio 2), ja pyrittiin löytämään selityksiä epä johdonmukaiselle tiedon

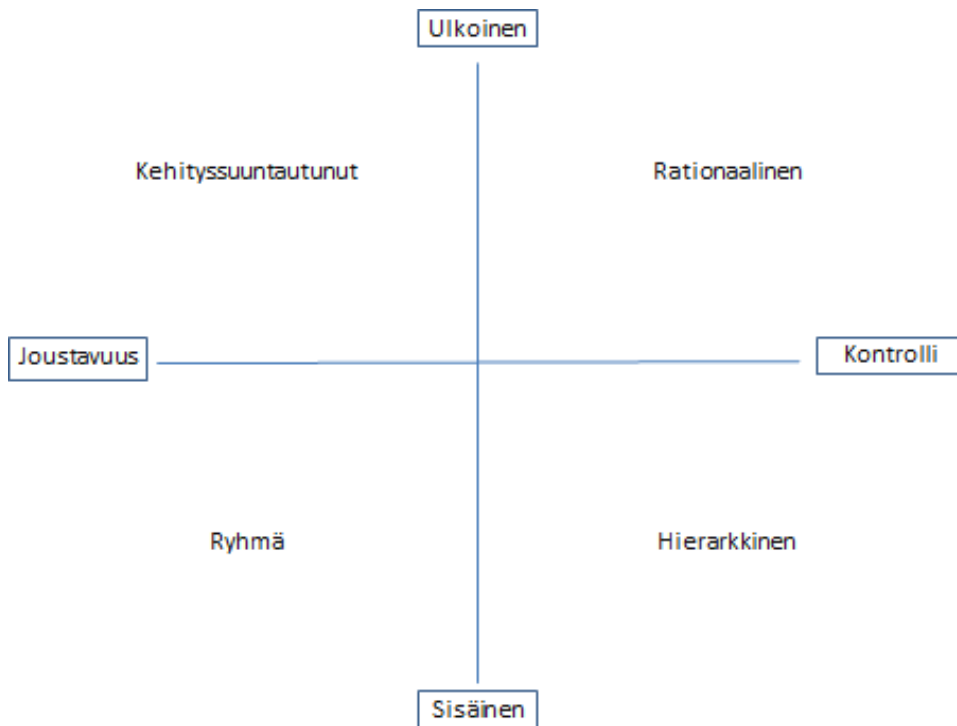
käytölle. Tuloksena esitetään, että mikäli organisaatiossa edistetään informaation käyttöä vain yhdellä kulttuurin tasolla ja unohdetaan muut tasot, ei todennäköisesti saavuteta haluttuja lopputuloksia. Kulttuurin eri tasot ovat myös sidoksissa toisiinsa, ja mikäli ei ymmärretä, että muutokset yhdellä tasolla voivat vaikuttaa muihin, heikentää se tiedon käyttöä. Tutkija havaitsi myös, että mikäli alakulttuurit eivät ole sidoksissa toisiinsa, voi se johtaa tiedon epäjohdonmukaiseen käyttöön. Tämän vuoksi tehokas suorituskyvyn johtaminen on todennäköisempää, mikäli se on linjassa organisaatiokulttuurin kanssa.

2.4.2. Joustava ja kontrolloiva organisaatiokulttuuri

Quinn ja Rohrbaugh (1983) kehittivät kilpailevien arvojen mallin (the competing values model), jonka mukaan kulttuuriset artefaktit kuten myytit, kielet, rituaalit ja symbolit ovat organisaatiolle ominaisia, mutta arvot eivät. Malli olettaa, että vaihtelevat yleisen arvomaailman painotukset saavat aikaan erilaisia organisaatiokulttuureja. (Bhimani 2003.) Mallia on käytetty paljon organisaatiokulttuuriin liittyvissä tutkimuksissa, mutta sitä ei ole käytetty kovin kattavasti laskentatoimen tutkimuksissa (Henri 2006: 79).

Kilpailevien arvojen malli on esitetty kuviossa 3. Pystyakselilla on organisaation kaksi kilpailevaa arvoa eli sisäinen fokus, joka painottaa henkilöitä, ja ulkoinen fokus, joka painottaa organisaatiota. Vaaka-akselilla on kilpailevat arvot liittyen organisaation rakenteeseen, pysyvyyteen ja muutokseen, vasemmalla joustavuus ja oikealla kontrolli. Näin saadaan muodostettua neljä erilaista kulttuurityyppiä: rationaalinen, hierarkkinen, kehityssuuntautunut ja ryhmäkulttuuri.

Rationaalinen kulttuurityyppi painottaa kontrollia ja ulkoista fokusta. Suunnittelulla ja tavoitteiden asettamisella saavutetaan korkea tuottavuuden ja tehokkuuden taso. Saavutuksia korostetaan, ja yksilön motivaatiota pidetään yllä ajatuksella, että suoritukset palautetaan. *Hierarkkinen* kulttuuri korostaa kontrollia ja sisäistä fokusta. Tietojohdaminen ja kommunikaatio mahdollistavat organisaation pysyvyyden, vakauden ja kontrollin. Kulttuurityyppi heijastaa byrokraattisia arvoja ja normeja. Yksilön rooli on rajattu, ja säännöt ja ohjeistukset koetaan tärkeinä. *Kehityssuuntautunut* kulttuuri painottaa joustavuutta ja ulkoista fokusta. Kasvu ja dynaaminen muutos koetaan tärkeinä. Yksilö motivoituu sitoutumalla tehtävän ideologiseen viehätukseen. *Ryhmäkulttuuri* korostaa joustavuutta ja sisäistä fokusta. Ryhmä painottaa moraalialia, yhteenkuuluvuutta ja yhteisön päätöksentekoa tavoitteenaan henkilöstön kehittyminen. (Bhimani 2003: 526–528; Quinn & Rohrbaugh 1983.)



Kuvio 3. Kilpailevien arvojen malli (Bhimani 2003).

Organisaatiokulttuureissa voidaan näin ollen tunnistaa kilpailevina arvoina kontrolloivia tai joustavia arvoja (Quinn & Rohrbaugh 1983). Kontrolloivat arvot viittaavat ennustettavuuteen, vakauteen, muodollisuuteen, joustamattomuuteen ja säännönmukaisuuteen. Rationaalinen ja hierarkkinen kulttuurityyppi nähdään kontrolloivina arvoina kilpailevien arvojen mallissa. Joustavat arvot korostavat spontaanisuutta, muutosta, avoimuutta, sopeutuvaisuutta ja vastaanottavuutta. Mallissa joustavia arvoja edustaa ryhmä ja kehityssuuntautunut kulttuurityyppi. Edellä esitetyt kulttuuriryhmät ovat ideaaleja, koska yksikään organisaatio ei omaksu vain yhtä kulttuuria. Tosiasiassa mallit eivät sisällä organisaatioita, vaan organisaatiot sisältävät malleja. Kaikissa organisaatioissa on olemassa neljä eri kulttuurityyppiä. (Henri 2006: 78–80; Quinn & Rohrbaugh 1983; Taylor 2014: 12.)

Bhimani (2003) tutki organisaatiokulttuurin vaikutuksia uuden kustannuslaskentajärjestelmän suunnittelussa ja käyttöönotossa elektroniikkayrityksessä. Yritykselle luotiin samalla myös koko organisaatiota koskeva kulttuurin muutosohjelma, jolla haluttiin lisätä operatiivisten toimintojen joustavuutta ja johdon ulospäin suuntautuneisuutta. Muutoksella tavoiteltiin myös parempaa asiakas- ja prosessisuuntautuneisuutta, nopeampaa päätöksentekoa, tiimisuuntautunutta johtamista, oma-aloitteisuutta ja vastuunkantoa.

Tutkimuksessa yhdistettiin kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus. Osa tutkijoista (muun muassa Smircich 1983) on sitä mieltä, että organisaatiokulttuuria tulisi tutkia kvalitatiivisilla menetelmillä, kun taas toisten tutkijoiden (muun muassa Hofstede, Neujjen, Ohayv & Sanders 1990) mielestä tilastolliset analyysit tuottavat merkittävää kontribuutiota. Tutkimukseen valittiin yhden liiketoimintayksikön operatiiviset johtajat ja heistä muodostettiin kaksi eri tutkimusryhmää, teknillisen ja kaupallisen alan asiantuntijat. Tutkimusaineistoa kerättiin yli kolmen ja puolen vuoden ajan. Menetelminä käytettiin haastatteluja, kyselylomakkeita ja yrityksen sisäisiä dokumentteja sekä julkisia raportteja. Tutkimuksessa käytettiin kilpailevien arvojen mallia ja vertailtiin kahden käyttäjäryhmän asenteen merkitystä laskentajärjestelmän menestymisen arvioinnissa. Käyttäjäryhmien arviot uuden laskentajärjestelmän käyttöönoton onnistuneisuudesta olivat sitä positiivisempia, mitä enemmän järjestelmä heijasti ryhmän kulttuurisia arvoja. Tulos tukee aikaisempia tutkimuksia, joiden mukaan eri työntekijäryhmät organisaatiossa voivat kannattaa eri arvoja. Lisäksi havaittiin, että johdon laskentajärjestelmä, joka heijastaa ryhmän arvoja, nähdään useammin menestyvämpänä tämän ryhmän sisällä. (Bhimani 2003.)

Agbejule (2011) on tutkinut organisaatiokulttuurin sekä interaktiivisen ja diagnostisen laskentajärjestelmän käytön vaikutusta suorituskykyyn. Käyttötyypit perustuvat Simonin (1991) tutkimukseen. Diagnostinen käyttö tarkoittaa kontrollointia, tavoitteiden määrittämistä etukäteen ja tulosten vertailua tavoitteisiin. Interaktiivinen käyttö viittaa motivointiin, organisaation toimintojen koordinointiin, oppimisen kannustamiseen ja kommunikaation kehittämiseen. Agbejulen (2011) tutkimuksessa käytettiin edellä esitettyä kilpailevien arvojen mallia (kuvio 3). Aihetta lähestytään kontingenssiteoreettisesti, ja tulokset osoittavat, että organisaatiokulttuurin ja laskentajärjestelmien käyttö samanaikaisesti diagnostisesti ja interaktiivisesti lisää suorituskykyä. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena suomalaisille yli 50 henkilöä työllistävillä valmistus- ja palvelualan yrityksille. Malli, jonka mukaan erilaiset organisaatiokulttuurit vaativat sekä interaktiivista että diagnostista laskentajärjestelmän käyttöä lisätäkseen suorituskykyä, sai tukea. Tästä huolimatta joustavia arvoja omaavat organisaatiot saavuttivat suurimman hyödyn korkeasta interaktiivisesta ja matalasta diagnostisen käytön yhdistelmästä. Kontrolloivia arvoja omaavat yritykset taas saavuttivat positiivista vaikutusta suorituskykyyn käyttämällä järjestelmää sekä vuorovaikutteisesti että diagnostisesti.

Agbejulen (2011) tutkimustulokset osoittavat, että johtajien tulisi olla tietoisia organisaatiossa vallitsevasta organisaatiokulttuurista ennen kuin he päättävät laskentajärjestelmien käytöstä, ja näin edistää organisaation tehokkuutta sekä vuorovaikutteisella että

diagnosoivalla järjestelmän käytöllä. Tutkimustulokset lisäävät olemassa olevaa tietoa ja ymmärrystä organisaatiokulttuurin ja laskentajärjestelmien käytön välisestä yhteydestä ja sen vaikutuksesta suorituskyykyyn. Tämä voidaan nähdä tärkeänä, sillä on vain harvoja empiirisiä tutkimuksia, jotka ovat tutkineet organisaatiokulttuuria käyttämällä kilpailevien arvojen mallia.

2.5. Yhteenveto

Tutkimusaihetta lähestytään kontingenssiteorian kautta, jonka mukaan ei ole olemassa yhtä ainoaa kaikkiin organisaatioihin sopivaa asetelmaa. Erilaiset kontingenssi- eli tilannetekijät sen sijaan ohjaavat johdon ohjausjärjestelmien muotoutumista. Johdon ohjausjärjestelmät käsitetään perinteisesti työkaluna, joka tarjoaa rahamääräistä tietoa johdolle päätöksenteon tueksi, tai jolla johto muuttaa organisaation toimintatapoja. Käsite on kuitenkin kehittynyt ajan kuluessa, ja nykyään ohjausjärjestelmät tarjoavat myös eirahamääräistä tietoa liittyen esimerkiksi tuotantoprosesseihin. Tietoa saadaan myös organisaation ulkopuolelta liittyen esimerkiksi asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Johdon ohjausjärjestelmän käsite pitää sisällään laskentajärjestelmät ja suorituskymittarit. (Chenhall 2003; Fisher 1998: 47–48; Henri 2006: 78; Simons 1995.)

Kontingenssitekijöiden vaikutusta johdon ohjausjärjestelmiin on tutkittu paljon. Kulttuurin osalta tutkimukset ovat keskittyneet enemmän kansalliseen kulttuuriin kuin organisaatiokulttuuriin. Kansallinen kulttuuri tarkoittaa synnynnäisiä ominaisuuksia kuten moraalisia käsityksiä ja tapoja. Kulttuuri ilmenee ohjausjärjestelmissä, ja kulttuurin viisi eri ulottuvuutta määrittävät järjestelmien käyttöä ja niihin suhtautumista. (Chenhall 2003; Hofstede ym. 2010.) Organisaatiokulttuuri eroaa kansallisesta kulttuurista, sillä se ei ole synnynnäistä, vaan koostuu organisaation jäsenten yhteisistä uskomuksista, arvoista, myyteistä, rituaaleista ja symboleista. Kulttuuri siirtyy vanhoilta jäseniltä uusille jäsenille, mutta se myös muotoutuu ajan kuluessa. (Green 1988: 6; Hofstede ym. 2010: 47; Reginato & Guerreiro 2013: 222; Schein 2004: 1.) Toisaalta on havaittu, että yksittäisten organisaation jäsenten uskomukset ja arvot eivät aina kohtaa (Reginato & Guerreiro 2013: 219–222). Vahvalla organisaatiokulttuurilla, jolloin jäsenet ovat sitoutuneet organisaation arvoihin, on havaittu olevan vaikutusta yrityksen menestymiseen (Awadh ja Saad 2013; Kanter 1983; Peters & Waterman 1982). Johdon ohjausjärjestelmän on sovitettava yrityksen kontekstiin toimiakseen tehokkaasti (Dunk ja Lysons 1997: 4).

Quinn ja Rohrbaugh (1983) kehittivät kilpailevien arvojen mallin (kuvio 3), jota käytetään tässä tutkielmassa. Mallin mukaan organisaation jäsenten erilaiset arvomaailmat luovat erilaisia organisaatiokulttuureja. Mallia ei ole kuitenkaan käytetty kovin kattavasti laskentatoimen tutkimuksissa (poikkeuksena Agbejule 2011; Bhimani 2003, Dunk & Lysons 1997). Mallin mukaan organisaatiokulttuureissa voidaan tunnistaa kilpailevina arvoina kontrolloivia tai joustavia arvoja. Kontrolloivat arvot viittaavat vakauteen, muodollisuuteen ja säännönmukaisuuteen. Joustavat arvot korostavat muutosta, avoimuutta ja sopeutuvaisuutta. (Henri 2006: 78–79; Quinn ja Rohrbaugh 1983.)

3. SUORITUSKYVYN MITTAREIDEN KÄYTTÖ JA MITTARISTON MONI- PUOLISUUS

Tässä luvussa avataan tutkielman teoreettinen viitekehys. Tutkielman tarkoituksena on tutkia, millä laajuudella organisaatiokulttuuri vaikuttaa suorituskyvyn mittareiden käyttöön ja monipuolisuuteen eli siihen, kuinka laaja valikoima rahamääräisiä ja eirahamääräisiä mittareita yrityksellä on käytössään. Aikaisemmat tutkimukset ovat todenneet, että kulttuuri vaikuttaa johtotason toimintaan ja käytännössä kaikkeen kanssakäymiseen organisaatiossa (Chatterjee, Lubatkin, Schweiger & Weber 1992). Quinnin ja Rohrbaughin (1983) mukaan organisaation tehokkuus perustuu pääasiassa arvoihin. Näin ollen voidaan olettaa, että suorituskyvyn mittarit heijastavat organisaatiossa vallitsevia arvoja. Kulttuuri ja arvot ovat organisaation pysyvimpiä elementtejä, ja niiden voidaan käsittää olevan ohjausjärjestelmien ja siten myös suorituskyvyn mittareiden pohjana. (Flamholtz 1983; Henri 2006.)

Organisaatiokulttuureissa voidaan tunnistaa kontrolloivia tai joustavia arvoja kilpailevien arvojen mallin mukaisesti (Quinn & Rohrbaugh 1983). Kontrolloivat arvot viittaavat ennustettavuuteen, vakauteen, muodollisuuteen, joustamattomuuteen ja säännönmukaisuuteen. Joustavat arvot korostavat spontaanisuutta, muutosta, avoimuutta, sopeutuvaisuutta ja vastaanottavaisuutta. Joustavuuden ja kontrollin kilpaileva arvopari on organisaatioihin liittyvän kirjallisuuden ytimessä (muun muassa Leana & Barry 2000; Lewis 2000). Myös johdon laskentatoimen keskusteluissa on havaittavissa innovaatio ja muutos vastaan kontrolli ja järjestys. (Henri 2006: 78–79; Johnson & Kaplan 1991; Quinn & Rohrbaugh 1983; Simons 1995.) Tässä tutkielmassa kontrolloivalla organisaatiolla tarkoitetaan kontrolloivia arvoja omaavia organisaatioita ja vastaavasti joustavalla organisaatiolla joustavia arvoja omaavia organisaatioita.

Tässä luvussa tarkastellaan suorituskyvyn mittareihin liittyviä tutkimuksia. Kappaleessa 3.2. esitellään suorituskyvyn mittareiden eri käyttötarkoitukset ja muodostetaan hypoteesit 1a-d. Kappaleessa 3.3. käsitellään mittariston monipuolisuuden käsitettä ja muodostetaan hypoteesit 2a-d ja 3. Kappaleessa 3.3. esitellään malli ja yhteenveto hypoteeseista.

3.1. Suorituskyvyn mittaus

Suorituskyvyn mittauksen tarkoituksena on valvoa johtajien suorituskykyä ja yrityksen tavoitteiden saavuttamista, mutta myös auttaa johtajia seuraamaan yrityksen strategista asemaa. Erilaisten suorituskyvyn mittareiden kautta organisaatio osoittaa, kuinka johtajien halutaan käyttäytyvän, ja kuinka käyttäytymistä arvioidaan. Suorituskyvyn mittaus on oleellinen osa organisaation suunnittelua ja valvontaa. Mittaus osoittaa saavuttaako organisaatio asetetut tavoitteet strategisella ja operatiivisella tasolla. Mittaristojen tulisi mitata niitä liiketoiminnan osa-alueita, joilla luodaan kilpailuetua suhteessa muihin yrityksiin. Mittarit voivat keskittyä tuotteisiin, prosesseihin tai ihmisiin kuten työntekijöihin ja asiakkaisiin. (Hoque 2006: 142.)

Suorituskyvyn mittareiden valinta on yksi kriittisimmistä haasteista, joita organisaatiot kohtaavat. Mittareilla on avainrooli strategisten suunnitelmien kehittämisessä ja tavoitteiden saavuttamisen arvioinnissa. (Ittner & Larcker 1998.) Suorituskyvyn mittaus auttaa organisaatioita kehittymään, jotta ne saavuttavat asetetut tavoitteet. Sen tarkoituksena on siis auttaa organisaatioita menestymään paremmin. Mittariston käyttöä ja muotoutumista on tutkittu huomattavan paljon. Monet organisaatiot ovat suunnitelleet uudeen mittaristojaan varmistaakseen, että ne sopivat olemassa olevaan ympäristöön ja valittuun strategiaan. Ympäristö, jossa yritykset kilpailevat on kuitenkin nopeasti muuttuva, joten yrityksillä tulisi olla systemaattinen prosessi varmistaakseen, että mittareita päivitetään sopimaan muuttuneisiin olosuhteisiin. Johtamiseen on kiinnitetty vain vähän huomiota, ja harvoilla organisaatioilla on käytössään systemaattinen prosessi, jolla varmistetaan mittariston sopivuus organisaation kontekstiin. (Awadh & Saad 2013: 170; Kennerley & Neely 2003.)

Markkinoinnin näkökulmasta organisaatio saavuttaa tavoitteet, kun se on asiakastyytyväisyydellä mitattuna tehokkaampi kuin kilpailijat. Tehokkuus tarkoittaa, kuinka tehokkaasti asiakkaiden odotukset on täytetty, mutta myös sitä, miten taloudellisesti yrityksen resurssit on hyödynnetty, kun haluttu asiakastyytyväisyyden taso on saavutettu. Näkökulma osoittaa suorituskyvyn tärkeät ulottuvuudet, eli sisäisen ja ulkoisen ulottuvuuden. Suorituskyvyn mittaus on prosessi, jolla toimintojen tehokkuutta mitataan. Suorituskyvyn mittaristo on erilaisten mittareiden joukko, joilla mitataan tätä tehokkuutta. (Neely, Gregory & Platts 2005: 1228–1229.)

Tutkimusten mukaan suorituskyvyn mittaus voi olla tuottavaa ja auttaa parantamaan suorituskykyä. Toisaalta jos mittaus epäonnistuu, on se tehotonta ja jopa myös haitallis-

ta tai tuhoisaa yritykselle. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää ymmärtää, missä tilanteessa suorituskyvyn mittaus ja johtamiskäytännöt auttavat suorituskyvyn parantamisessa. Organisaatiot voivat hyötyä onnistuneesta suorituskyvyn mittauksesta ja johtamisesta yrityksen strategian muodostamisessa, saavutettujen tuloksien viestittämisessä sidosryhmille sekä maineen ja brändin vahvistamisessa. Lisäksi hyötyä saavutetaan työntekijöiden motivoinnilla, suorituskykyä parantavan kulttuurin luomisella, sekä organisaation oppimisen edistämällä. (Micheli & Mari 2013: 148.)

3.2. Suorituskyvyn mittareiden käyttö

Aikaisemmat tutkimukset ovat löytäneet johdon ohjausjärjestelmille erilaisia käyttötarkoituksia. Yksi varhaisemmista luokitteluista on 1950-luvulta, jossa johdon laskentajärjestelmien käytölle on kolme kategoriaa: tuloskortti, ongelmanratkaisu ja huomion kohdistaminen. (Henri 2006: 80.) Samansuuntaisia kategorioita on havaittavissa Vandenboschilla (1999), joka esittää tutkimuksessaan johdon ohjausjärjestelmien käyttötarkoituksina monitoroinnin, ongelmanratkaisun, organisaation huomion keskittämisen ja oppimisen sekä päätösten perustelun.

Atkinson ym. (1997) määrittivät suorituskyvyn mittareille käyttötyypeiksi monitoroinnin, koordinoinnin ja diagnosoinnin. Monitoroinnin rooli viittaa suorituskyvyn mittaamiseen ja raportointiin, jotta sidosryhmät saavat tarvitsemansa tiedon. Koordinointi ohjaa ja keskittää päätöksentekijöiden huomiota organisaation tärkeimpiin tavoitteisiin. Diagnostointi liittyy syy-seuraussuhteiden arviointiin liittyen prosesseihin, organisaation oppimiseen ja organisaation suorituskykyyn. Simons (1990) erotti toisistaan ohjausjärjestelmien diagnostisen ja interaktiivisen käytön. Diagnostinen käyttö viittaa muodollisiin järjestelmiin, joilla seurataan tavoitteiden saavuttamista. Interaktiivisessa käytössä keskitetään huomio asioihin, joita johto pitää tärkeänä, ja lisäksi pyritään saamaan aikaan keskustelua koko organisaation laajuisesti. (Henri 2006: 80.)

Behn (2003) puolestaan esitteli pidemmän listan suorituskyvyn mittareiden käyttötarkoituksia: arviointi, budjetointi, motivointi, edistäminen ja oppiminen, ja kaikkien näiden lopputuloksena on kehittyminen. Van Dooren, Bouckaert ja Halligan (2010) lisäsivät vielä tulkinnan ja perustelun. Osa näistä on päällekkäisiä jo edellä mainittujen käyttötarkoitusten kanssa. Itse asiassa mahdollisia käyttötarkoituksia on tunnistettu jopa 44 kappaletta. (Taylor 2014: 8.) Tähän tutkielmaan valittiin suorituskyvyn mittareille neljä

käyttötyyppiä: monitorointi, huomion keskittäminen, strateginen päätöksenteko ja perustelu.

3.2.1. Monitorointi

Monitorointi käsittää suorituskyvyn mittaamisen ja raportoinnin, jonka tarkoitus on tuottaa informaatiota yrityksen sidosryhmille (Atkinson ym. 1997: 31). Monitorointi voidaan käsittää eräänlaisena palautejärjestelmänä, jossa saavutettuja tuloksia verrataan asetettuihin tavoitteisiin (Henri 2006). Suorituskyvyn mittariston tarkoitus on monitoroida organisaation suorituksia yksikkötasolla sekä operatiivisella tasolla. Mittareilla valvotaan organisaation suorituksia ja korjataan poikkeamia asetetulle suorituskyvyn vaatimustasolle. (Hoque 2006: 142.)

Monitorointi voi jopa heikentää yrityksen suorituskykyä rutiininomaisen luonteensa vuoksi, sillä oppiminen organisaatiossa käsittää usein jo käytössä olevien toimintatapojen toistamisen. Matala oppimisen taso kuvastaa yhdenmukaisuutta ja kankeutta, jotka yhdistetään kontrolloiviin arvoihin. Se sijaan joustavaan organisaatioon yhdistetyt arvot kuten luovuus ja sopeutumiskyky vaativat usein korkeaa oppimisen tasoa. Kontrolloivat arvot korostavat pysyvyyttä, byrokratiaa ja toimeenpantuja rooleja. Kontrolloivat organisaatiot suosivat rajoitettua tiedonkulkua sekä hierarkkista kommunikointia esimiesten ja alaisten välillä. Monitorointi käsittää työkalut, joilla johto voi välittää alaisilleen heille asetetut tavoitteet. Käänteisesti ajatellen raportoinnin avulla johto havaitsee alemman tason saavutukset ja mahdolliset ongelmakohdat. (Bhimani 2003; Henri 2006: 80–84; Vandenbosch 1999: 81.)

Edellä esitettyjen seikkojen perusteella oletetaan, että kontrolloivassa organisaatiossa intensiteetti käyttää suorituskyvyn mittareita monitorointiin on suurempi kuin joustavassa organisaatiossa. Tämän perusteella esitetään tutkielman ensimmäinen hypoteesi:

H1a: Kontrolloivia arvoja omaavan organisaation johto käyttää suorituskyvyn mittareita monitorointiin enemmän kuin joustavia arvoja omaava organisaatio.

3.2.2. Huomion keskittäminen

Huomion keskittämisessä suorituskyvyn mittareita käytetään ylimmän johdon toimesta signaalien lähettämiseen läpi koko organisaation (Henri 2006: 81). Signaalit liittyvät strategian uudistumiseen, strategisiin epävarmuuksiin, keskustelun ja tiedonvaihdon li-

säämiseen sekä oppimisen edistämiseen organisaatiossa. Johdon tulee motivoida organisaation jäsenet jakamaan tietoa keskenään, sekä tarjota ohjeistusta ja kannustimia, jotta jäsenet keräävät ja tulkitsevat uutta informaatiota. Keskustelujen ja oppimisen kautta voi nousta uusia strategioita. Strateginen epävarmuus tarkoittaa niitä tekijöitä, jotka voivat kumota olemassa olevan strategian. Kovassa kilpailussa ja nopeasti muuttuvilla markkinoilla oleellisen tiedon etsintä ei voi olla rajoitettu rutiininomaiseen toimintaan, vaan johto tarvitsee mittausjärjestelmän, joka tarjoaa monenlaista tietoa. Monitoroinnin avulla saatua tietoa voidaan käyttää muutoksen etsimiseen toimintatavoissa. Suorituskyvyn tuomat paineet lisäävät innovatiivisuutta ja uusien strategioiden etsimistä. (Simons 1990; Simons 1995.)

Edellä mainitut seikat voidaan sovittaa yhteen enemmän joustavien kuin kontrolloivien arvojen osalta. Muutos ja sopeutuvaisuus ovat enemmän liitettävissä joustaviin arvoihin toisin kuin kontrolloivat arvot kuten järjestys, säännönmukaisuus ja ennustettavuus. Strategian kehittyminen vaatii avoimuutta, innovaatioita ja luovuutta. (Henri 2006: 81–84.) Tästä voidaan muodostaa hypoteesi 1b:

H1b: Joustavia arvoja omaavan organisaation johto käyttää suorituskyvyn mittareita huomion keskittämiseen enemmän kuin kontrolloivia arvoja omaava organisaatio.

3.2.3. Strateginen päätöksenteko

Strateginen päätöksenteko vastaa kysymykseen, mikä useista vaihtoehtoista on paras mahdollinen. Suorituskyvyn mittarit tarjoavat näin ollen tietoa johdolle päätöksentekoprosesseja varten. Mittareita käytetään myös organisaation oppimisen ja ongelmanratkaisujen työkaluna (Atkinson ym. 1997; Vandenbosch 1999). Strategisissa päätöksissä on yleensä tietynlaisia tekijöitä kuten toistuminen, monimutkaisuus, riski ja kiireellisyys. Nämä tekijät huomioon ottaen joustavan organisaation voidaan olettaa käyttävän enemmän suorituskyvyn mittareita päätöksenteon tueksi kuin kontrolloivan organisaation. Oletettavasti joustavat organisaatiot tekevät strategisia päätöksiä useammin, koska ne kohtaavat muutoksia useammin kuin kontrolloivat organisaatiot, joilla on yksinkertaisemmat ja vakaat toiminnot sekä vähemmän riskien ottoja. (Henri 2006: 81–85.) Eisenhardtin (1989) mukaan nopeat päätöksentekijät hyödyntävät enemmän tietoa ja kehittävät enemmän vaihtoehtoja kuin hitaat päätöksentekijät. Joustavan organisaation voidaan olettaa käyttävän suorituskyvyn mittareita päätöksenteossaan ja näin voidaan muodostaa hypoteesi 1c:

H1c: Joustavia arvoja omaavan organisaation johto käyttää suorituskvyn mittareita strategiseen päätöksentekoon enemmän kuin kontrolloivia arvoja omaava organisaatio.

3.2.4. Perustelu

Perustelussa suorituskvyn mittareita käytetään, kun halutaan osoittaa oikeiksi jo aikaisemmin epävarmuuden vallitessa tehdyt päätökset tai toimenpiteet. Näin halutaan säilyttää uskottavuus ja luoda auktoriteettia. Perustelu voi viitata myös nykyisiin ja tuleviin toimiin ja päätöksiin. Tietoa käytetään sitouttamisen välineenä rationaaliseen päätökseen (Feldman & March 1981). Perustelussa aloitteentekijänä on useimmiten ylin johto. Tämä viittaa vallan keskittämiseen, joka on ominaista kontrolloivissa organisaatioissa. (Henri 2006: 81–85.) Tämän perusteella ehdotetaan hypoteesia 1d:

H1d: Kontrolloivia arvoja omaavan organisaation johto käyttää suorituskvyn mittareita perusteluun enemmän kuin joustavia arvoja omaava organisaatio.

3.3. Suorituskvymittariston monipuolisuus

Suorituskvymittariston monipuolisuus on laaja käsite, joka sisältää monta ulottuvuutta kuten subjektiiviset ja objektiiviset mittarit, sisäiset ja ulkoiset mittarit sekä rahamääräiset ja ei-rahamääräiset mittarit (Ittner, Larcker & Meyer 2003a). Mittariston monipuolisuus tarkoittaa tässä tutkielmassa laajaa valikoimaa rahamääräisiä ja ei-rahamääräisiä suorituskvyn mittareita.

3.3.1. Rahamääräiset mittarit

Taloudelliset eli rahamääräiset mittarit ovat laskentatoimelle keskeisiä. Tämän vuoksi suorituskvymittaristot ovat olleet perinteisesti sisäisiä, rahamääräisistä mittareista koostuvia kokonaisuuksia. Rahamääräiset mittarit kuvaavat taloudellista menestymistä, ja ne ovat usein menneisyyteen keskittyviä. Rahamääräisiin mittareihin voidaan vaikuttaa välillisesti ei-rahamääräisten mittareiden kautta. (Abdel-Maksoud ym. 2005: 263; Chenhall & Langfield-Smith 2007; Kaplan & Norton 1996.)

Perinteiset rahamääräiset suorituskvyn mittarit ovat saaneet paljon kritiikkiä osakseen, sillä ne eivät tarjoa päätöksentekijöille tarpeeksi monipuolista tietoa, jota he tarvitsevat johtaakseen prosesseja ja säilyttääkseen kilpailukvyn muuttuvilla markkinoilla. Mitta-

rit, kuten sijoitetun pääoman tuotto prosentti (ROI) ja nettotulos voivat antaa väärää signaaleja, eivätkä ne siten vastaa kilpailuympäristön asettamiin vaatimuksiin, kuten innovaatioihin ja jatkuvaan parantamiseen. Mittarit eivät välttämättä tue tarkoitettua strategiaa johdonmukaisesti. (Atkinson ym, 1997: 25; Hoque 2006: 158; Kaplan & Norton 1992: 71.)

Perinteisten rahamääräisten mittareiden on havaittu tarjoavan riittämättömästi tietoa tulevaisuuden suorituskyvystä. Lisäksi mittarit keskittyvät usein yksittäisiin toimintoihin, eivätkä anna vastausta, miten suorituskyky on saavutettu tai kuinka sitä voitaisiin parantaa. Mittarit palkitsevat lyhyen tähtäimen toimintoja tai virheellistä toimintaa, eivätkä tarjoa ratkaisuja ongelmiin tai ongelmien alkuperäisiin syihin. Perinteiset mittarit nähdään riittämättömänä myös, koska ne keskittyvät liikaa organisaation sisäisiin toimintoihin ulkoisen ympäristön sijasta. (Ittner & Larcker 1998; Ittner, Larcker & Randall 2003b: 717; Kennerley & Neely 2003: 214.)

3.3.2. Ei-rahamääräiset mittarit

Organisaatioiden on turvattava menestymisensä ja sopeuduttava ulkoisen ympäristön vaatimuksiin, eli asiakkaisiin ja kilpailijoihin on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota (Kennerley & Neely 2003: 214). Johnson & Kaplan (1991) huomasivat jo 1980-luvulla, että laskentajärjestelmät eivät tarjoa käyttökelpoista ja ajantasaista informaatiota prosessien ohjaukseen nopeassa teknologian muutoksessa, kovassa globaalissa ja kottimaisessa kilpailussa sekä valtavassa tiedon prosessoinnin potentiaalissa. Järjestelmät tulisi suunnitella niin, että ne tukevat organisaation toimintaa ja strategiaa. Lyhyen aikavälin rahamääräiset mittarit eivät tarjoa yrityksille riittävää tietoa suorituskyvystä. Niiden sijaan on tärkeämpää mitata ja raportoida ei-rahamääräisistä mittareista saatavaa tietoa, joiden uskotaan tarjoavan parempaa tietoa strategian menestymisestä ja kehitymisestä. (Ittner ym. 2003b: 717; Johnson & Kaplan 1991.)

Perinteisiä rahamääräisiä mittareita tulisi korvata tai täydentää joustavilla ja dynaamisilla ei-rahamääräisillä mittareilla. Asiakkaisiin, tuotteisiin ja prosesseihin, jatkuvaan parantamiseen ja innovaatioihin liittyvät mittarit mahdollistavat organisaation pitkän tähtäimen kehityksen, joka taas oletettavasti johtaa tuottavuuden kasvuun, kilpailukykyyn parantumiseen ja siten suorituskykyyn parantumiseen. Suorituskykyyn arvioinnissa ei-rahamääräiset mittarit mahdollistavat johtajien ymmärryksen niistä tekijöistä, jotka ovat kriittisiä yrityksen pitkän tähtäimen menestymiselle. Ei-rahamääräisillä mittareilla ei seurata pelkästään johtajien suorituksia ja yrityksen tavoitteiden saavuttamista, vaan

avustetaan johtajia seuraamaan yrityksen strategista asemaa. Ei-rahamääräiset mittarit parantavat johdon laskentajärjestelmien tuottaman informaation käyttökelpoisuutta päätöksenteossa ja helpottavat arviointia ja kontrollia. (Abdel-Maksoud ym. 2005: 264; Hoque 2006: 158–159; Smith 1995:178.)

Yleisiä ei-rahamääräisiä mittareita ovat:

1. Tehokkuuden mittarit: organisaation sisäisiä mittareita, jotka määrittävät kuinka tehokkaasti liiketoiminnassa hyödynnetään resursseja ja kuinka tehokkaasti sisäiset prosessit toimivat. Mittarit keskittyvät laatuun, ajankäyttöön ja tehokkuuteen, esimerkiksi valmistuksen läpimenoajat, poikkeamat työvoiman tehokkuudessa ja materiaalien romutusmäärät.
2. Innovaatioon liittyvät mittarit: määrittävät organisaation innovatiivisen kapasiteetin. Mittareita ovat esimerkiksi uudet patentit ja uusien tuotteiden lanseerausmäärät.
3. Oppimisen ja kasvun mittarit: määrittävät organisaation oppimiskapasiteetin, jolla edistetään kasvua pitkällä tähtäimellä. Mittareista saadaan tietoa esimerkiksi työvoiman vaihtuvuudesta, inhimillisestä pääomasta, työntekijöiden koulutuksesta ja kehityksestä.
4. Asiakkaisiin liittyvät mittarit: käytetään määrittämään suorituskyvyn ja asiakkaiden välistä suhdetta. Mittareita ovat esimerkiksi markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, reklamaatioiden määrät ja myöhästyneet toimitukset. (Hoque 2006: 159–160.)

3.3.3. Suorituskykymittaristot

Suorituskykymittaristoon tulisi sisältyä mittareita, joilla saadaan selkeät tavoitteet suorituskyvylle ja keskitytään liiketoiminnan kriittisimpiin osa-alueisiin. Tässä tutkielmassa suorituskykymittaristoa lähestytään Balanced Scorecardin neljästä eri näkökulmasta, jotka esitellään tämän alaluvun lopussa. Balanced Scorecard on omaksuttu organisaatioissa melko laajasti ja sitä käytetään paljon empiirisissä tutkimuksissa. Balanced Scorecardin lisäksi on kehitetty useita muita malleja, jotka yhdistävät rahanmääräisen ja ei-rahamääräisen tiedon. (Henri 2006: 82; Kaplan & Norton 1992: 71.)

Integroidun suorituskyvyn mittaristo (integrated performance measurement) on dynaaminen malli, joka yhdistää rahamääräiset ja ei-rahamääräiset mittarit. Mallin tarkoituksena on hankkia tietoa kustannuksista ja suorituskykyyn liittyvistä tekijöistä, ja käyttää niitä hyödyksi strategisen johtamisen eri vaiheissa. Mittareilla pyritään vaikuttamaan suunnitelmiin, eikä niinkään luomaan kontrollia kuten perinteisessä lähestymistavassa. (Nanni, Dixon & Vollman 1992.) Laitinen (2002) esitteli dynaamisen integroidun suorituskyvyn mittausjärjestelmän, joka on suunniteltu erityisesti pienille yrityksille. Mittausjärjestelmä sisältää seitsemän osatekijää. Osatekijöistä ulkoisia ovat taloudellinen suorituskyky ja kilpailukyky, ja sisäisiä osatekijöitä ovat kustannukset, tuotannontekijät, toiminnot, tuotteet ja tulot. Sisäisten osatekijöiden avulla voidaan vaikuttaa ulkoiseen suorituskykyyn. Prosessi keskittyy näin enemmän parantamaan suorituskykyä kuin vain mittamaan sitä.

Atkinsonin ym. (1997) esittelemä sidosryhmämalli (the stakeholder model) sisältää mittarit organisaation ensisijaisille ja toissijaisille tavoitteille. Organisaation ensisijaiset tavoitteet ovat usein taloudellisia, ja ne saavutetaan erilaisten prosessien kuten valmistuksen ja logistiikan tuloksena. Prosessit ovat toissijaisia tavoitteita. Parantaakseen suorituskykyä ensisijaisten tavoitteiden osalta, organisaatioiden on kehitettävä kattava mittaristo, joka seuraa ja arvioi prosessien kykyä saavuttaa toissijaiset tavoitteet.

Neely, Adams ja Kennerley (2002) kehittivät suorituskykyprisman (the performance prism), jossa on viisi eri näkökulmaa: strategiat, prosessit, kyvyt, sidosryhmien tyytyväisyys ja sidosryhmien kontribuutio eli panos. Edellä mainittujen näkökulmien pohjalta arvioidaan organisaation suorituskykyä. Mallissa korostuu sidosryhmien merkitys ja vaikutus suorituskyvyn mittaristoon. Lynch ja Cross (1991) puolestaan esittelivät suorituskyky pyramidin, joka yhdistää strategian ja toiminnot määrittelemällä strategiset tavoitteet ylhäältä alaspäin ja niihin liittyvät mittarit alhaalta ylöspäin.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että useilla yrityksillä on käytössään liian monta suorituskyvyn mittaria, jotka eivät ole yhtenäisiä. Mittarit voivat myös olla vanhentuneita. Mittareiden avulla tulisi huomata ympäristössä tapahtuvat muutokset, määrittää liiketoimintayksiköiden edistyminen kohti päämäärää sekä vahvistaa tavoitellun suorituskyvyn saavuttaminen. Perinteisistä suorituskyvyn mittareista puuttuu neljä tärkeää näkökulmaa: asiakastytyväisyyden mittaaminen, kannattavuuden mittaaminen, kilpailukyvyn varmistaminen ja organisaation sisäisten prosessien tehokkuuden määrittäminen. Vastauksena tälle johdon tulisi käyttää enemmän tasapainotettua lähestymistapaa, jotta strategiset suunnitelmat toteutuisivat. (Hoque 2006: 168.)

Kaplan ja Norton (1992) kehittivät *Balanced Scorecardin* 1990-luvun alussa. Hyödyt olivat havaittavissa melko pian heti sen kehittämisen jälkeen, perustuen useiden *Balanced Scorecardin* käyttöönoton yritysten johdon kokemuksiin. Yhteen raporttiin saadaan koottua erilaiset elementit, jotka ovat tärkeitä yrityksen kilpailukyvyn kannalta: asiakasnäkökulman huomioiminen, laadun parantaminen, tiimityön painottaminen, uusien tuotteiden lanseerausajan lyhentäminen ja johtaminen pitkällä tähtäimellä. Lisäksi voidaan havaita, mikäli kehitys jollain osa-alueella on tehty jonkin toisen alueen kustannuksella. *Balanced Scorecard* sisältää rahamääräisiä mittareita, joita täydennetään eirahamääräisillä mittareilla liittyen asiakastytyvyyteen, sisäisiin prosesseihin, innovaatioihin ja kehittämistoimenpiteisiin. Kaplanin ja Nortonin (1992) mielestä operatiiviset mittarit ohjaavat tulevaisuuden taloudellista suorituskykyä. (Hoque 2006: 169; Kaplan & Norton 1992: 73.)

Taloudelliseen näkökulmaan liittyvät mittarit mittaavat jo tapahtuneiden taloudellisten toimien seurauksia ja ne liittyvät usein kannattavuuteen. Mittareita ovat esimerkiksi liikevoitto ja taloudellisen lisäarvon tuottaminen. Mittarit osoittavat, parantavatko yrityksen strategia, toteutus ja toiminnot sen tulosta. (Kaplan & Norton 1996: 25–26.) *Asiakasnäkökulma* nähdään yhä tärkeämpänä, ja tämän vuoksi yritysten on otettava käyttöön mittareita, joilla mitataan palvelun osalta niitä tekijöitä, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa (Kaplan & Norton 1992: 73–74). Keskeisiä mittareita ovat asiakastytyvyys, vanhojen asiakkaiden säilyttäminen, uusien asiakkaiden hankkiminen ja yrityksen valitsemien asiakassegmentin markkinaosuus ja tuottavuus (Kaplan & Norton 1996: 26).

Sisäinen näkökulma vaikuttaa hyvin vahvasti asiakastytyvyyteen. Yritysjohdon tulisi keskittyä kriittisiin sisäisiin prosesseihin, jotka mahdollistavat asiakkaiden tarpeiden täyttämisen. Organisaation sisäisillä prosesseilla, päätöksillä ja toiminnoilla voidaan vaikuttaa asiakkaan kannalta tärkeisiin osa-alueisiin kuten laatuun, kiertoaikoihin, työntekijöiden pätevyys ja tuottavuuteen. Yritysten tulisi tunnistaa ja mitata ydinosaamistaan, joissa he ovat parempia kuin kilpailijansa. (Kaplan & Norton 1992: 74–75.)

Oppimisen ja kasvun näkökulma korostaa kiristyneessä globaalissa kilpailussa innovaatioita, mutta myös jo olemassa olevien tuotteiden ja prosessien jatkuvaa parantamista. Uusien tuotteiden avulla tuotetaan lisäarvoa asiakkaille, tehokkuuden kautta saadaan tuottoja ja parempaa katetta sekä päästään valtaamaan uusia markkinoita. Näin saadaan aikaan kasvua ja lisäarvoa sidosryhmille. (Kaplan & Norton 1992: 75–77.) Organisaation oppimiselle on kolme lähdettä: ihmiset, järjestelmät ja organisaation prosessit (Kaplan & Norton 1996: 28).

Kaplan ja Norton (1996) näkevät Balanced Scorecardin käytön etuna, että organisaatio voi käyttää sitä strategisen johtamisen järjestelmänä. Sen avulla voidaan selventää organisaation visio ja määrittää strategia täsmällisiksi päämääriksi ja mittareiksi eri näkökulmien osalta. Päämäärät ja mittarit tulisi kommunikoida koko organisaatiolle, jotta jokainen pyrkisi saavuttamaan johdon asettamat tavoitteet. Organisaatiomuutoksissa Balanced Scorecardin avulla voidaan suunnitella, asettaa tavoitteita ja yhdistää ne strategiin hankkeisiin. Tärkeimpänä ja innovatiivisimpana prosessina voidaan kuitenkin nähdä oppiminen. Johdon on mahdollista seurata strategian toteutumista, ja tehdä siihen tarpeen mukaan muutoksia.

3.3.4. Mittareiden käytön vaikutus mittariston monipuolisuuteen

Tyypillisesti rahamääräisten mittareiden käytön nähdään liittyvän perinteiseen taloudelliseen suunnitteluun ja kontrollointiin. Perinteinen suorituskyvyn mittaus keskittyi pelkästään taloudelliseen tietoon (Johnson & Kaplan 1991). Monitorointi yhdistetään usein rahamääräisten mittareiden käyttöön, jolloin ei-rahamääräiset mittarit jäävät vähemmälle käytölle eli monipuolisuus vähenee. Budjetointi on tärkeä taloudellinen kontrollijärjestelmä, joka vaatii paljon monitorointia. Goold and Quinn (1990: 44) huomasivat, että budjetoinnissa painotetaan rahamääräisiä tavoitteita seuraavan vuoden ajalle, mutta ei huomioida ei-rahamääräisiä tavoitteita, jotka voisivat olla hyödyllisiä kannattavuuden ja kilpailukyvyn turvaamiseksi tulevaisuudessa. Monitoroinnin avulla saadun tiedon käyttäjät eivät ole rajattu yrityksen sisälle, vaan tietoa tarvitaan myös ulkopuolisia tahoja varten esimerkiksi osakkeenomistajille, sijoitusanalytikoille, rahoittajille ja hallitukselle. (Henri 2006: 85–86.) Edellä mainittujen seikkojen perusteella ehdotetaan hypoteesia 2a:

H2a: Suorituskyvyn mittareiden käyttö monitorointiin vähentää mittariston monipuolisuutta.

Rahamääräisiä mittareita ja taloudellista raportointia voidaan käyttää hyödyksi, kun halutaan keskittää huomiota ja avata keskustelua, etenkin tilanteessa, jossa tavoitteita ei ole saavutettu. Tämä voi johtaa korjaaviin toimenpiteisiin organisaatiossa. Ei-rahamääräisten mittareiden vahvuuksia ovat parempi ennustuskyky ja oikea-aikaisuus rahamääräisiin mittareihin verrattuna (Ittner & Larcker 1998). Ei-rahamääräiset mittarit voivat edistää osaamisen kehittämistä, luoda keskustelua organisaatiossa ja rohkaista keskittämään huomiota strategisesti tärkeisiin asioihin. (Henri 2006: 86.) Sekä rahamää-

räisiä että ei-rahamääräisiä mittareita voidaan käyttää huomion keskittämiseen, jonka perusteella muodostetaan hypoteesi 2b:

H2b: Suorituskyvyn mittareiden käyttö huomion keskittämiseen lisää mittariston monipuolisuutta.

Monet tutkijat ovat esittäneet, että rahamääräiset mittarit eivät tuo relevanttia informaatiota päätöksentekoprosesseja varten (muun muassa Eccles 1991). Perinteiset mittarit ovat kapea-alaisia, luonteeltaan menneisyyteen keskittyviä, ja ne ovat usein puutteellisia (Hoque, Mia & Alan 2001: 23–24). Ristiriitaisesti on kuitenkin löydetty todisteita, että rahamääräiset mittarit ovat edelleen arvostettuja ja laajasti käytettyjä johtotasolla. Lisäksi on esitetty, että taloudellisen informaation käyttö kasvaa johdon katsantokannan avartuessa. (Henri 2006: 86–87.) Strategisen päätöksenteon oletetaan vaativan sekä rahamääräisiä että ei-rahamääräisiä suorituskyvyn mittareita, jonka perusteella ehdotetaan hypoteesia 2c:

H2c: Suorituskyvyn mittareiden käyttö strategiseen päätöksentekoon lisää mittariston monipuolisuutta.

Päätösten perusteluun voitaisiin käyttää sekä rahamääräisten että ei-rahamääräisten suorituskyvyn mittareiden tarjoamaa informaatiota. Taloudellisella informaatiolla voi kuitenkin olla vahvempi vaikutus, jolloin muiden mittareiden käytölle ei ole tarvetta. Rahamääräiset mittarit suuntautuvat usein menneisyyteen, joten niitä voidaan olettaa käytettävän päätösten perusteluun jälkikäteen. Taloudellisen informaation etuoikeus selittyy myös käytön pitkällä historialla ja suhteellisen vaivattomalla mittauksella. (Henri 2006: 87.) Hypoteesia 2d ehdotetaan seuraavaksi:

H2d: Suorituskyvyn mittareiden käyttö perusteluun vähentää mittariston monipuolisuutta.

Aikaisemmin tutkielmassa esitetyt organisaation kontrolloivat arvot ovat yhteydessä tiukkaan kontrolliin ja vertikaaliseen vuorovaikutukseen. Lisäksi organisaation johto pyrkii luomaan säännönmukaisuutta ja vakautta organisaatiossa. Näin ollen rahamääräisten mittareiden käytön voidaan olettaa korostuvan kontrolloivissa organisaatiokulttuureissa, joka vähentää mittareiden määrää. Joustavien organisaatiokulttuurien oletetaan sen sijaan käyttävän ei-rahamääräisiä mittareita täydentämään rahamääräisten mit-

tareiden käyttöä. Ei-rahamääräiset mittarit ohjaavat johtoa oikeaan suuntaan perinteisen kontrolloinnin sijaan. (Henri 2006: 87–88.) Hypoteesi 3 esitetään seuraavasti:

H3: Joustavia arvoja omaavalla organisaatiolla on käytössään monipuolisempi suorituskykyymittaristo kuin kontrolloivia arvoja omaavalla organisaatiolla.

Henrin (2006) tutkimuksen tavoitteena oli testata organisaatiokulttuurin ja suorituskyvyn mittareiden käytön ja mittariston laajuuden välistä yhteyttä. Tutkimuksessa käytettiin kontingenssiteoreettista lähestymistapaa. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, ja aineisto kerättiin kanadalaisilta yli 150 henkilöä työllistäviltä valmistusyrityksiltä. Käyttökelpoisia vastauksia saatiin 383 kappaletta. Aineiston analysointiin käytettiin rakenneyhtälömallinnusta (SEM, Structural Equation Model). Tulokset osoittivat, että joustavan organisaatiokulttuurin omaavien organisaatioiden johto käyttää suorituskyvyn mittareita huomion keskittämiseen ja strategisen päätöksenteon tukena useammin kuin kontrolloivan organisaatiokulttuurin omaavien organisaatioiden johto. Joustavassa organisaatiossa on käytössä myös monipuolisemmat mittarit kuin kontrolloivassa organisaatiossa. Tulokset tukevat väitettä, että joustava organisaatio on taipuvainen integroimaan suorituskyvyn mittarit osaksi organisaation prosesseja. Tutkimus on yksi harvoja johdon laskentatoimen osa-alueella, joka tutki organisaatiokulttuuria kyselytutkimuksen avulla.

3.4. Yhteenveto ja hypoteesit

Suorituskyvyn mittareiden tarkoitus on auttaa yrityksiä menestymään paremmin. Mittarit osoittavat, saavuttavatko organisaatiot asetetut tavoitteet strategisella ja operatiivisella tasolla. Mittarit voivat keskittyä tuotteisiin, prosesseihin tai ihmisiin kuten työntekijöihin ja asiakkaisiin. (Hoque 2006: 142; Kennerley & Neely 2003.)

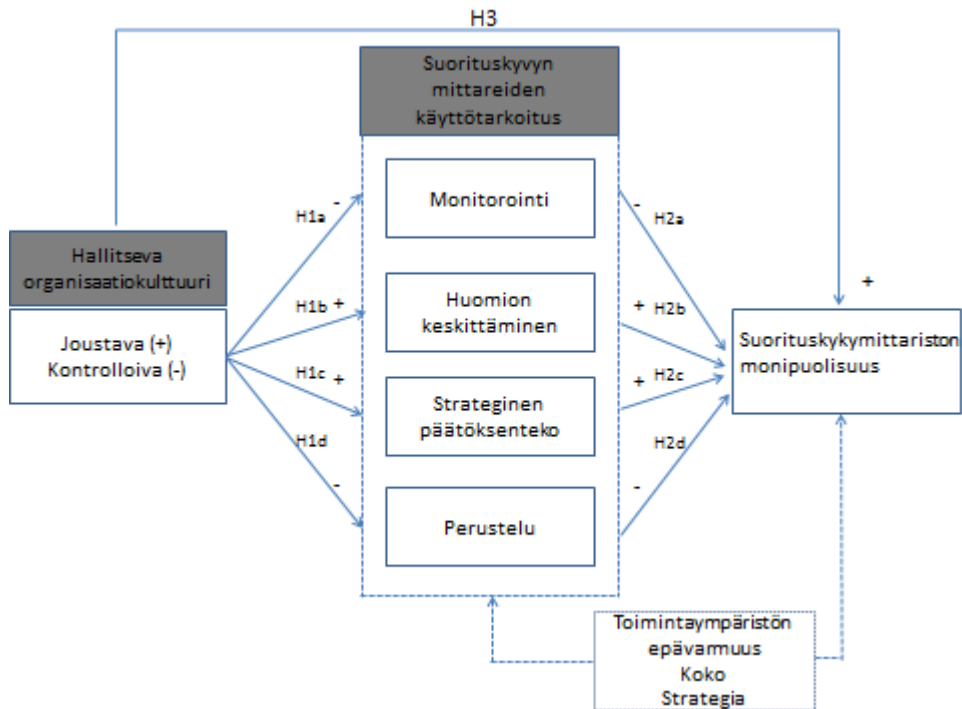
Suorituskyvyn mittareille on löydetty useita käyttötarkoituksia, joiden pohjalta voidaan muodostaa seuraavat neljä käyttötyyppiä: monitorointi, huomion keskittäminen, strateginen päätöksenteko ja perustelu. Monitorointi käsittää suorituskyvyn mittaamisen ja raportoinnin, jonka tarkoitus on tuottaa informaatiota yrityksen sidosryhmille. Huomion keskittämisessä suorituskyvyn mittareita käytetään ylimmän johdon toimesta signaalien lähettämiseen läpi koko organisaation. Strateginen päätöksenteko vastaa kysymykseen, mikä useista vaihtoehdoista on paras mahdollinen. Perustelussa mittareita käytetään kun

halutaan osoittaa oikeiksi jo aikaisemmin tehdyt päätökset tai toimenpiteet, jotka ovat tehty epävarmuuden vallitessa. (Atkinson ym. 1997: 31; Henri 2006.)

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten organisaatiokulttuurin kilpailevat arvot kontrolli ja joustavuus vaikuttavat suorituskyvyn mittareiden käyttöön ja mittariston monipuolisuuteen. Kontrollioivat arvot edustavat vakautta ja säännönmukaisuutta, kun taas joustavat arvot edustavat muutosta ja sopeutuvaisuutta. Lisäksi on tarkoitus selvittää, miten mittareiden käyttö vaikuttaa mittariston monipuolisuuteen. Mittariston monipuolisuudella tarkoitetaan tässä tutkielmassa laajaa valikoimaa rahamääräisiä ja ei-rahamääräisiä mittareita. Rahamääräiset mittarit kuvaavat taloudellista menestymistä, ja ne ovat usein menneisyyteen keskittyviä. Perinteisiä rahamääräisiä mittareita tulisi korvata tai täydentää joustavilla ja dynaamisilla mittareilla. Ei-rahamääräiset mittarit keskittyvät yleensä tehokkuuteen, innovaatioihin, oppimiseen ja kasvuun sekä asiakkaisiin. (Abdel-Maksoud ym. 2005: 264; Hoque 2006: 158–160; Kaplan & Norton 1996; Smith 1995:178.)

Suorituskykymittaristoon tulisi sisältyä sekä rahamääräisiä että ei-rahamääräisiä mittareita, jotta saadaan selkeät tavoitteet suorituskyvylle, ja keskitytään liiketoiminnan kriittisimpiin osa-alueisiin. Sisäisen tiedon merkityksen kehittämiseksi on kehitetty useita malleja, jotka yhdistävät rahamääräiset ja ei-rahamääräisen tiedon. Yksi tunnetuimmista malleista on Kaplanin ja Nortonin kehittämä Balanced Scorecard, jossa on neljä näkökulmaa: asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma, oppimisen ja kasvun näkökulma sekä taloudellinen kannattavuus. (Henri 2006: 82; Kaplan & Norton 1992; Kaplan & Norton 1996.)

Tutkimuksen malli esitetään kuviossa 4. Joustavia arvoja omaavien organisaatioiden oletetaan käyttävän suorituskyvyn mittareita huomion keskittämiseen (H1b) ja strategiseen päätöksentekoon (H1c) enemmän kuin kontrolloivan kulttuurin omaavissa organisaatioissa, sekä organisaatioilla odotetaan olevan monipuolisempi mittaristo käytössään (H3). Kontrolloivia arvoja omaavien organisaatioiden oletetaan käyttävän mittareita monitorointiin (H1a) ja perusteluun (H1d) enemmän kuin joustavan kulttuurin omaavissa organisaatioissa. Kun suorituskyvyn mittareita käytetään huomion keskittämiseen (H2b) ja strategiseen päätöksentekoon (H2c), oletetaan mittariston monipuolisuuden lisääntyvän, kun taas monitoroinnissa (H2a) ja perustelussa (H2d) mittariston oletetaan vähenevän. Kontrollimuuttujina mallissa ovat toimintaympäristön epävarmuus, yrityksen koko ja strategia.



Kuvio 4. Tutkielman teoreettinen malli ja hypoteesit (Henri 2006).

4. TUTKIMUKSEN AINEISTO JA METODIT

Tutkielman teoriaosassa tarkasteltiin aikaisempien tutkimusten pohjalta organisaatiokulttuuria sekä johdon ohjausjärjestelmiä ja suorituskyvyn mittareita, ja niiden pohjalta muodostettiin tämän tutkimuksen hypoteesit. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten joustavat ja kontrolloivat arvot organisaatiossa vaikuttavat mittariston monipuolisuuteen ja mittareiden käyttöön. Lisäksi tarkoituksena on selvittää miten mittareiden käyttötarkoitus vaikuttaa mittariston monipuolisuuteen.

Tässä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen aineisto ja käytettävät metodit. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kysely- eli survey-tutkimuksena. Sähköinen kyselylomake lähetettiin suomalaisille teollisuusalan yrityksille, jotka työllistivät vähintään 10 ja enintään 249 henkilöä. Otos valittiin satunnaisotannalla Orbis-tietokannasta. Aineiston analysointi suoritettiin PLS-menetelmällä, ja siihen käytettiin SmartPLS-ohjelmistoa. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin pienet ja keskisuuret yritykset, sillä pieniä yrityksiä on johdon laskentatoimen osalta tutkittu melko vähän. Pienillä yrityksillä ei ole perinteisesti nähty tarvetta johdon ohjausjärjestelmien käyttöön niiden yksinkertaisen organisaatorakenteen vuoksi. Toisaalta on todettu, että suomalaiset pienyritykset käyttävät johdon ohjausjärjestelmiä ja niiden tarjoamaa informaatiota varsin laajasti. (Jänkälä 2007.) Tämän perusteella voidaan olettaa, että myös pienillä yrityksillä on käytössään suorituskyvyn mittausjärjestelmiä.

4.1. Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kyselytutkimus. Kyselytutkimuksen etuna on, että se voidaan useimmiten aikatauluttaa melko tarkasti, mikä helpottaa tutkimussuunnitelman toteutusta. Lisäksi mukaan saadaan paljon henkilöitä ja mahdollistetaan näin laaja tutkimusaineisto, jota voidaan analysoida erilaisilla tilastollisilla menetelmillä. Kyselylomakkeen suunnittelulla on merkitystä, jotta aineisto saadaan helposti analysoitavaan muotoon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 195.)

Kyselytutkimukseen liittyy myös heikkouksia, kuten onko vastaaja vastannut kysymyksiin rehellisesti ja huolellisesti. Ei voida myös olla täysin varma siitä, miten vastaaja on ymmärtänyt annetut vastausvaihtoehdot. Vastaajakato on myös yleinen ongelma. (Hirsjärvi ym. 2009: 195.) Kyselytutkimukset ovat olleet eniten kritisoitu menetelmä johdon

laskentatoimen tutkimuksissa, mutta ajan myötä niiden laadun on havaittu parantuneen. Tutkimuksen laatua nostaa esimerkiksi erilaiset jatkotoimenpiteet, mikäli vastausprosentti jää pieneksi. (Van der Stede, Young & Chen 2005).

4.2. Aineiston keräys

Tutkimuksen perusjoukoksi valittiin suomalaiset pienet ja keskisuuret eli 10–249 henkilöä työllistävät yritykset. Mikroyritykset eli alle 10 henkilöä työllistävät yritykset rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle, jotta olemassa oleva organisaatiokulttuuri voitaisiin tunnistaa kohdeyrityksessä. Euroopan unionin komission pienten ja keskisuurten yritysten määrittelmä ottaa huomioon myös vuosiliikevaihdon ja taseen loppusumman, sekä lisäksi yrityksen tulee olla riippumaton muista yrityksistä (Yritys- ja teollisuustoiminnan julkaisut 2006). Tässä tutkimuksessa luokitteluun käytettiin yksinkertaista, pelkästään henkilöstön lukumäärään perustuvaa kokoluokitusta, joka ei huomioi liikevaihtoa, taseen loppusummaa tai riippumattomuutta.

Perusjoukkoon kuuluvat yritykset etsittiin Orbis-tietokannasta. Yritykset rajattiin suomalaisiin aktiivisiin yrityksiin henkilöstömäärän mukaan. Perusjoukon ulkopuolelle jäivät yritykset, joilla ei ollut tietokannassa henkilöstön lukumäärää. Lisäksi rajaamisessa käytettiin Tilastokeskuksen mukaista teollisuuden toimialaluokitusta 10–33, johon kuuluu materiaalien, aineiden ja komponenttien mekaaninen, kemiallinen tai biologinen muuntaminen uusiksi tuotteiksi. Valmistusprosesseissa tarvittavat materiaalit, aineet, tai komponentit saadaan alkutuotannosta tai teollisesti valmistetuista välituotteista. (Tilastokeskus 2008.) Toimialaluokituksella haluttiin saada perusjoukon lukumäärää pienemmäksi. Henrin (2006) tutkimuksen kohderyhmänä olivat kanadalaiset valmistusyritykset, joten kyselyn voitiin olettaa sopivan erityisen hyvin teollisuusalan yrityksille. Rajausten jälkeen tietokannasta saatiin 2 739 yrityksen tiedot.

Perusjoukon yrityksistä noin 25 prosenttia työllisti vähintään 50 ja enintään 249 henkilöä. Loput 75 prosenttia yrityksistä työllisti alle 50 henkilöä. Molemmista ryhmistä valittiin satunnaisotannalla saman verran yrityksiä. Ryhmiä tasattiin, jotta saataisiin vastauksia myös yli 50 henkilöä työllistävistä yrityksistä. Johtotason henkilöiden aika on vähäistä, joten heille suunnattujen kyselytutkimusten vastausprosentit jäävät usein melko mataliksi, yleensä 15–25 prosenttiin (Henri 2006: 89). Yritysten yhteystiedot kerättiin yksitellen, joten kaikkien sähköpostiosoitteiden ei tiedetty varmuudella olevan voimas-

sa. Tämän vuoksi päätettiin lähettää kysely 550 yritykseen, ja tavoitteena oli saada vastauksia 100 kappaletta.

Kysely pyrittiin lähettämään yrityksen taloudesta vastaavalle henkilölle. Useimpien yritysten kohdalla Orbis-tietokannasta löytyi taloudesta vastaavan henkilön nimi, mutta ei yhteystietoja. Sähköpostiosoitteet kerättiin yksitellen internetistä yritysten kotisivuilta tai ilmaisten hakukoneiden avulla. Kaikkien yritysten yhteystietoja ei onnistuttu löytämään ja alkuperäiseen otokseen lisättiin 116 yritystä, jotta saatiin koottua kaiken kaikkiaan 550 yrityksen tiedot. Ensisijaisesti kysely lähetettiin talouspäällikölle, talousjohtajalle tai controllerille. Usealla yrityksellä ei ollut taloushenkilöä erikseen mainittu, jolloin kysely lähetettiin toimitusjohtajalle.

Kysely toteutettiin internet-pohjaisella kyselylomakkeella. Lomake luotiin Webropol-työkalulla, joka on helppokäyttöinen ja vastaaminen on mahdollista myös mobiililaitteella. Kyselyn toimivuutta testattiin usealla henkilöllä ja eri laitteilla ennen sen lähettämistä. Sähköposti (liite 2), joka sisälsi henkilökohtaisen vastauslinkin, lähetettiin 550 vastaanottajalle 17.3.2016 Webropolin kautta. Henkilökohtaisella linkillä varmistettiin, ettei sama henkilö vastaa kyselyyn useaan kertaan, tai ettei useampi henkilö samasta yrityksestä vastaa kyselyyn. Sähköpostissa pyydettiin edelleen lähettämään sähköposti ja kyselyn linkki sopivalle henkilölle organisaatiossa, mikäli vastaanottaja ei uskonut olevansa oikea henkilö vastaamaan kyselyyn. Kyselyyn annettiin vastausaikaa kolme viikkoa. Webropolin tietojen mukaan vain yksi sähköpostiosoite ei ollut käytössä, joten kysely lähetettiin loppujen lopuksi 549 yritykseen.

Kohdeyrityksiä houkuteltiin vastaamaan kyselyyn tarjoamalla mahdollisuus osallistua elokuvalippujen arvontaan. Heille tarjottiin myös mahdollisuus saada yhteenveto tutkimustuloksista. Yhteystietolomakkeelle luotiin oma kysely, jotta alkuperäisen kyselyn vastauksia ei voida yhdistää sähköpostiosoitteisiin. Ensimmäisellä kyselykierroksella saatiin 25 vastausta. Erilaisten jatkotoimenpiteiden on havaittu nostavan vastausprosenttia, jolloin saadaan mukaan myös vähemmän halukkaita vastaajia (Van der Stede ym. 2005: 672). Tämän vuoksi päätettiin lähettää muistutuskirjeitä niille kohdeyrityksien yhteyshenkilöille, jotka eivät olleet vastanneet ensimmäisen kyselykierroksen aikana.

Kaksi viikkoa alkuperäisen kyselyn lähettämisen jälkeen lähetettiin ensimmäinen muistutuskirje (liite 3), ja toinen muistutuskirje (liite 3) lähetettiin kaksi päivää ennen kyselyn deadlinea. Lähetyskierroksilla saatiin yhteensä 25 vastausta. Alkuperäiseen deadlineen mennessä vastauksia saatiin yhteensä 50 kappaletta, jolloin vastausprosentti olisi

jäänyt jopa alle 10 prosentin. Kyselyn vastausaikaa päätettiin jatkaa muutamalla päivällä 11.4.2016 saakka. Niille yrityksille, jotka eivät olleet vastanneet, lähetettiin vielä yksi sähköposti (liite 4), jolla muistutettiin kyselystä ja kerrottiin vastausajan jatkamisesta. Näin saatiin 16 vastausta lisää ja lopullinen vastausmäärä nousi 66 kappaleeseen. Lopulliseksi vastausprosentiksi muodostui näin 12 prosenttia.

4.3. Kyselylomake

Liitteessä 1 on esitelty tutkimuksessa käytetty kyselylomake. Kyselyn mallina toimi Henrin (2006) tutkimuksessa käyttämä lomake. Kyselylomake koostui neljästä osiosta, jotka kartoittivat yleiset taustatiedot sekä tutkimuksen kannalta keskeiset aihepiirit. Ensimmäisessä osiossa kartoitettiin taustatietojen lisäksi mallin kontrollimuuttujiin liittyvät osa-alueet. Toisessa osiossa kartoitettiin vastaajayritysten organisaatiokulttuuri. Kolmas osio puolestaan käsitteli suorituskyvyn mittareiden käyttöön liittyviä kysymyksiä. Viimeinen osio pyrki kartoittamaan suorituskykymittariston monipuolisuutta. Kyselylomakkeen kaikki kysymykset oli asetettu pakollisiksi, joka saattoi alentaa vastausprosenttia. Pakollisilla kysymyksillä varmistettiin kuitenkin, että aineisto ei ole puutteellinen joidenkin vastausten osalta.

Kyselylomakkeen ensimmäisessä osiossa vastaajaa pyydettiin ilmoittamaan asemansa organisaatiossa, jolla haluttiin varmistua, että vastaaja työskentelee yrityksessä johto- tai talousosaston tehtävässä. Lisäksi pyydettiin valitsemaan toimiala, jolla yritys työskentelee. Taustatieto-osiossa kysyttiin lisäksi mallin kontrollimuuttujiin eli toimintaympäristön epävarmuuteen, yrityksen kokoon ja strategiaan liittyvät kysymykset. Yrityksen koko oli oleellista selvittää myös sen vuoksi, koska kohderyhmänä oli vähintään 10 ja enintään 249 henkilöä työllistävät yritykset.

Ympäristön epävarmuuden selvittämiseksi käytettiin soveltaen Govindarajanin (1984) mallia. Kysymyksen avulla haluttiin selvittää, kuinka hyvin yrityksessä pystytään ennakoimaan ympäristöön liittyviä tekijöitä Likertin asteikolla 1–7 (1= ei lainkaan ennakoitavissa, 7= täysin ennakoitavissa). Arvioitavat tekijät olivat toimittajien ja alihankkijoiden toiminta, kilpailijoiden toiminta, asiakkaiden käyttäytyminen, rahoitus- ja pääomamarkkinat, toimintaan vaikuttavat lait ja asetukset sekä ammattijärjestöjen toiminta. Alkuperäisessä mallissa käytettiin 5-portaista Likertin asteikkoa, mutta tässä tutkimuksessa päätettiin käyttää 7-portaista asteikkoa, jotta asteikko olisi yhdenmukainen muiden kysymysten kanssa.

Strategian selvittämiseksi käytettiin Govindarajanin (1988) mallia, jossa vastaajia pyydettiin arvioimaan, mihin yrityksen tuotteet sijoittuvat kilpailijoihin nähden eri osa-alueilla 7-portaisella Likertin asteikolla (1= merkittävästi alempana, 7= merkittävästi ylempänä). Osa-alueita olivat tuotteiden myyntihinnat, tutkimus- ja kehitystoiminnan osuus myynnistä, markkinoinnin osuus myynnistä, tuotteiden laatu, tuotokuva ja tuotteiden ominaisuudet, joilla halutaan erottua kilpailijoista. Matalat arvot merkitsevät kustannusjohtajuuden strategiaa ja korkeat arvot erilaistamisen strategiaa.

Organisaatiokulttuurin osion kysymykset on laadittu kilpailevien arvojen mallin (kuvio 3) näkökulmasta. Kysymykset liittyivät neljään kulttuurin ulottuvuuteen: organisaation ominaispiirteet, johtajatyypit, organisaation jäsenten yhteenkuuluvuus ja organisaation arvot. Jokaisessa kohdassa annettiin kuvaus neljästä erilaisesta organisaatiotyypistä, ja vastaajia pyydettiin jakamaan 100 pistettä näiden kesken sen perusteella, miten hyvin kuvaus sopii heidän organisaatioonsa. Organisaatio A viittasi ryhmäkulttuuriin, organisaatio B kehityssuuntautuneeseen, organisaatio C hierarkkiseen ja organisaatio D rationaaliseen kulttuuriin. Kilpailevien arvojen mallissa organisaatiot A ja B edustavat joustavaa organisaatiokulttuuria ja organisaatiot C ja D kontrolloivaa organisaatiokulttuuria. (Henri 2006.)

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää jokaisen vastaajayrityksen organisaatiokulttuuri, eli omaako organisaatio enemmän joustavia vai kontrolloivia arvoja. Tämän selvittämiseksi määritetään joustavuusarvojen summa eli flexibility-value score ja kontrolloivien arvojen summa eli control-value score. Joustavuusarvosta vähennetään kontrolloivien arvojen summa, jolloin saadaan selville hallitseva organisaatiokulttuuri (liite 5). Organisaatiokulttuurista käytetään PLS-mallissa lyhennettä ORGCULT, jolla viitataan hallitsevan organisaatiokulttuurin yhteispistemäärään, plusmerkkiset arvot edustavat joustavaa organisaatiokulttuuria ja miinusmerkkiset arvot edustavat kontrolloivaa organisaatiokulttuuria. Mikäli yhteispisteet ovat nolla tai lähellä sitä, ei organisaatiolle voida määrittää hallitsevaa organisaatiokulttuuria.

Kysymykset, joilla mitattiin suorituskyvyn mittareiden käyttöä, pohjautuivat Vandenboschin (1999) käyttämään malliin, jossa johdon ohjausjärjestelmien käyttötarkoituksina olivat monitorointi, ongelmanratkaisu, organisaation huomion keskittäminen ja oppiminen sekä päätösten perustelu. Alkuperäisestä mallista tutkimukseen on otettu monitorointi (MONIT), organisaation huomion keskittäminen (ATTEF) ja päätösten perustelu (LEGIM). Strategiseen päätöksentekoon (STRATDEC) liittyvissä kysymyksissä on hyödynnetty Brockmannin ja Simmondsin (1997) mallia. Vastaajia pyydettiin arvioi-

maan, millä laajuudella suorituskyvyn mittareita käytetään asteikolla 1–7 (1= mittareita ei käytetä ollenkaan, 7= mittareita käytetään erittäin paljon). Suuret arvot osoittavat näin ollen suorituskyvyn mittareiden intensiivisempää käyttöä. Muuttujat on listattu tarkemmin liitteessä 6.

Kyselyn viimeisessä osiossa kartoitettiin suorituskyvyn mittareiden monipuolisuutta neljästä eri näkökulmasta: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä innovaation ja kasvun näkökulma (Balanced Scorecard). Kyselyssä oli mainittu yhteensä 20 suorituskyvyn mittaria ja vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka usein niitä käytetään asteikolla 1–7 (1= mittari ei ole lainkaan käytössä, 7= mittaria käytetään erittäin paljon). Patteristo on mukailtu versio Hoquen ja Jamesin (2000) sekä Hoquen ym. (2001) käyttämistä mittareista. Mittarit jaetaan kahdeksi eri muuttujaksi, rahamääräiset mittarit (PERFM1) ja ei-rahamääräiset mittarit (PERFM2). Mittarit on esitetty tarkemmin liitteessä 7.

4.4. Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkielman validiteetti ja reliabiliteetti on huomioitava, kun tulkitaan tuloksia ja tehdään johtopäätöksiä. Validiteetilla tarkoitetaan mitataanko sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Kyselytutkimuksissa ratkaisevaa on, miten toimivia kysymykset ovat, ja voidaanko niiden avulla saada vastaus tutkimusongelmaan. Vastaajat saattavat kuitenkin käsittää kysymykset toisin kuin tutkija on ne ajatellut, ja mikäli tutkija käsittelee tulokset oman ajatuksensa mukaisesti, tulokset voivat olla virheelliset. (Heikkilä 2004: 186; Hirsjärvi ym. 2009: 231–232.) Tutkimuksen validiteettia lisäsi aikaisemmassa tutkimuksessa käytetyt kysymykset, jotka oli jo havaittu toimiviksi. Kyselylomaketta myös testattiin usealla kauppatieteiden opiskelijalla ennen kuin se lähetettiin kohdeyrityksiin.

Reliabiliteetti tarkoittaa mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Eli toisin sanoen sillä mitataan, onko tutkimus toistettavissa samankaltaisin tuloksin. (Heikkilä 2004: 187; Hirsjärvi ym. 2009: 231.) Kyselyn vastaajakatoa pyrittiin pienentämään useilla muistutusviesteillä, mutta vastauksia saatiin silti vain 66 kappaletta, joten vastausten määrä jäi alle tavoitellun 100 vastauksen. Lisäksi vastaajaryhmien välillä suoritettiin tilastollista testausta, jotta nähtäisiin onko vastausajankohdalla eroa. Tutkimuksen reliabiliteettia saattaa vähentää suuri vastaamatta jättäneiden määrä. Kyselytutkimuksissa ei voida varmuudella sanoa, eroavatko vastaamatta jääneet niistä, jotka ovat vastanneet (Van der Stede ym. 2005).

4.5. Aineistoon sovellettavat tilastolliset menetelmät

Aineiston tilastolliseen analysointiin käytettiin Partial Least Squares (PLS) -menetelmää ja analysointi suoritettiin SmartPLS 3.2.3 -ohjelmistolla. PLS on rakentamisen mallintamisen menetelmä (SEM, Structural Equation Model), jolla voidaan mallintaa kompleksisia monimuuttujasuhteita havaittujen ja latenttien eli piilevien muuttujien välillä. SEM-mallinnuksen eri tyypit ovat yleistyneet johdon laskentatoimen tutkimuksissa. Rakentamisen mallintamisen menetelmällä saadaan selvitettyä tilastollinen merkitsevyys useille muuttujille samaan aikaan kyselylomakkeella kerätystä aineistosta. (Chenhall 2003: 155; Vinzi, Chin, Henseler & Wang 2010: 2.)

Analyysimenetelmää valittaessa on otettava huomioon otoskoko, jotta tuloksia voidaan pitää luotettavina. Henrin (2006) tutkimuksessa aineisto analysoitiin SEM-menetelmällä, mutta tämän tutkimuksen havaintojen määrän jäädessä alle sadan, päädyttiin käyttämään PLS-menetelmää. Sitä pidetään erityisen sopivana pienen otoskoon tutkimuksiin, sillä se ei aseta vaatimuksia havaintoarvojen jakaumalle tai indikaattoreiden mitta-asteikolle. (Gullkvist & Jokipii 2015: 50; Henri 2006.)

PLS-malli koostuu ulkoisesta ja sisäisestä mallista. Ulkoinen malli määrittää alkuperäisten muuttujien suhdetta latentteihin konstruktoihin. Alkuperäiset muuttujat ovat kyselyn avulla kerätyjä arvoja, joita latentti muuttuja edustaa. Sisäinen malli puolestaan osoittaa latenttien muuttujien väliset suhteet. PLS-malli analysoidaan ja tulkitaan kahdessa vaiheessa, ensin arvioidaan ulkoisen mallin reliabiliteetti ja validiteetti, jonka jälkeen analysoidaan sisäinen malli. (Chapman & Kihn 2009: 162.)

Ulkoesen mallin reliabiliteetin arviointi aloitetaan tarkastelemalla latenttien muuttujien indikaattoreita. Lataukset ovat korrelaatioita indikaattoreiden ja latenttien muuttujien välillä. Yleisenä sääntönä voidaan pitää, että latausten tulee olla vähintään 0.7. Joissain tapauksissa indikaattoreiden latausten vähimmäisarvona on käytetty 0.5, jota käytetään myös tämän tutkimuksen alarajana. Composite reliability eli yhteisreliabiliteetti mittaa latenttien muuttujien sisäisen reliabiliteetin johdonmukaisuutta ja sen tulisi olla vähintään 0.6, mieluummin yli 0.7. Cronbachin alfa on perinteinen reliabiliteetin mittari, mutta Composite reliability soveltuu paremmin PLS-mallin arviointiin, sillä se huomioi indikaattoreiden lataukset. (Chapman & Kihn 2009: 162; Henseler, Ringle & Sinkovics 2009: 298–300; Hulland 1999:198.)

Ulkoisen mallin validiteettia arvioidaan tarkastelemalla lähenevää validiteettia (convergent validity) ja diskriminanttia validiteettia (discriminant validity). Lähenevän validiteetin keskiarvovarianssin (AVE, average variance extracted) tulisi olla vähintään 0.5. Tämä tarkoittaa, että latentti muuttuja selittää yli 50 prosenttia indikaattoreiden varianssista. Diskriminanttia validiteettia arvioidaan Fornell-Larcker -kriteerillä ja indikaattoreiden ristikkäislatauksilla. Fornell-Larcker -kriteerillä selvitetään latenttien muuttujien neliökorrelaatiot. Jokaisen latentin muuttujan keskiarvovarianssin tulee olla suurempi kuin neliökorrelaatiot muiden muuttujien kanssa. Ristikkäislatauksilla voidaan selvittää, mikäli indikaattorin korrelaatio on suurempi jonkin muun latentin muuttujan suhteen kuin lataus sen omaan muuttujaan. Siinä tapauksessa mallin toimivuutta joudutaan arvioimaan uudelleen. (Henseler ym. 2009: 299–300.)

Sisäisen mallin analysoinnissa tarkastellaan polkukertoimia (path coefficients) ja selitysteiteitä (R^2). Polkukertoimet tulkitaan samalla tavalla kuin regressioanalyysin beta-kertoimet. Niistä tulee arvioida merkki, voimakkuus sekä merkitsevyys. Mitä lähempänä beta-arvo on yhtä, sitä voimakkaampi on muuttujien välinen suhde, yleensä beta-arvon tulisi olla yli 0.2 tai jopa 0.3, jotta sitä voidaan pitää merkitsevänä. Merkitsevyystasot saadaan käyttämällä Bootstrapping-menetelmää. Menetelmä muodostaa valitun määrän bootstrap-otoksia, jotka on arvottu satunnaisotannalla takaisin palauttaen, eli aineistossa esiintyvät arvot voivat esiintyä usean kerran otoksessa. SmartPLS laskee polkukertoimien t-arvot sekä merkitsevyystasot automaattisesti. (Gullkvist & Jokipii 2015: 54; Hair, Hult, Ringle & Sarstedt 2014: 171; Henseler ym. 2009: 303–305.) Yksisuuntaisessa testauksessa tilastollisesti merkittävänä pidetään yli 1.645 t-arvoa ($p < 0,05$) ja erittäin merkitsevänä yli 2.326 t-arvoa ($p < 0,01$). Selitysteiteistä 0.67, 0.33 ja 0.19 edustavat merkitsevää, kohtalaista ja heikkoa arvoa (Henseler ym. 2009: 303–305). Selitysteite kertoo kuinka suuren osan selittävä muuttuja selittää selitettävän muuttujan vaihtelusta.

4.6. Yhteenvedo

Tutkielman tarkoituksena on selvittää joustavien ja kontrolloivien arvojen vaikutusta suorituskyvyn mittareiden käyttöön ja suorituskykymittaristoon. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Aineisto kerättiin kyselylomakkeen avulla suomalaisilta vähintään 10 ja enintään 249 henkilöä työllistäviltä teollisuusalan yrityksiltä keväällä 2016. Kyselyyn saatiin 66 vastausta ja lopulliseksi vastausprosentiksi muodostui 12 prosenttia. Kyselylomake koostui neljästä osiosta: vastaajan ja yrityksen tausta-

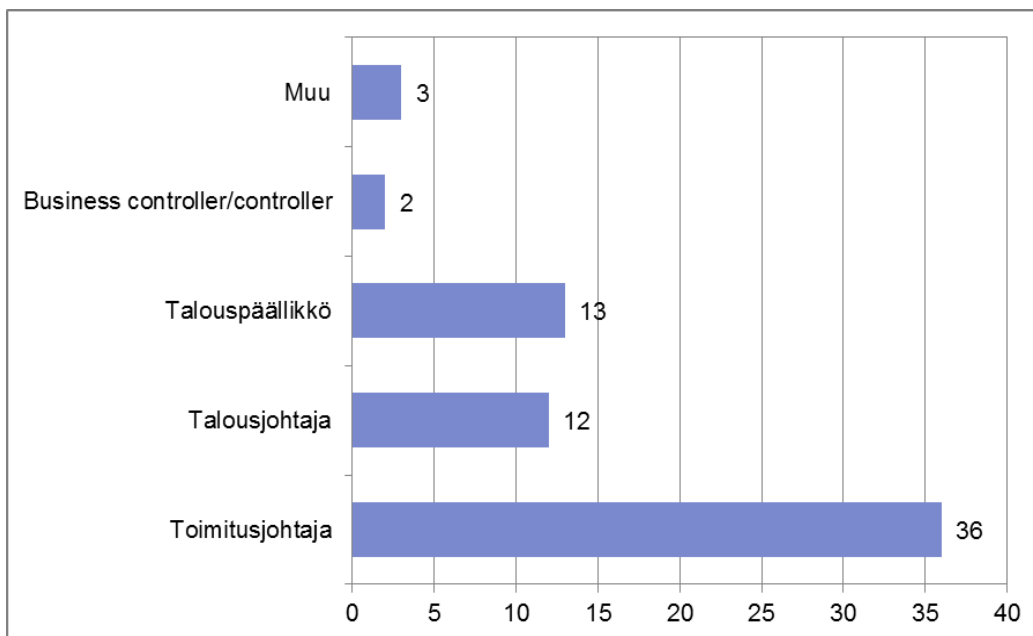
tiedot, organisaatiokulttuurin määrittäminen, suorituskyvyn mittareiden käyttötarkoitus ja suorituskykyymittariston monipuolisuus. Tutkielman tilastolliseksi menetelmäksi valittiin PLS eli Partial Least Squares, joka on rakentamisen mallintamisen menetelmä, ja erityisen sopiva monimuuttujamenetelmä otoskoon ollessa pieni.

5. TUTKIELMAN EMPIIRISET TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään kyselytutkimuksen tulokset. Ensin käydään läpi vastaajayritysten taustatietoja, jonka jälkeen aineisto analysoidaan PLS-menetelmällä. Lopuksi testataan tutkimuksen hypoteesit ja tehdään johtopäätökset.

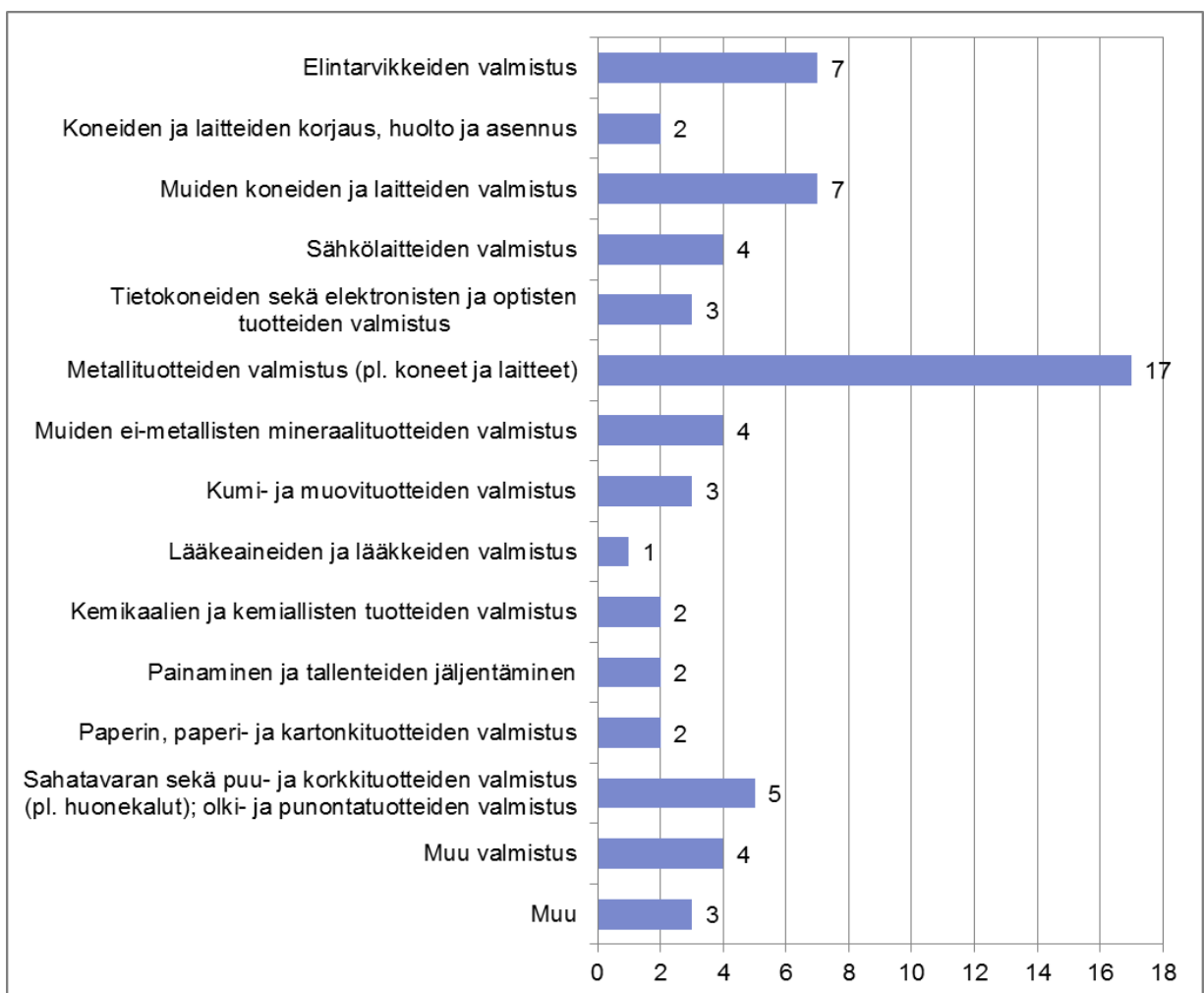
5.1. Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn saatiin yhteensä 66 vastausta. Yli puolet (54,5 %) vastaajista ilmoitti tehtävänimikkeekseen toimitusjohtajan. Toimitusjohtajien vastausten suuri osuus oli odotettavissa, sillä kyselyn kohteena olivat pienet ja keskisuuret yritykset. Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä ei usein ole erikseen taloudesta vastaavaa henkilöä. Seuraavaksi eniten saatiin vastauksia talouspäälliköiltä (19,7 %) ja talousjohtajilta (18,2 %). Loput vastaajat ilmoittivat tehtävänimikkeekseen controllerin (3 %) tai jonkin muun johto- tai talousosaston tehtävän (4,5 %). Vastaajien lukumäärät tehtävänimikkeittäin on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Vastaajat tehtävänimikkeittäin.

Vastaajayritysten toimialajakauma on esitetty kuviossa 6. Eniten vastauksia saatiin yrityksiltä, jotka kuuluivat metallituotteiden valmistuksen toimialaluokkaan (26 %). Merkittävinä toimialaluokkina voidaan mainita lisäksi elintarvikkeiden valmistus (11 %) sekä muiden koneiden ja laitteiden valmistus (11 %). Loput vastaukset jakautuivat melko tasaisesti eri toimialojen kesken. Vastaajayrityksissä ei ollut joidenkin teollisuuden toimialojen edustajia, kuten juomien, tekstiilien, vaatteiden, nahan tai huonekalujen valmistusta, eikä metallin jalostusta. Muutama yritys (5 %) ilmoitti toimialakseen jonkin muun kuin teollisuuden toimialan, mutta vastaukset otettiin analysointiin mukaan vähäisen vastaajamäärän vuoksi.



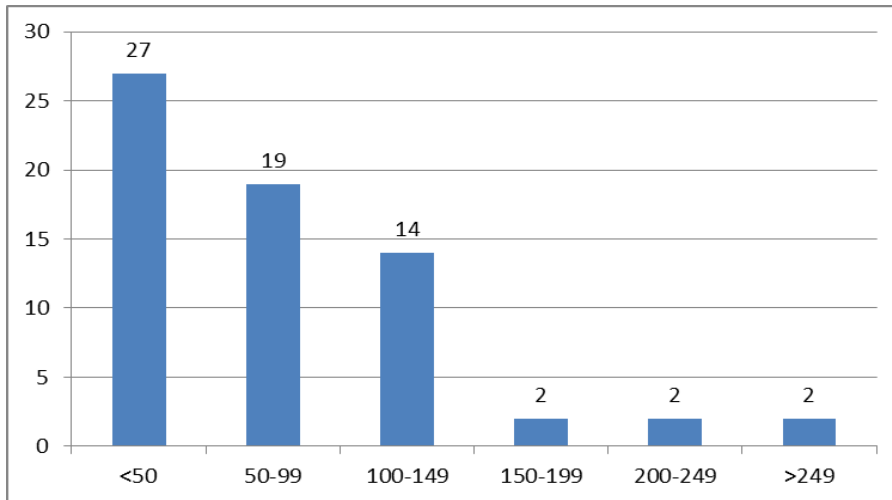
Kuvio 6. Vastaajayritysten toimialat.

Mallin kontrollimuuttajat ovat toimintaympäristön epävarmuus, yrityksen koko ja strategia. Ympäristön epävarmuutta havainnollistetaan taulukossa 1. Mitä pienemmän arvon vastaajat ilmoittivat kullekin epävarmuuden mittarille, sitä enemmän he kokivat toimintaympäristössään epävarmuutta. Vastausten perusteella suurimmat epävarmuudet liittyvät ammattijärjestöjen toimintaan sekä kilpailijoiden ja asiakkaiden toimintaan. Toimittajien ja alihankkijoiden toimintaa pystyttiin ennakoimaan parhaiten, ja sen osalta vastauksissa oli myös vähiten hajontaa.

Taulukko 1. Toimintaympäristön epävarmuus vastaajayrityksissä.

	Keskiarvo	Keskihajonta	Min	Max
Toimittajien ja alihankkijoiden toiminta	5,03	0,94	2,00	7,00
Kilpailijoiden toiminta	4,21	1,12	1,00	6,00
Asiakkaiden toiminta	4,26	1,24	2,00	6,00
Rahoitus- ja pääomamarkkinat	4,62	1,37	1,00	7,00
Toimintaan vaikuttavat lait ja asetukset	4,45	1,50	1,00	6,00
Ammattijärjestöjen toiminta	3,68	1,58	1,00	6,00

Vastaajayritysten kokoluokkia on havainnollistettu kuviossa 7. Vastaajayrityksistä 27 kpl (41 %) työllisti alle 50 henkilöä, 19 kpl (29 %) työllisti 50–99 henkilöä ja 14 kpl (21 %) työllisti 100–149 henkilöä. Yrityksistä kaksi kappaletta (3 %) ilmoitti kokoluokakseen 150–199 henkilöä ja kaksi kappaletta (3 %) 200–249 henkilöä. Lisäksi kaksi vastausta (3 %) saatiin yrityksiltä, jotka työllistivät enemmän kuin 249 henkilöä. Vähäisen vastaajamäärän vuoksi nämä yritykset otettiin mukaan analysointiin, sillä niiden kokoluokka ei merkittävästi poikennut muista.



Kuvio 7. Vastaajayritysten kokoluokat.

Vastaajayritysten strategiaa esitetään taulukossa 2. Matalat arvot merkitsevät kustannusjohtajuuden strategiaa ja korkeat arvot erilaistamisen strategiaa. Tuotteiden laatu ja ominaisuudet, joilla halutaan erottua kilpailijoista, saivat korkeimmat keskiarvot kyselyssä. Tutkimus- ja kehitystoiminnan sekä markkinoinnin osuus myynnistä saivat matalimmat keskiarvot vastaajayritysten keskuudessa.

Taulukko 2. Vastaajayritysten strategia.

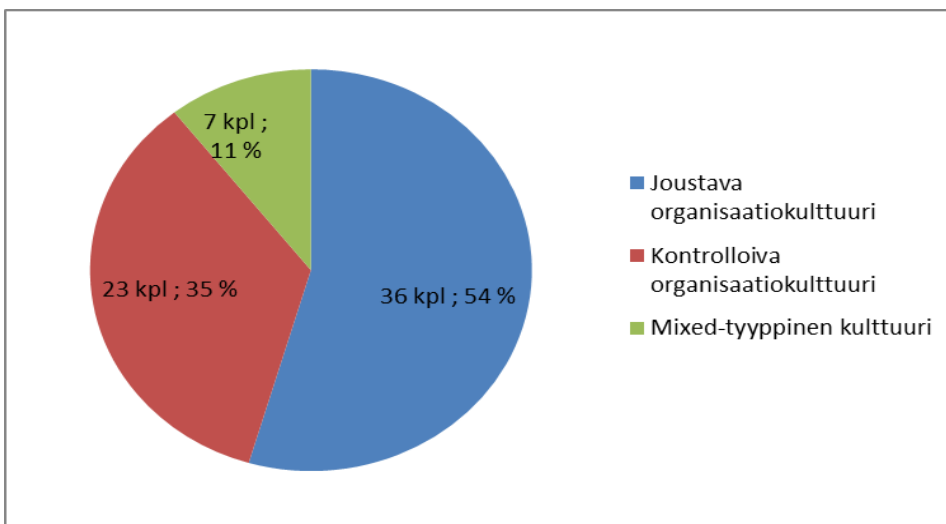
	Keskiarvo	Keskihajonta	Min	Max
Tuotteiden myyntihinnat	4,44	0,96	3,00	7,00
Tutkimus- ja kehitystoiminnan osuus myynnistä	3,61	1,36	1,00	7,00
Markkinoinnin osuus myynnistä	3,38	1,25	1,00	6,00
Tuotteiden laatu	5,45	0,93	2,00	7,00
Tuotokuva (brand image)	4,82	1,18	2,00	7,00
Tuotteiden ominaisuudet, joilla halutaan erottua kilpailijoista	5,02	1,09	2,00	7,00

5.2. Tilastollinen testaus

Aineiston analysointiin käytettiin PLS-menetelmää. Ennen varsinaista analysointia vastaajista muodostettiin neljä ryhmää vastausajankohdan perusteella. Kruskal-Wallis -

testillä selvitettiin, onko vastausten välillä eroja vastausajankohdasta riippuen. Testin perusteella ryhmien välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja organisaatiokulttuuriin, suorituskyvyn mittareiden käyttöön tai mittariston monipuolisuuteen liittyvissä vastauksissa (Chi-Square välillä 0.3524 - 7.7685, $p > 0.05$).

Aineiston analysointi aloitettiin organisaatiokulttuurin määrittämisellä. Hieman yli puolet (54 %) yrityksistä omasi vastausten perusteella joustavan organisaatiokulttuurin ja kolmasosa (35 %) kontrolloivan organisaatiokulttuurin. Lopuille yrityksille (11 %) ei voitu selkeästi määrittää kulttuuria, joten niillä on niin sanottu mixed-tyyppinen organisaatiokulttuuri. Kuvio 8 havainnollistaa organisaatiokulttuurien jakaumat vastaajayrityksissä.



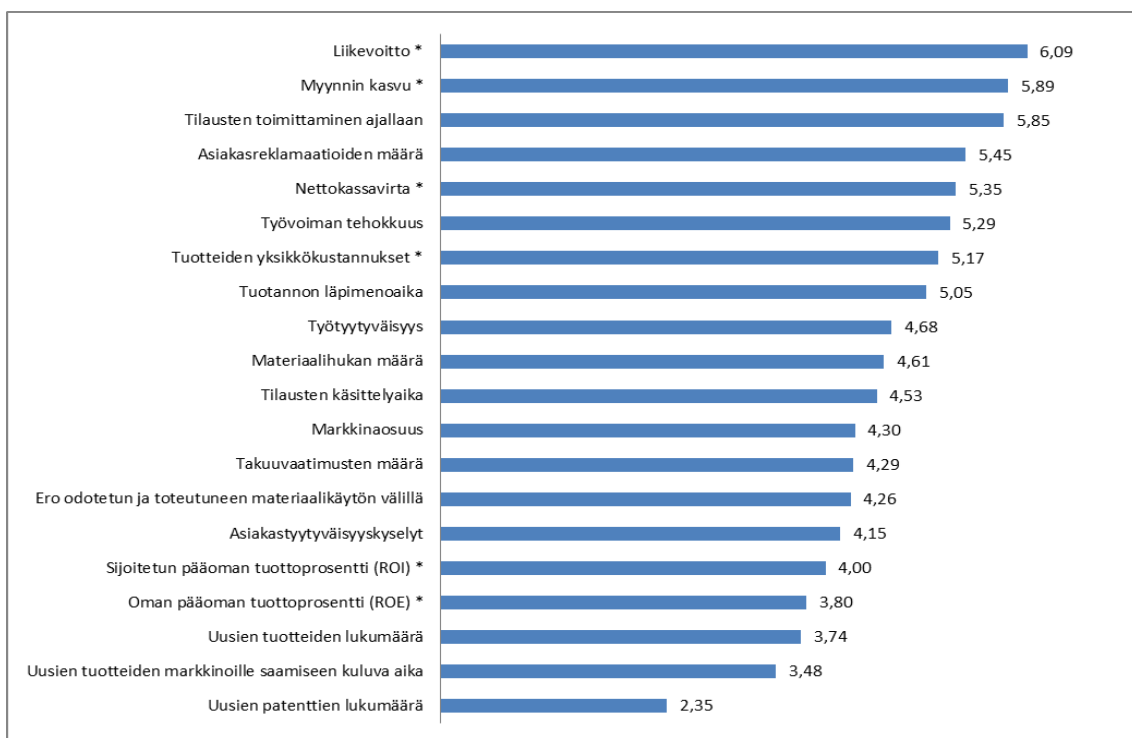
Kuvio 8. Vastaajayritysten organisaatiokulttuurit.

Taulukkoon 3 on koottu PLS-mallin keskeisten muuttujien keskiarvot, keskihajonnat, minimi- ja maksimit. Mallissa organisaatiokulttuurista käytetään lyhennettä ORGCULT, jolla viitataan organisaatiokulttuurin yhteispistemäärään, plusmerkkiset arvot edustavat joustavaa organisaatiokulttuuria ja miinusmerkkiset arvot edustavat kontrolloivaa organisaatiokulttuuria. Kontrollimuuttujista toimintaympäristön epävarmuuden PEU ja strategian STRAT indikaattorina käytettiin jokaiselle yritykselle vastauksista laskettua keskiarvoa. Yrityksen koon SIZE indikaattorina mallissa käytettiin vastaajien ilmoittaman työntekijämäärän luonnollista logaritmia.

Taulukko 3. Vastausten keskiarvot, keskihajonnat, minimi ja maksimit.

Muuttuja	Keskiarvo	Keskihajonta	Min	Max
Organisaatiokulttuuri				
(ORGCULT)	5,652	39,127	-100,000	72,50
Monitorointi				
(MONIT1)	4,955	1,236	1,000	7,000
(MONIT2)	4,818	1,325	1,000	7,000
(MONIT3)	5,727	1,149	1,000	7,000
(MONIT4)	5,152	1,373	1,000	7,000
Huomion keskittäminen				
(ATTEF1)	4,333	1,385	1,000	7,000
(ATTEF2)	4,697	1,193	1,000	7,000
(ATTEF3)	4,788	1,309	1,000	7,000
(ATTEF4)	4,424	1,360	1,000	7,000
(ATTEF5)	4,621	1,203	1,000	6,000
(ATTEF6)	5,424	1,280	1,000	7,000
(ATTEF7)	4,848	1,305	1,000	7,000
Strateginen päätöksenteko				
(STRDEC1)	4,924	1,589	1,000	7,000
(STRDEC2)	4,258	1,385	1,000	7,000
(STRDEC3)	4,197	1,362	1,000	7,000
(STRDEC4)	4,455	1,281	2,000	7,000
(STRDEC6)	4,742	1,341	1,000	7,000
(STRDEC7)	4,652	1,441	1,000	7,000
Perustelu				
(LEGIM1)	4,970	1,392	1,000	7,000
(LEGIM2)	4,848	1,427	1,000	7,000
(LEGIM3)	4,561	1,293	1,000	7,000
(LEGIM4)	4,712	1,125	1,000	7,000
(LEGIM5)	4,894	1,208	1,000	7,000
(LEGIM6)	4,197	1,438	1,000	7,000
(LEGIM7)	5,167	1,420	1,000	7,000
(LEGIM8)	4,500	1,362	1,000	7,000
(LEGIM9)	4,742	1,306	1,000	7,000
Suorituskykymittariston monipuolisuus				
(PERFM1)	5,051	1,065	1,000	7,000
(PERFM2)	4,431	0,947	1,286	7,000

Taulukon 3 keskiarvojen mukaan rahamääräiset mittarit (PERFM1) ovat enemmän käytössä vastaajayrityksissä kuin ei-rahamääräiset mittarit (PERFM2). Kuvioon 9 on koottu vastausten keskiarvot jokaiselle suorituskyvyn mittarille erikseen. Rahamääräiset mittarit on merkitty *-merkillä. Käytetyimpiä suorituskyvyn mittareita ovat rahamääräiset mittarit liikevoitto ja myynnin kasvu, ja niiden jälkeen suosituimmat mittarit ovat ei-rahamääräiset mittarit tilausten toimittaminen ajallaan ja asiakasreklamaatioiden määrä. Rahamääräisistä mittareista ROI ja ROE ovat jopa viiden vähiten käytetyimmän mittarin joukossa. Vähiten käytetyimpiä mittareita ovat innovaatioihin liittyvät mittarit eli uusien tuotteiden lukumäärä ja markkinoille saamiseen kuluva aika sekä uusien patenttien lukumäärä. Keskiarvojen perusteella voidaan todeta, että ei-rahamääräiset mittarit ovat melko laajasti käytössä vastaajayrityksissä.



Kuvio 9. Suorituskykymittariston monipuolisuus.

5.2.1. PLS-mallin tulokset

PLS-mallintaminen aloitettiin ulkoisen mallin reliabiliteetin ja validiteetin selvittämiseksi. Latenttien muuttujien indikaattoreiden reliabiliteettia tarkasteltiin latausten avulla. Ulkoisen mallin reliabiliteettia arvioitiin Composite Reliability -mittarilla sekä Cronbachin alfan avulla. Lähenevää validiteettia arvioidaan muuttujien AVE-arvojen perusteella. Diskriminanttia validiteettia arvioidaan Fornell-Larcker -kriteerillä ja indikaattoreiden ristikkäislatauksilla.

Taulukko 4. PLS-mallin reliabiliteetti ja validiteetti.

Latentit muuttujat ja indikaattorit	Cronbachin alfa	Composite Reliability	Faktori-lataus	Keskihajonta	T-arvo	AVE
Organisaatiokulttuuri	1	1				1
(ORGCULT)			1			
Monitorointi	0,860	0,905				0,704
(MONIT1)			0,848	0,043	19,712***	
(MONIT2)			0,819	0,053	15,482***	
(MONIT3)			0,843	0,054	15,622***	
(MONIT4)			0,846	0,064	13,133***	
Huomion Keskittäminen	0,895	0,917				0,613
(ATTEF1)			0,745	0,066	11,284***	
(ATTEF2)			0,803	0,059	13,562***	
(ATTEF3)			0,785	0,064	12,235***	
(ATTEF4)			0,849	0,035	24,308***	
(ATTEF5)			0,741	0,080	9,293***	
(ATTEF6)			0,795	0,056	14,247***	
(ATTEF7)			0,759	0,071	10,680***	
Strateginen päätöksenteko	0,808	0,862				0,511
(STRDEC1)			0,677	0,134	5,059***	
(STRDEC2)			0,644	0,155	3,545***	
(STRDEC3)			0,688	0,077	8,019***	
(STRDEC4)			0,813	0,050	17,574***	
(STRDEC6)			0,699	0,116	5,843***	
(STRDEC7)			0,756	0,107	8,000***	
Perustelu	0,898	0,917				0,555
(LEGIM1)			0,746	0,080	9,370***	
(LEGIM2)			0,779	0,058	13,395***	
(LEGIM3)			0,759	0,060	12,562***	
(LEGIM4)			0,599	0,128	4,675***	
(LEGIM5)			0,877	0,063	13,869***	
(LEGIM6)			0,578	0,109	5,286***	
(LEGIM7)			0,739	0,080	9,187***	
(LEGIM8)			0,805	0,062	13,011***	
(LEGIM9)			0,774	0,123	6,280***	
Suorituskyky-mittariston monipuolisuus	0,766	0,895				0,810
(PERFM1)			0,904	0,032	28,643***	
(PERFM2)			0,896	0,040	22,528***	

*** p<0.01

Indikaattoreiden latausten haluttiin olevan yli 0.5. Organisaatiokulttuurin lataus on 1, sillä indikaattorina käytettiin jokaiselle yritykselle organisaatiokulttuurianalyysissä laskettua hallinnoivan organisaatiokulttuurin arvoa. Plusmerkkiset arvot edustivat joustavaa organisaatiokulttuuria ja miinusmerkkiset arvot kontrolloivaa organisaatiokulttuuria. Suorituskyvyn mittareiden neljälle käyttötarkoitukselle käytettiin kyselylomakkeesta saatuja tarkkoja arvoja Likertin asteikolla 1–7. Suorituskykymittaristolle muodostettiin kaksi ryhmää, rahamääräiset ja ei-rahamääräiset mittarit, joiden indikaattorina käytettiin jokaiselle yritykselle erikseen laskettua vastausten keskiarvoa. Lopullisesta mallista poistettiin yksi indikaattori (STRDEC5), joka sai negatiivisen arvon. Latentin muuttujan reliabiliteetti olisi ollut riittävä, mutta AVE-arvo olisi jäänyt alle 0.5, joten indikaattori päätettiin poistaa. Kaikkien muiden indikaattoreiden latausten reliabiliteetti on riittävä. Taulukossa 4 on esitetty mallin konstruktioiden reliabiliteetin ja lähenevän validiteetin mittarit. Composite Reliability ja Cronbachin alfa on kaikilla muuttujilla yli 0.6 rajan ja molemmat ylittävät jopa 0.7. Muuttujien AVE-arvot ovat myös yli vaaditun 0.5 rajan.

Diskriminanttia validiteettia arvioitiin Fornell-Larcker -kriteerillä. Taulukosta 5 löytyy muuttujien väliset korrelaatiot. Taulukon diagonaalilla on AVE-arvojen neliöjuuret, jotka kaikki ylittävät muiden latenttien muuttujien korrelaatiot. Validiteettia arvioitiin myös ristikkäislatauksilla (liite 8). Latenttien muuttujien omien indikaattoreiden korrelaatiot olivat vahvimpia verrattuna muihin muuttujiin. Edellä mainittujen tarkastelujen perusteella voidaan todeta, että ulkoisen mallin reliabiliteetti ja validiteetti on riittävä.

Taulukko 5. Muuttujien väliset korrelaatiot.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
OrgCult	1,000								
Monit	0,104	0,839							
AtteF	0,389	0,595	0,783						
StratDec	0,281	0,455	0,740	0,715					
Legim	0,203	0,559	0,719	0,675	0,745				
PerfM	0,249	0,543	0,709	0,582	0,654	0,900			
PEU	0,117	0,206	0,129	0,055	0,202	0,108	1,000		
Size	-0,187	0,180	0,011	-0,003	0,195	0,131	0,243	1,000	
Strat	0,258	0,359	0,331	0,266	0,464	0,241	0,248	0,141	1,000

Ulkoisen mallin reliabiliteetin ja validiteetin varmistamisen jälkeen voidaan aloittaa sisäisen mallin analysointi. Mallin keskeiset tulokset on esitetty taulukossa 6. Polkukertoimien jälkeen suluissa on esitetty Bootstrapping-menetelmällä saadut t-arvot ja niiden merkitsevyystasot. Merkitsevyystasojen tutkimiseen käytettiin 200 bootstrap-otosta. Taulukossa on esitetty ensin mallin suorat vaikutukset ja hypoteesien testaamisen tulos, eli hyväksytäänkö vai hylätäänkö hypoteesit. Mallin päätuloksien jälkeen esitetään kontrollimuuttujien ja suorituskyvyn mittareiden käytön sekä suorituskykymittariston väliset polkukertoimet. Lopuksi on koottu mallin kokonaisvaikutukset eli organisaatiokulttuurin vaikutus suorituskykymittariston monipuolisuuteen sisältäen suoran vaikutuksen ja epäsuoran vaikutuksen suorituskyvyn mittareiden käytön kautta.

Kaikki hypoteeseihin liittyvät polkukertoimet ovat positiivisia. Hypoteesit 1a, 1d, 2a sekä 2d hylätään, sillä polkukertoimien odotettiin olevan negatiivisia, joka olisi osoittanut joustavien organisaatioiden käyttävän suorituskyvyn mittareita vähemmän monitorointiin sekä perusteluun kuin kontrolloivien organisaatioiden. Lisäksi mittareiden käytön monitorointiin ja perusteluun odotettiin vähentävän suorituskykymittariston monipuolisuutta. Joustavien organisaatioiden ja huomion keskittämisen välillä havaittiin positiivinen tilastollisesti merkitsevä yhteys ($p < 0.01$), kuten myös huomion keskittämisen ja suorituskykymittariston välillä ($p < 0.01$), joten hypoteesit 1b ja 2b saivat tukea. Hypoteesi 1c sai tukea, eli organisaatiokulttuurin ja strategisen päätöksenteon välillä on positiivinen tilastollisesti merkitsevä yhteys ($p < 0.05$). Strategisen päätöksenteon ja suorituskykymittariston monipuolisuuden väliltä ei sen sijaan löydetty yhteyttä, joten hypoteesi 2c hylätään. Organisaatiokulttuurilla ei havaittu olevan suoraa vaikutusta suorituskykymittariston monipuolisuuteen, mutta sen sijaan havaittiin epäsuoraa vaikutusta mittareiden käytön kautta ($p < 0,05$). Mallin kokonaisvaikutukset ovat tilastollisesti merkitseviä ($p < 0.05$). Hypoteesi 3 sai näin ollen osittain tukea, mutta suoraa vaikutusta ei pystytty osoittamaan, joten hypoteesi hylätään.

Kontrollimuuttujista toimintaympäristön epävarmuudella eikä yrityksen koolla havaittu olevan vaikutusta suorituskyvyn mittareiden käyttöön eikä suorituskykymittaristoon. Strategialla sen sijaan havaittiin vaikutusta monitorointiin ja perusteluun, sekä suuntaa antavaa vaikutusta strategiseen päätöksentekoon ja huomion keskittämiseen. Strategian ja suorituskykymittariston monipuolisuuden välillä ei sen sijaan havaittu yhteyttä. Hypoteesit käydään tarkemmin läpi luvussa 5.3. johtopäätökset.

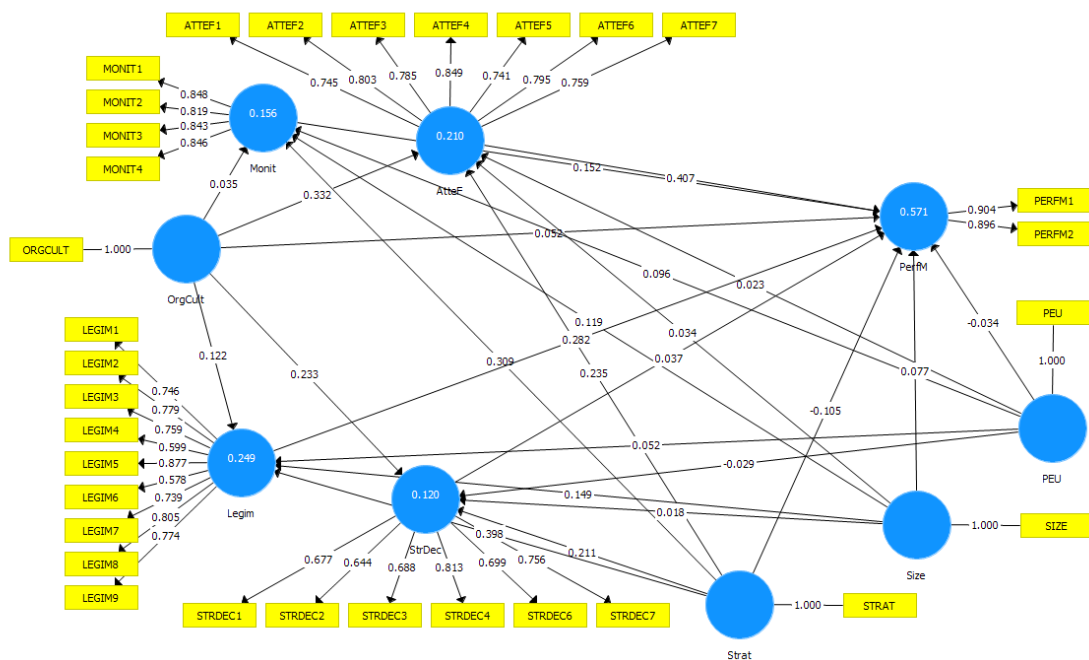
Taulukko 6. PLS-mallin tulokset.

Polku	Polkukerroin	Hypoteesi
<i>Suora vaikutus</i>		
Organisaatiokulttuuri --> Monitorointi	0,035 (0,292)	H1a hylätään
Organisaatiokulttuuri --> Huomion keskittäminen	0,332 (2,747) ***	H1b hyväksytään
Organisaatiokulttuuri --> Strateginen päätöksenteko	0,233 (1,813) **	H1c hyväksytään
Organisaatiokulttuuri --> Perustelu	0,122 (1,098)	H1d hylätään
Monitorointi --> Suorituskykymittaristo	0,152 (1,080)	H2a hylätään
Huomion keskittäminen --> Suorituskykymittaristo	0,407 (2,327) ***	H2b hyväksytään
Strateginen päätöksenteko --> Suorituskykymittaristo	0,037 (0,296)	H2c hylätään
Perustelu --> Suorituskykymittaristo	0,282 (1,960) **	H2d hylätään
Organisaatiokulttuuri --> Suorituskykymittaristo	0,052 (0,516)	H3 hylätään
<i>Kontrollimuuttujat</i>		
Ympäristön epävarmuus --> Monitorointi	0,096 (0,751)	
Ympäristön epävarmuus --> Huomion keskittäminen	0,023 (0,186)	
Ympäristön epävarmuus --> Strateginen päätöksenteko	-0,029 (0,238)	
Ympäristön epävarmuus --> Perustelu	0,052 (0,450)	
Ympäristön epävarmuus --> Suorituskykymittaristo	-0,034 (0,326)	
Yrityksen koko --> Monitorointi	0,119 (1,056)	
Yrityksen koko --> Huomion keskittäminen	0,034 (0,295)	
Yrityksen koko --> Strateginen päätöksenteko	0,018 (0,152)	
Yrityksen koko --> Perustelu	0,149 (1,298) *	
Yrityksen koko --> Suorituskykymittaristo	0,077 (0,835)	
Strategia --> Monitorointi	0,309 (2,168) **	
Strategia --> Huomion keskittäminen	0,235 (1,533) *	
Strategia --> Strateginen päätöksenteko	0,211 (1,468) *	
Strategia --> Perustelu	0,398 (2,921) ***	
Strategia --> Suorituskykymittaristo	-0,105 (0,779)	
<i>Kokonaisvaikutukset</i>		
Organisaatiokulttuurin vaikutus suorituskykymittaristoon		
Suora vaikutus	0,052 (0,516)	
Epäsuora vaikutus	0,183 (1,964) **	
Kokonaisvaikutus	0,236 (1,903) **	

* p<0,10 ** p<0,05 *** p<0,01 (one-tailed)

Lopullinen PLS-malli on esitetty kuviossa 10. Kuviossa on ulkoiseen malliin liittyvät indikaattoreiden lataukset, sekä sisäisen mallin polkukertoimet ja selitysasteet. Mallissa on mukana myös kontrollimuuttujat eli toimintaympäristön epävarmuus, yrityksen koko ja strategia.

Selitysasteiden mukaan malli selittää monitorointia koskevan muuttujan varianssista 15,6 %, huomion keskittämisestä 21 %, strategisesta päätöksenteosta 12 % ja perustelusta 24,9 %. Suorituskyvyn mittareiden käytön osalta selitysaste on melko heikko. Suorituskykymittariston monipuolisuuden muuttujan vaihtelusta malli selittää 57,1 %, jonka voidaan katsoa olevan hyvällä tasolla, mutta selitysaste ei ole kuitenkaan vielä merkittävä.



Kuvio 10. Lopullinen PLS-malli.

5.3. Johtopäätökset

Edellä esitettyjen testien perusteella käydään läpi mallin tulokset hypoteesi kerrallaan. *H1a: Kontrollloivia arvoja omaavan organisaation johto käyttää suorituskyvyn mittareita monitorointiin enemmän kuin joustavia arvoja omaava organisaatio.* Tulosten perusteella hypoteesi 1a hylätään ($\beta=0.035$, $t=0.292$, $p>0.10$). PLS-mallin polkukerroin on positiivinen, jonka perusteella joustavat organisaatiot käyttäisivät jopa enemmän suorituskyvyn mittareita monitorointiin kuin kontrolloivat organisaatiot. Havainto ei ole kuitenkaan tilastollisesti merkitsevä, joten mitään päätelmiä ei tämän perusteella voida tehdä. Henrin (2006) tutkimuksessa polkukerroin oli negatiivinen, mutta hypoteesi ei silti saanut tukea. Todennäköistä on, että monitorointi on perustoiminto, johon käytetään suorituskyvyn mittareita kaikentyyppisissä organisaatioissa, eikä se ole riippuvainen yrityksen arvoista. Kasvaneesta kilpailusta, informaatioteknologian noususta, tuotteiden elinkaarien lyhentymisestä ja uusista tuotantomenetelmistä johtuen, johtajille muodostuu paineita seurata suorituskyyä entistä tarkemmin (Neely 1999).

H2a: Suorituskyvyn mittareiden käyttö monitorointiin vähentää mittariston monipuolisuutta. Hypoteesi 2a ei saanut tukea ($\beta=0.152$, $t=1.080$, $p>0.10$), joten se hylätään. Tulos on yhdenmukainen Henrin (2006) tutkimuksen kanssa. Polkukerroin on positiivinen, joka antaa viitteitä siitä, että monitorointi jopa lisää mittariston monipuolisuutta. Viime vuosien ei-rahamääräisten mittareiden korostumisen ja budjetointimenetelmien kehittymisen myötä, monitorointi vaikuttaisi laajentaneen sekä rahamääräisten ja ei-rahamääräisten mittareiden sisällyttämistä suorituskyykymittaristoihin. (Hansen. Otley & Van der Stede 2003; Henri 2006.)

H1b: Joustavia arvoja omaavan organisaation johto käyttää suorituskyvyn mittareita huomion keskittämiseen enemmän kuin kontrolloivia arvoja omaava organisaatio. Hypoteesi 1b hyväksytään ($\beta=0.332$, $t=2.747$, $p<0.01$). Tulos on yhdenmukainen Henrin (2006) tutkimuksen kanssa. Tämä on todennäköisesti seurausta epämuodollisista kontrolloista ja informaationkulusta, jotka ovat yhdistettävissä ennemminkin joustaviin arvoihin. Toimintaa halutaan ohjata suorituskyvyn mittareilla, ei niinkään kontrolloida.

H2b: Suorituskyvyn mittareiden käyttö huomion keskittämiseen lisää mittariston monipuolisuutta. Hypoteesi 2b ($\beta=0.407$, $t=2.327$, $p<0.01$) sai myös tukea PLS-mallin perusteella, joten se voidaan hyväksyä. Rahamääräisillä ja ei-rahamääräisillä mittareilla lähetetään signaaleja läpi organisaation sekä viritetään vuoropuhelua organisaatiossa.

H1c: Joustavia arvoja omaavan organisaation johto käyttää suorituskyvyn mittareita strategiseen päätöksentekoon enemmän kuin kontrolloivia arvoja omaava organisaatio. Hypoteesi 1c hyväksytään ($\beta=0.233$, $t=1.813$, $p<0.05$). Tulos on yhdenmukainen Henrin (2006) tutkimuksen kanssa. Joustavat organisaatiot kohtaavat kontrolloivia organisaatioita useammin tilanteita, joissa tehdään strategisia päätöksiä, kuten erilaiset muutostilanteet.

H2c: Suorituskyvyn mittareiden käyttö strategiseen päätöksentekoon lisää mittariston monipuolisuutta. Hypoteesi 2c joudutaan hylkäämään ($\beta=0.037$, $t=0.296$, $p>0.10$). Vaikka ei-rahamääräiset mittarit olivat vastausten perusteella melko paljon käytössä vastaajaryyksissä, ei tilastollisesti merkitsevää yhteyttä strategisen päätöksenteon ja mittariston väliltä löydetty.

H1d: Kontrolloivia arvoja omaavan organisaation johto käyttää suorituskyvyn mittareita perusteluun enemmän kuin joustavia arvoja omaava organisaatio. Hypoteesi 1d ($\beta=0.122$, $t=1.098$, $p>0.10$) joudutaan hylkäämään. Tulokset ovat samansuuntaisia kuin mitä Henri (2006) havaitsi. On mahdollista, että joustavat organisaatiot tekevät monitahoisempia ja kauaskantoisempia päätöksiä kuin kontrolloivat organisaatiot, joten heidän täytyy myös perustella päätöksiään useammin. Kontrolloivat organisaatiot taas tekevät todennäköisesti enemmän rutiininomaisia päätöksiä kuin joustavat organisaatiot, mutta käyttävät suorituskyvyn mittareita niiden perusteluun.

H2d: Suorituskyvyn mittareiden käyttö perusteluun vähentää mittariston monipuolisuutta. Hypoteesin 2d ($\beta=0.282$, $t=1.960$, $p<0.05$) polkukerros on positiivinen, eli tulos on päinvastainen kuin mitä odotettiin, joten hypoteesi hylätään. Tämä osoittaa, että perusteluun käytetään todennäköisesti sekä rahamääräisten että ei-rahamääräisten suorituskyvyn mittareiden tarjoamaa tietoa.

H3: Joustavia arvoja omaavalla organisaatiolla on käytössään monipuolisempi suorituskymittaristo kuin kontrolloivia arvoja omaavalla organisaatiolla. Tilastollisesti merkitsevää suoraa vaikutusta ei PLS-mallin avulla pystytty osoittamaan ($\beta=0.052$, $t=0.516$, $p>0.10$). Kun sen sijaan huomioidaan epäsuora yhteys suorituskyvyn mittareiden käytön kautta ($\beta=0.183$, $t=1.964$, $p<0.05$), on organisaatiokulttuurin kokonaisvaikutus suorituskymittaristoon tilastollisesti merkitsevä ($\beta=0.236$, $t=1.903$, $p<0.05$). Hypoteesia 3 ei hyväksytä, mutta on mahdollista, että organisaatiokulttuurilla on vaikutusta suorituskymittariston monipuolisuuteen.

Kontrollimuuttujista toimintaympäristön epävarmuudella ja yrityksen koolla ei havaittu olevan tilastollisesti merkitsevää vaikutusta suorituskyvyn mittareiden käyttöön tai mittariston monipuolisuuteen. Strategialla sen sijaan havaittiin olevan vaikutusta monitorointiin ($\beta=0.309$, $t=2.168$, $p<0.05$) sekä perusteluun ($\beta=0.398$, $t=2.921$, $p<0.01$). Strategiseen päätöksentekoon ja huomion keskittämiseen strategialla oli havaittavissa vain tilastollisesti suuntaa antavaa vaikutusta. Strategialla ei näyttäisi olevan vaikutusta suorituskykymittariston monipuolisuuteen.

6. YHTEENVETO

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää kyselytutkimuksen avulla, miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa suorituskyvyn mittareiden käyttöön ja mittariston monipuolisuuden suomalaisissa pienissä ja keskisuurissa teollisuusalan yrityksissä. Aihetta tarkasteltiin kontingenssiteorian pohjalta, joka olettaa erilaisten tilannetekijöiden vaikuttavan johdon ohjausjärjestelmien muotoutumiseen. Suorituskyvyn mittareilla seurataan yrityksen tavoitteiden saavuttamista, ja ne ovat tärkeä osa johdon ohjausta. Tähän tutkielmaan valittiin kontingenssitekijäksi kulttuuri, koska se vaikuttaa lähes kaikkeen organisaation kanssakäymiseen, ja sen ymmärtäminen on sen vuoksi tärkeää. Lisäksi on olemassa vain muutamia tutkimuksia, jotka käsittelevät organisaatiokulttuurin ja suorituskyvyn mittauksen välistä yhteyttä. Kontrollimuuttujiksi valittiin toimintaympäristön epävarmuus, yrityksen koko ja strategia.

Organisaatiokulttuuria määritettiin kilpailevien arvojen mallin avulla. Malli sisältää neljä erilaista organisaatiotyyppiä, joista kehityssuuntautunut ja ryhmäkulttuuri edustavat joustavaa organisaatiokulttuuria, ja hierarkkinen ja rationaalinen kulttuuri edustavat kontrolloivaa organisaatiokulttuuria. Kulttuuriin liittyvillä kysymyksillä haluttiin selvittää vastaajayritysten perustana olevat arvot, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan. Tutkimustulosten perusteella yli puolet suomalaisista pienistä ja keskisuurista teollisuusalan yrityksistä edustavat joustavaa organisaatiokulttuuria.

Suorituskyvyn mittareiden käyttötarkoituksia on löydetty useita, mutta tässä tutkielmassa on käytetty monitorointia, huomion keskittämistä, strategista päätöksentekoa ja perustelua. Vastausten perusteella suorituskyvyn mittareita käytettiin eniten monitorointiin ja vähiten strategiseen päätöksentekoon. Suorituskymittaristojen monipuolisuudella tarkoitettiin, kuinka laaja valikoima yrityksellä on rahamääräisiä ja ei-rahamääräisiä mittareita käytössään. Suosituimmat mittarit olivat rahamääräisiä, mutta viiden eniten käytetyimmän mittarin joukkoon mahtui kaksi ei-rahamääräistä mittaria. Kaiken kaikkiaan ei-rahamääräiset mittarit olivat vastausten perusteella melko paljon käytössä vastaajayrityksissä.

Hypoteesit muodostettiin teorian perusteella olettaen, että joustavat organisaatiot käyttävät suorituskyvyn mittareita enemmän huomion keskittämiseen ja strategiseen päätöksentekoon kuin kontrolloivat organisaatiot. Kontrolloivien organisaatioiden oletettiin käyttävän mittareita enemmän monitorointiin ja perusteluun kuin joustavien organisaa-

tioiden. Huomion keskittämisen ja strategisen päätöksenteon oletettiin lisäävän mittariston monipuolisuutta, kun taas perustelun sekä monitoroinnin oletettiin vähentävän sitä. Lisäksi oletettiin, että joustavilla organisaatioilla on laajempi valikoima suorituskyvyn mittareita käytössään kuin kontrolloivilla organisaatioilla.

Aineiston analysointiin käytettiin Partial Least Squares -menetelmää, joka on yleistynyt viime aikoina johdon laskentatoimen tutkimuksissa. PLS on rakenteellisen mallintamisen menetelmä, jonka voidaan katsoa soveltuvan hyvin tähän tutkimukseen. Tutkimuksessa haluttiin selvittää usean muuttujan vaikutusta samaan aikaan ja lisäksi otoskoko oli pieni. PLS-mallinnuksessa ulkoisen mallin reliabiliteetti ja validiteetti olivat hyvällä tasolla. Suorituskyvyn mittareiden käytön selitysasteet jäivät heikoiksi, mutta suorituskykyymittariston monipuolisuuden selitysaste oli hyvä, ei kuitenkaan merkitsevä.

PLS-mallin tulosten perusteella joustavat organisaatiot käyttävät suorituskyvyn mittareita enemmän huomion keskittämiseen ja strategiseen päätöksentekoon kuin kontrolloivat organisaatiot. Monitorointiin ja perusteluun käytetään suorituskyvyn mittareita todennäköisesti organisaation arvoista riippumatta. Huomion keskittämällä ja mittariston monipuolisuuden välillä havaittiin positiivinen yhteys, eli suorituskyvyn mittareiden käyttö huomion keskittämiseen näyttäisi lisäävän rahamääräisten ja ei-rahamääräisten mittareiden käyttöä. Mittariston monipuolisuuden ei havaittu vähenevän monitoroinnin tai perustelun seurauksena. Polkukertoimet olivat positiivisia, joka saattaa tarkoittaa mittaristojen jopa laajenevan näiden käyttötarkoituksien myötä, josta ei kuitenkaan voida tehdä päätelmiä tämän tutkielman perusteella. Strategisella päätöksenteolla ja mittariston monipuolisuudella ei havaittu tilastollisesti merkitsevää yhteyttä. Organisaatiokulttuurin ja suorituskykyymittariston monipuolisuuden välillä ei havaittu suoraa yhteyttä. Kun tarkastellaan mallin kokonaisvaikutuksia, organisaatiokulttuurilla on kuitenkin vaikutusta suorituskykyymittaristoon epäsuorasti mittareiden käytön kautta. Tulokset olivat melko samansuuntaisia kuin Henrin (2006) tekemässä tutkimuksessa.

Organisaation joustavilla ja kontrolloivilla arvoilla havaittiin olevan jonkin verran vaikutusta suorituskyvyn mittareiden käyttöön. Organisaation arvojen ja suorituskykyymittariston väliltä ei löydetty suoraa yhteyttä. Organisaatiokulttuurilla saattaa silti olla vaikutusta suorituskykyymittariston laajuuteen, sillä joustavilla ja kontrolloivilla arvoilla havaittiin vaikutusta mittareiden käytön kautta. Organisaatiokulttuuri on monimutkainen ilmiö, ja sen määrittäminen on hankalaa. Tämä tutkielma lisää ymmärrystä organisaatiokulttuurista ja suorituskyvyn mittareista, etenkin niiden käytöstä. Johtajien tulisi olla tietoinen organisaatiossa vallitsevista arvoista, ennen kuin edistetään jotain tiettyä suori-

tuskyvyn mittareiden käyttötarkoitusta. Tämä tutkielman tuloksista huolimatta on mahdollista, että muut tilannetekijät kuin organisaatiokulttuuri vaikuttavat mittareiden käyttöön ja mittariston laajuuteen. Johtajien tulisi kuitenkin sopeuttaa yritys tilannetekijöiden muutoksiin saavuttaakseen paremman suorituskyvyn.

Tutkimustuloksiin vaikuttavat useat rajoitteet, joten niihin tulee suhtautua varauksella. Kyselyyn osallistuneiden vastaajien määrä jäi useista muistutuskirjeistä huolimatta alle tavoitellun määrän. Suuri vastaamattomien määrä voi vaikuttaa tutkimustuloksiin. Kyselytutkimuksissa ei voida varmuudella sanoa, miten vastaajat ovat käsittäneet kysymykset ja annetut vaihtoehdot, mikä voi vääristää tutkimustuloksia. Pieni otoskoko (n=66) saattaa vaikuttaa siihen, että useat tutkimuksessa esitetyt hypoteesit eivät saaneet tukea.

Jatkotutkimuksena tälle tutkimukselle voisi olla kvalitatiivinen tutkimus, jossa tutkittaisiin tarkemmin suorituskyvyn mittareiden vaikutusta päätösten perusteluun tai strategiseen päätöksentekoon. Tutkimuksen kohteena voisi olla myös useat muut suorituskyvyn mittareiden käyttötarkoitukset kuin ne, jotka valittiin tähän tutkimukseen. Tutkimus voitaisiin toteuttaa myös muille toimialoille kuin teollisuuden alan yrityksille. Yksi mahdollisuus jatkotutkimukselle voisi olla myös pitkäkestoinen case-tutkimus, jossa tutkittaisiin organisaatiokulttuurin vaikutusta suorituskyvyn mittareihin tai johdon ohjausjärjestelmiin kokonaisuudessaan, kun organisaatiossa tehdään tietoisesti kulttuurin muutosta.

LÄHDELUETTELO

- Abdel-Maksoud, Ahmed, David Dugdale & Robert Luther (2005). Non-financial performance measurement in manufacturing companies. *The British Accounting Review* 37:3, 261–297.
- Abdel-Maksoud, Ahmed, Fabrizio Cerbioni, Federica Ricceri & Sivakumar Velayutham (2010). Employee morale, non-financial performance measures, deployment of innovative managerial practices and shop-floor involvement in Italian manufacturing firms. *The British Accounting Review* 42:1, 36–55.
- Agbejule, Adebayo (2011). Organizational culture and performance: The role of management accounting system. *Journal of Applied Accounting Research* 12:1, 74–89.
- Amah, Edwinah, Mildred Daminabo-Weje & Roberta Dosunmu (2013). Managing behind the scenes: A view point on corporate culture and organization performance. *International Journal of Business and Management Review* 1:3, 1–13.
- Atkinson, Anthony A., John H. Waterhouse & Robert B. Wells (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review* 38:3, 25–37.
- Awadh, Alharbi Mohammad & Alyahya Mohammed Saad (2013). Impact of organizational culture on employee performance. *International Review of Management and Business Research* 2:1, 168–175.
- Awasthi, Vidya N., Chee W. Chow & Anne Wu (1998). Performance measure and resource expenditure choices in a teamwork environment: The effects of national culture. *Management Accounting Research* 9:2, 119–138.
- Behn, Robert D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review* 63:5, 586–606.
- Bhimani Alnoor (2003). A study of the emergence of management accounting system ethos and its influence on perceived system success. *Accounting, Organizations and Society* 28:6, 523–548.

- Bititci, Umit S., Kepa Mendibil, Sai Nudurupati, Patrizia Garengo & Trevor Turner (2006). Dynamics of performance measurement and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management* 26:12, 1325–1350.
- Brockmann, Erich N. & Paul G. Simmonds (1997). Strategic decision making: The influence of CEO experience and use of tacit knowledge. *Journal of management Issues* IX: 4, 454-467.
- Chapman, Christopher S. & Lili-Anne Kihn (2009). Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, Organizations and Society* 34:2, 151–169.
- Chatterjee, Sayan, Michael H. Lubatkin, David M. Schweiger & Yaakov Weber (1992). Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital. *Strategic Management Journal* 13:5, 319–334.
- Chen, Chih-Chung & Baiyin Yang (2013). Structure and mechanism of organizational cultural identification in a Chinese business context. *Social Behavior and Personality* 41:8, 1347–1358.
- Chenhall, Robert H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society* 28:2-3, 127–168.
- Chenhall, Robert H. & Kim Langfield-Smith (2007). Multiple perspectives of performance measures. *European Management Journal* 25:4, 266–282.
- Chow, Chee W., Graeme L. Harrison, Jill L. McKinnon & Anne Wu (2002). The organizational culture of public accounting firms: Evidence from Taiwanese local and US affiliated firms. *Accounting, Organizations and Society* 27:4–5, 347–360.
- Dent, Jeremy F. (1991). Accounting and organizational cultures: A field study of the emergence of a new organizational reality. *Accounting, Organizations and Society* 16:8, 705–732.

- Dunk, Alan S. & Arthur F. Lysons (1997). An analysis of departmental effectiveness, participative budgetary control processes and environmental dimensionality within the competing values framework: A public sector study. *Financial Accountability & Management* 13:1, 1–15.
- Eccles, Robert G. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review* 69:1, 131–137.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal* 32:3, 543–576.
- Feldman, Martha S. & James G. March (1981). Information in organizations as signal and symbol. *Administrative Science Quarterly* 26:2, 171–186.
- Fisher, Joseph G. (1998). Contingency theory, management control systems and firm outcomes: Past results and future directions. *Behavioral Research in Accounting* 10, 47–64.
- Flamholtz, Eric G. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society* 8:2–3, 153–169.
- Franco, Monica & Mike Bourne (2003). Factors that play a role in "managing through measures". *Management Decision* 41:8, 698–710.
- Geert-Hofstede [The Hofstede Centre] [online] [viitattu 25.11.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://geert-hofstede.com/finland.html>>.
- Goddard, Andrew (1997). Organizational culture and budget related behavior: A comparative contingency study of three local government organizations. *The International Journal of Accounting* 32:1, 79–97.
- Goold Michael & John J. Quinn (1990). The paradox of strategic controls. *Strategic Management Journal* 11:1, 43–57.

- Gordon, George G. (1985). The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance. Ralph H. Kilmann, Mary Jay Saxton, Roy Serpa and associates. *Gaining control of the Corporate Culture*. 103–125 s. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN: 978-0-87589-666-3
- Gordon, George G. & Nancy DiTomaso (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies* 29:6, 783–798.
- Govindarajan, Vijay (1984). Appropriateness of accounting data in performance evaluation: An empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society* 9:2, 125–135.
- Govindarajan, Vijay (1988). A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal* 31:4, 828–853.
- Granlund, Markus & Kari Lukka (1998). It's a small world of management accounting practices. *Journal of Management Accounting Research* 10, 153–179
- Green, Sebastian (1988). Understanding corporate culture and its relation to strategy. *International Studies of Management and Organization* 18:2, 6–28.
- Gullkvist, Benita & Annukka Jokipii (2015). Factors influencing auditors' self-perceived ability to assess fraud risk. *Nordic Journal of Business* 64:1, 40–63.
- Hair, Joseph F., G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle & Marko Sarstedt (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: SAGE Publications. 307 s. ISBN: 978-1-4522-1744-4.
- Hansen, Stephen C., David T. Otley & Wim A. Van der Stede (2003). Practice developments in budgeting: An overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research* 15, 95-116.
- Haugh, Helen & Lorna McKee (2004). The cultural paradigm of the smaller firm. *Journal of Small Business Management* 42:4, 377–394.

- Heikkilä, Tarja (2004). *Tilastollinen tutkimus*. 5. painos. Helsinki: Edita. 327 s. ISBN: 951-37-4135-4.
- Henri, Jean-Francois (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society* 31:1, 77–103.
- Henseler, Jörg, Christian M. Ringle & Rudolf R. Sinkovics (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *New Challenges to International Marketing* 20, 277-319.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Helsinki: Tammi. 464 s. ISBN: 978-951-31-4836-2.
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede & Michael Minkov (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. 3. painos. New York: McGraw-Hill, cop. 561 s. ISBN: 0-07-166418-1.
- Hofstede, Geert, Bram Neuijen, Denise Daval Ohayv & Geert Sanders (1990). Measuring organizational culture: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Sciences Quarterly* 35:2, 286-316.
- Hood, Jacqueline N. & Christine S. Koberg (1991). Accounting firm cultures and creativity among accountants. *Accounting Horizon* 5:3, 12–19.
- Hopkins, Bryan (2009). *Cultural differences and improving performance: how values and beliefs influence organizational performance*. Farnham, England. Burlington, VT: Gower, cop. 308 s. ISBN: 978-0-566-08907-7.
- Hoque, Zahirul & Wendy James (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research* 12: 1, 1–17.
- Hoque, Zahirul (2006). *Strategic management accounting: concepts, processes and issues*. 2. painos. Frenchs Forest, NSW: Pearson/Prentice-Hall. 395 s. ISBN: 0-7339-8445-2.

- Hoque, Zahirul, Lokman Mia & Manzurul Alam (2001). Market competition, computer-aided manufacturing and use of multiple performance measures: An empirical study. *British Accounting Review* 33:1, 23–45.
- Hulland, John (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal* 20:2, 195–204.
- Ittner, Christopher D. & David F. Larcker (1998). Innovations in performance measurement: Trends and Research implications. *Journal of Management Accounting Research* 10, 205–238.
- Ittner, Christopher D., David F. Larcker & Marshall W. Meyer (2003a). Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a Balanced Scorecard. *The Accounting Review* 78:3, 725–758.
- Ittner, Christopher D., David F. Larcker & Taylor Randall (2003b). Performance implications of strategic performance measurement in financial service firms. *Accounting, Organizations and Society* 28:7–8, 715–741.
- Johnson, H.Thomas & Robert S. Kaplan (1991). *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Boston (MA): Harvard Business School Press. 269 s. ISBN: 0-87584-254-2.
- Jänkälä, Sinikka (2007). *Management control systems (MCS) in the small business context: linking effects of contextual factors with MCS and financial performance of small firms*. Acta Universitatis Ouluensis. Series G, Oeconomica 30. Oulu: Oulun yliopisto.
- Kanter, Rosabeth Moss (1983). *The change masters: Innovation and Entrepreneurship in the American corporation*. New York: Touchstone: Simon & Schuster. 432 s. ISBN: 0-671-42802-0.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (1992). The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review* 70:1, 71–79.

- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston (MA): Harvard Business School Press. 322 s. ISBN: 0-87584-651-3.
- Kennerley, Mike & Andy Neely (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management* 23:2, 213–229.
- Kihn, Lili-Anne (2005). Comparing performance measurement approaches in accounting research. *Finnish Journal of Business Economics* 2, 143–184.
- Kloot, Louise (1997). Organizational learning and management control systems: Responding to environmental change. *Management Accounting Research* 8:1, 47–73.
- Laitinen, Erkki K. (2002). A dynamic performance measurement system: Evidence from small Finnish technology companies. *Scandinavian Journal of Management* 18:1, 65–99.
- Leana, Carrie R. & Bruce Barry (2000). Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *The Academy of Management Review* 25:4, 753–759.
- Lewis, Marianne W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *The Academy of Management Review* 25:4, 760–776.
- Lynch, Richard R. & Kelvin F. Cross (1991). *Measure up! Yardsticks for continuous improvement*. Cambridge: Blackwell. 213 s. ISBN: 1-55786-099-8.
- Malmi, Teemu & David A. Brown (2008). Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research* 19:4, 287–300.
- Merchant, Kenneth A., Chee W. Chow & Anne Wu (1995). Measurement, evaluation and reward of profit center managers: A cross-cultural field study. *Accounting, Organizations and Society* 20:7–8, 619–638.

- Micheli, Pietro & Luca Mari (2013). The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research* 25:2, 147–156.
- Nanni, Alfred J. Jr., Robb Dixon & Thomas E. Vollmann (1992). Integrated performance measurement: Management accounting to support the new manufacturing realities. *Journal of Management Accounting Research* 4, 1–19.
- Neely, Andy (1999). The performance measurement revolution: Why now and what next? *International Journal of Operations, Production Management* 19:2, 205–228.
- Neely, Andrew. Chris Adams & Mike Kennerley (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall. 393 s. ISBN: 0-273-65334-2.
- Neely, Andy, Mike Gregory & Ken Platts (2005). Performance measurement system design. *International Journal of Operations & Production Management* 25: 12, 1228–1263.
- O'Connor, Neale, G. (1995). The influence of organizational culture on the usefulness of budget participation by Singaporean-Chinese managers. *Accounting, Organizations and Society* 20:5, 383–403.
- Ogbonna, Emmanuel & Lloyd C. Harris (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management* 11:4, 766–788.
- Peters, Thomas J. & Robert H. Jr. Waterman (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row. 360 s. ISBN: 0-06-338002-1.
- Quinn, Robert E. & John Rohrbaugh (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science* 29:3, 363–377.

- Reginato, Luciane & Reinaldo Guerreiro (2013). Relationships between environment, culture and management control systems. *International Journal of Organizational Analysis* 21:2, 219–240.
- Reid, Gavin C. & Julia A. Smith (2000). The impact of contingencies on management accounting system development. *Management Accounting Research* 11:4, 427–450.
- Schein, Edgar Henry (2004). *Organizational culture and leadership*. 3. painos. San Francisco: Jossey-Bass. 437 s. ISBN: 0-7879-6845-5.
- Simons, Robert (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society* 15:1–2, 127–143.
- Simons, Robert (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal* 12:1, 49–62.
- Simons, Robert (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 217 s. ISBN: 0-87584-559-2.
- Smircich, Linda (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Sciences Quarterly* 28:3, 339-358.
- Smith, Malcolm (1995). *New tools for management accounting: putting non-financial indicators to work*. London: Pitman. 245 s. ISBN: 0-273-61244-1.
- Stoica, Michael, Jianwen Liao & Harold Welsch (2004). Organizational culture and patterns of information processing: The case of small and medium-sized enterprises. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 9:3, 251–266.
- Taylor, Jeannette (2014). Organizational culture and the paradox of performance management. *Public Performance & Management Review* 38:1, 7–22.
- Tilastokeskus (2008). Toimialaluokitus [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/c>>.

- Ul Mujeed, Ehtesham, Muhammad Tahir Masood & Muhammad Shakil Ahmad (2011). Relationship between organizational culture and performance measurement practices: A case of university of Pakistan. *Journal of Competitiveness* 4, 78–86.
- Van der Stede, Wim A. (2003). The effect of national culture on management control and incentive system design in multibusiness firms: Evidence of intracorporate isomorphism. *European Accounting Review* 12:2, 263–285.
- Van der Stede, Wim A., S. Mark Young & Clara Xiaoling Chen (2005). Assessing the quality of evidence in empirical management accounting research: The case of survey studies. *Accounting, Organizations and Society* 30:7–8, 655–684.
- Van Dooren, Wouter, Geert Bouckaert & John Halligan (2015). *Performance management in the public sector*. 2. painos. New York, NY: Routledge. 230 s. ISBN 978-0-415-73809-5.
- Vandenbosch, Betty (1999). An empirical analysis of the association between the use of executive support systems and perceived organizational competitiveness. *Accounting, Organizations and Society* 24:1, 77–92.
- Vinzi Esposito Vincenzo, Wynne W. Chin, Jörg Henseler & Huiwen Wang (2010). *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, methods and applications*. Berlin: Springer. 798 s. ISBN: 978-3-540-32825-4.
- Wolf, Patricia, Stephanie Kaudela-Baum & Jens O. Meissner (2012). Exploring innovating cultures and medium-sized enterprises: Findings from Central Switzerland. *International Small Business Journal* 30:3, 242–274.
- Yritys- ja teollisuustoiminnan julkaisut (2006). Pk-yritysten uusi määritelmä. Euroopan komissio. ISBN: 92-894-7914-0.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake.

Organisaatiokulttuurin vaikutus suorituskyvyn mittareiden käyttöön

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten organisaation arvot vaikuttavat suorituskyvyn mittareiden käyttöön ja siihen, kuinka laaja valikoima rahamääräisiä ja ei-rahamääräisiä mittareita organisaatiolla on käytössään.

Taustatiedot

1. Tehtävänimike *

- Toimitusjohtaja
 - Talousjohtaja
 - Taluspäällikkö
 - Laskentapäällikkö
 - Business controller/controller
 - Joku muu, mikä?
-

2. Toimiala *

- Elintarvikkeiden valmistus
- Juomien valmistus
- Tupakkatuotteiden valmistus
- Tekstiilien valmistus
- Vaatteiden valmistus
- Nahan ja nahkatuotteiden valmistus
- Sahatavaran sekä puu- ja korkkituotteiden valmistus (pl. huonekalut); olki- ja punonta-
tuotteiden valmistus
- Paperin, paperi- ja kartonkituotteiden valmistus
- Painaminen ja tallenteiden jäljentäminen

- Koksin ja jalostettujen öljytuotteiden valmistus
- Kemikaalien ja kemiallisten tuotteiden valmistus
- Lääkeaineiden ja lääkkeiden valmistus
- Kumi- ja muovituotteiden valmistus
- Muiden ei-metallisten mineraalituotteiden valmistus
- Metallien jalostus
- Metallituotteiden valmistus (pl. koneet ja laitteet)
- Tietokoneiden sekä elektronisten ja optisten tuotteiden valmistus
- Sähkölaitteiden valmistus
- Muiden koneiden ja laitteiden valmistus
- Moottoriajoneuvojen, perävaunujen ja puoliperävaunujen valmistus
- Muiden kulkuneuvojen valmistus
- Huonekalujen valmistus
- Muu valmistus
- Koneiden ja laitteiden korjaus, huolto ja asennus
- Muu

3. Toimintaympäristön epävarmuus *

Kuinka hyvin pystytte ennakoimaan yrityksenne ympäristöön liittyviä tekijöitä asteikolla 1-7? (1= ei lainkaan ennakoitavissa, 7= täysin ennakoitavissa)

	1	2	3	4	5	6	7
Toimittajien ja alihankkijoiden toiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kilpailijoiden toiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaiden käyttäytyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rahoitus- ja pääomamarkkinat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintaan vaikuttavat lait ja asetukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattijärjestöjen toiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Yrityksen koko *

Kuinka monta henkilöä yrityksessänne työskentelee täyspäiväisesti? _____

5. Strategia *

Mihin arvioitte tuotteidenne sijoittuvan johtaviin kilpailijoihin nähden seuraavilla alueilla asteikolla 1-7? (1= merkittävästi alempana, 7= merkittävästi ylempänä)

	1	2	3	4	5	6	7
Tuotteiden myyntihinnat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutkimus- ja kehitystoiminnan osuus myynnistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markkinoinnin osuus myynnistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteiden laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotokuva (brand image)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteiden ominaisuudet, joilla halutaan erottua kilpailijoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuriosion kysymykset sisältävät kuvauksen neljästä erityyppisestä organisaatiosta. Käytössänne on 100 pistettä/kysymys, jakakaa se kohtien kesken sen perusteella, kuinka hyvin kuvaus sopii teidän organisaatioonne. Mitä paremmin kuvaus sopii teidän organisaatioonne, sitä enemmän annetaan pisteitä. Yksikään organisaatiotyyppi ei ole parempi kuin toinen, organisaatiot ovat vain erilaisia. Esimerkki: jos organisaatio A vaikuttaa hyvin samankaltaiselta kuin teidän, B osittain samankaltaiselta, C ja D eivät ollenkaan, voitte antaa 70 pistettä kohtaan A ja loput 30 pistettä kohtaan B. Huom! Merkatkaa 0, jos ette halua antaa jollekin kohdalle ollenkaan pisteitä.

6. Organisaation ominaispiirteet *

Organisaatio A on hyvin yksilöläheinen ja siellä vallitsee perhemäinen ilmapiiri. Ihmisillä on paljon yhteistä jaettavaa.

Organisaatio B on hyvin dynaaminen ja yrittäjähenkinen. Ihmiset ovat valmiita antamaan parhaansa ja ottamaan riskejä.

Organisaatio C on hyvin muodollinen ja rakenteellinen. Byrokraattiset toimintamallit ohjaavat ihmisten tekemistä.

Organisaatio D on hyvin tuotantosuuntautunut ja tärkeintä on työn loppuunsaattaminen.

Summa on yhtä kuin 100

7. Johtajatyypit *

Jakakaa 100 pistettä kohtien kesken sen perusteella, kuinka hyvin kuvaus sopii teidän yrityksenne johtajaan.

Organisaatio A: Johtajaa pidetään eräänlaisena mentorina, isä- tai äitihahmona.

Organisaatio B: Johtajaa pidetään eräänlaisena yrittäjänä, innovaattorina tai riskienottajana.

Organisaatio C: Johtajaa pidetään eräänlaisena koordinaattorina, organisoijana tai hallinnoijana.

Organisaatio D: Johtajaa pidetään eräänlaisena tuottajana, teknikkona tai kovan linjan edustajana.

Summa on yhtä kuin 100

8. Organisaation jäsenten yhteenkuuluvuus *

Arvioikaa mikä on organisaationne koossapitävä voima. Vaihtoehtoja on jälleen neljä ja käytössänne on edelleen 100 pistettä jaettavaksi vaihtoehtojen kesken sen perusteella, miten hyvin kuvaus sopii teidän organisaatioonne.

Organisaatio A: Koossapitävä voima on lojaalisuus ja perinteet. Organisaatioon ollaan vahvasti sitoutuneita.

Organisaatio B: Koossapitävä voima on sitoutuminen innovaatioihin ja tuotekehitykseen. Halutaan kuulua parhaiden joukkoon.

Organisaatio C: Koossapitävä voima on muodolliset säännöt ja tavat. Sujuvan toiminnan ylläpitäminen on tärkeää.

Organisaatio D: Koossapitävä voima on tehtäviin keskittyminen ja tavoitteiden saavuttaminen. Tuotantosuuntautuneisuus on yhteinen ja keskeinen piirre.

Summa on yhtä kuin 100

9. Organisaation arvot *

Kulttuuriosion viimeisessä kysymyksessä arvioikaa, mitä organisaatiossanne arvostetaan ja pidetään tärkeänä sekä jakakaa 100 pistettä vaihtoehtojen kesken.

Organisaatiossa A painotetaan henkilöstöresursseja. Yhteenkuuluvuus ja korkea moraalit ovat tärkeitä.

Organisaatiossa B painotetaan kasvua ja uusien resurssien etsimistä. Valmius kohdata uusia haasteita on tärkeää.

Tuotannon läpimenoaika	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Materiaalihukan määrä	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Työvoiman tehokkuus (labour efficiency variance)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

17. Innovaatio ja oppiminen *

	1	2	3	4	5	6	7
Uusien patenttien lukumäärä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien tuotteiden lukumäärä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien tuotteiden markkinoille saamiseen kuluva aika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtyytyväisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Tähän voitte halutessanne jättää vapaamuotoisia kommentteja.

Vastausten lähettämisen jälkeen voitte halutessanne antaa yhteystietonne tutkimustulosten yhteenvedon lähettämistä ja arvontaa varten.

Kiitos vastauksestanne ja ajastanne!

Liite 2. Kyselylomakkeen saatekirje.

Arvoisa vastaanottaja,

Olen laskentatoimen opiskelija Vaasan yliopistosta ja teen pro gradu -tutkielmaa aiheesta organisaatiokulttuurin vaikutus suorituskyvyn mittareihin. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten organisaation arvot vaikuttavat suorituskyvyn mittareiden käyttöön ja siihen, kuinka laaja valikoima rahamääräisiä ja ei-rahamääräisiä mittareita organisaatiolla on käytössään. Kohderyhmäksi on valittu teollisuusalan yritykset, jotka työllistävät 10–249 henkilöä. Tutkimuksen onnistumiseksi tarvitsisin Teidän apuunne kyselylomakkeen täyttämisen muodossa. Linkki kyselylomakkeeseen löytyy tämän sähköpostin lopusta.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia ja siihen voi vastata myös mobiililaitteella. Toivoisin teidän vastaavan mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 6.4.2016. Jokainen vastaus on minulle erittäin arvokas. Kysely on ensisijaisesti tarkoitettu yrityksen taloudesta vastaavalle henkilölle. Mikäli ette usko olevanne oikea henkilö vastaamaan kyselyyn, arvostaisin jos välittäisitte kyselyn sopivalle henkilölle organisaatiossanne.

Vastausten lähettämisen jälkeen avautuu yhteystietolomake, johon voitte jättää sähköpostiosoitteenne, mikäli haluatte yhteenvedon tutkimustuloksista. Teillä on myös mahdollisuus osallistua arvontaan, jossa arvotaan kaksi lahjalippupakettia Finnkinon elokuvateattereihin (paketti sisältää 2 lippua, joiden arvo on yhteensä 25 €). Elokuvaliput lähetetään voittajille e-lippuina sähköpostitse.

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja yksittäisen yrityksen tietoja ei julkaista. Vastauksia ja taustatietoja käytetään ainoastaan tilastolliseen testaukseen.

Vastaan mielelläni asiaa koskeviin tiedusteluihin ja kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin,

Tanja Rastas

tanja.rastas@student.uwasa.fi

Alla olevasta linkistä avautuu kyselylomake:

Liite 3. Ensimmäinen ja toinen muistutuskirje.

Hei,

lähetin teille pari viikkoa sitten kyselyn liittyen organisaatiokulttuuriin ja suorituskyvyn mitta-
reiden käyttöön. Tutkimus liittyy pro gradu -työhöni, ja jokainen vastaus on minulle erittäin ar-
vokas.

Tämä on muistutus niille, jotka eivät vielä ole ehtineet vastata. Kyselyn deadline on 6.4.2016.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia. Mikäli haluatte yhteenvedon tutkimustuloksis-
ta, voitte jättää yhteystietonne vastausten lähettämisen jälkeen avautuvaan yhteystietolomakkee-
seen. Teillä on myös mahdollisuus osallistua arvontaan, jossa arvotaan kaksi lahjalippupakettia
Finnkinon elokuvateattereihin.

Ohessa on linkki kyselyyn.

Ystävällisin terveisin

Tanja Rastas

Hei,

lähetin teille vähän aikaa sitten kyselyn liittyen organisaatiokulttuuriin ja suorituskyvyn mitta-
reiden käyttöön. Tutkimus liittyy pro gradu -työhöni, ja jokainen vastaus on minulle erittäin ar-
vokas.

Tämä on muistutus niille, jotka eivät ole vielä ehtineet vastata. Kyselyn deadline on ylihuomen-
na 6.4.2016.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia. Mikäli haluatte yhteenvedon tutkimustuloksis-
ta, voitte jättää yhteystietonne kyselyn vastaamisen jälkeen avautuvaan yhteystietolomakkee-
seen. Teillä on myös mahdollisuus osallistua arvontaan, jossa arvotaan kaksi lahjalippupakettia
Finnkinon elokuvateattereihin.

Ohessa on linkki kyselyyn.

Ystävällisin terveisin

Tanja Rastas

Liite 4. Kolmas muistutuskirje.

Hei,

lähetin teille jonkin aikaa sitten kyselyn liittyen organisaatiokulttuuriin ja suorituskyvyn mitta-
reiden käyttöön. Tutkimus liittyy pro gradu -työhöni, ja jokainen vastaus on minulle erittäin ar-
vokas.

Kyselyn vastausaikaa on jatkettu 11.4.2016 saakka. Tämä viesti on lähetetty niille, jotka eivät
ole vastanneet alkuperäiseen määräaikaan mennessä.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia. Mikäli haluatte yhteenvedon tutkimustuloksis-
ta, voitte jättää yhteystietonne kyselyn vastaamisen jälkeen avautuvaan yhteystietolomakkee-
seen. Teillä on myös mahdollisuus osallistua arvontaan, jossa arvotaan kaksi lahjalippupakettia
Finnkinon elokuvateattereihin.

Ohessa on linkki kyselyyn.

Ystävällisin terveisin

Tanja Rastas

Liite 5. Hallitsevan organisaatiokulttuurin määrittäminen.

Flexibility-value score	Control-value score	Yhteispisteet (hallitseva tyyppi)
100	0	100 (joustava)
75	25	50 (joustava)
55	45	10 (joustava)
50	50	0 (ei hallitsevaa tyyppiä)
45	55	- 10 (kontrolloiva)
25	75	- 50 (kontrolloiva)
0	100	- 100 (kontrolloiva)

Liite 6. Suorituskyvyn mittareiden käytön muuttajat.

- (MONIT1) Seurataan edistymistä kohti tavoitteita.
- (MONIT2) Arvioidaan keskeisiä toimenpiteitä.
- (MONIT3) Seurataan tuloksia.
- (MONIT4) Verrataan lopputulemia odotuksiin.
- (ATTEF1) Sidotaan organisaatiota yhteen.
- (ATTEF2) Mahdollistetaan organisaation keskittyminen yhteisiin asioihin.
- (ATTEF3) Mahdollistetaan organisaation keskittyminen kriittisiin menestystekijöihin.
- (ATTEF4) Kehitetään organisaation yhteistä kieltä.
- (ATTEF5) Tarjotaan yhteinen näkemys organisaatiosta.
- (ATTEF6) Mahdollistetaan keskustelu palaverissa esimiesten, alaisten ja vertaisten välillä.
- (ATTEF7) Mahdollistetaan jatkuva haaste ja keskustelu taustalla olevista tuloksista, oletuksista ja toimintasuunnitelmista.
- (STRDEC1) Tehdään strategisia päätöksiä, kun tarve päätökselle on tunnistettu ja välitön vastaus vaaditaan.
- (STRDEC2) Tehdään strategisia päätöksiä, kun tarve päätökselle on tunnistettu, mutta välitöntä vastausta ei vaadita.
- (STRDEC3) Tehdään päätöksiä useasta mahdollisesta hyvin perustellusta ratkaisusta, joita on vaikea laittaa järjestykseen.
- (STRDEC4) Tehdään päätöksiä liittyen ongelmiin, joihin ei ole yhtä oikeaa ratkaisua eikä niitä ole aikaisemmin kohdattu.
- (STRDEC5) Tehdään samankaltaisia päätöksiä, joita on tehty jo lähiaikoina.
- (STRDEC6) Ennakoidaan yrityksen tulevaisuuden suuntaa, toisin kuin vastattaisiin tunnistettavaan ongelmaan.
- (STRDEC7) Tehdään lopullinen päätös merkittävästä strategisesta asiasta.
- (LEGIM1) Vahvistetaan ymmärrystä liiketoiminnasta.
- (LEGIM2) Perustellaan päätöksiä.
- (LEGIM3) Varmistetaan oletuksia.
- (LEGIM4) Ylläpidetään näkemyksiä.
- (LEGIM5) Tuetaan toimia.
- (LEGIM6) Vahvistetaan uskomuksia.
- (LEGIM7) Pysytään lähellä liiketoimintaa.
- (LEGIM8) Lisätään keskittymistä.
- (LEGIM9) Vahvistetaan näkökulmia.

Liite 7. Suorituskykymittariston muuttujat.

(PERFM1)

Liikevoitto

Myynnin kasvu

Sijoitetun pääoman tuotto prosentti (ROI)

Oman pääoman tuotto prosentti (ROE)

Nettokassavirta

Tuotteiden yksikkökustannukset

(PERFM2)

Markkinaosuus

Tilausten käsittelyaika (customer response time)

Tilausten toimittaminen ajallaan (on-time delivery)

Asiakasreklamaatioiden määrä

Takuuvaatimusten määrä

Asiakastyytyväisyyskyselyt

Ero odotetun ja toteutuneen materiaalikäytön välillä (materials efficiency variance)

Tuotannon läpimenoaika

Materiaalihukan määrä

Työvoiman tehokkuus (labour efficiency variance)

Uusien patenttien lukumäärä

Uusien tuotteiden lukumäärä

Uusien tuotteiden markkinoille saamiseen kuluva aika

Työtyytyväisyys

Liite 8. Ristikkäislataukset.

	AtteF	Legim	Monit	OrgCult	PerfM	StrDec	PEU	Size	Strat
ATTEF1	0,745	0,473	0,584	0,430	0,488	0,433	0,123	-0,031	0,384
ATTEF2	0,803	0,498	0,424	0,353	0,641	0,601	-0,010	-0,051	0,081
ATTEF3	0,785	0,594	0,540	0,223	0,549	0,642	0,001	0,160	0,398
ATTEF4	0,849	0,697	0,356	0,347	0,546	0,621	0,089	0,011	0,236
ATTEF5	0,741	0,526	0,399	0,243	0,483	0,609	0,117	-0,071	0,144
ATTEF6	0,795	0,523	0,424	0,195	0,545	0,579	0,054	-0,069	0,210
ATTEF7	0,759	0,620	0,510	0,310	0,611	0,582	0,310	0,084	0,332
LEGIM1	0,646	0,746	0,553	0,226	0,439	0,589	0,127	0,123	0,456
LEGIM2	0,585	0,779	0,553	0,184	0,500	0,586	0,235	0,208	0,394
LEGIM3	0,451	0,759	0,460	0,106	0,579	0,435	0,226	0,182	0,479
LEGIM4	0,232	0,599	0,213	0,064	0,299	0,215	0,064	0,147	0,304
LEGIM5	0,613	0,877	0,437	0,147	0,594	0,639	0,150	0,131	0,240
LEGIM6	0,284	0,578	0,325	-0,033	0,331	0,362	0,109	0,105	0,151
LEGIM7	0,625	0,739	0,312	0,151	0,493	0,509	0,156	0,086	0,334
LEGIM8	0,727	0,805	0,466	0,278	0,590	0,576	0,126	0,170	0,399
LEGIM9	0,487	0,774	0,325	0,129	0,442	0,510	0,108	0,140	0,240
MONIT1	0,513	0,446	0,848	0,040	0,493	0,310	0,227	0,175	0,265
MONIT2	0,519	0,565	0,819	0,123	0,449	0,431	0,158	0,149	0,323
MONIT3	0,480	0,450	0,843	0,176	0,464	0,395	0,231	0,173	0,332
MONIT4	0,481	0,407	0,846	-0,007	0,404	0,393	0,052	0,095	0,282
ORGCULT	0,389	0,203	0,104	1,000	0,249	0,281	0,117	-0,187	0,258
PERM1	0,607	0,570	0,578	0,227	0,904	0,569	0,105	0,125	0,103
PERM2	0,671	0,609	0,395	0,221	0,896	0,477	0,089	0,110	0,336
STRDEC1	0,505	0,484	0,445	0,214	0,375	0,677	-0,100	-0,031	0,233
STRDEC2	0,506	0,448	0,209	0,221	0,288	0,644	0,122	-0,041	0,197
STRDEC3	0,521	0,437	0,268	0,178	0,469	0,688	0,175	0,047	0,222
STRDEC4	0,560	0,445	0,245	0,265	0,458	0,813	0,090	-0,002	0,305
STRDEC6	0,534	0,486	0,311	0,164	0,379	0,699	-0,141	-0,115	0,137
STRDEC7	0,557	0,613	0,478	0,159	0,495	0,756	0,063	0,103	0,027
PEU	0,129	0,202	0,206	0,117	0,108	0,055	1,000	0,243	0,248
SIZE	0,011	0,195	0,180	-0,187	0,131	-0,003	0,243	1,000	0,141
STRAT	0,331	0,464	0,359	0,258	0,241	0,266	0,248	0,141	1,000