

Teemu Lehto

TYÖHYVINVOINTI OSANA ORGANISAATION SUORITUSKYVYN OHJAUSTA

Kandidaatintyö
Johtamisen ja talouden tiedekunta (MAB)
Ohjaaja: Tuomas Korhonen
Elokuu 2022

TIIVISTELMÄ

Teemu Lehto: Työhyvinvointi osana organisaation suorituskyvyn johtamista
Work well-being as a part of managing organization's performance
Kandidaatintyö
Tampereen yliopisto
Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma
Elokuu 2022

Työhyvinvoinnin merkitys on kasvanut viime vuosina organisaatioissa. Työntekijöiden hyvinvoinnin on huomattu vaikuttavan merkittävästi organisaation suorituskykyyn muun muassa työntekijöiden motivaation lisääntymisenä, vähentyneinä sairaspöissaoloilla ja vähentyneenä henkilöstön vaihtuvuutena. Organisaation suorituskyvyn johtamisessa keskeisenä tekijänä on ohjausjärjestelmät. Tässä kandidaatintyössä tarkastellaan näiden ohjausjärjestelmien vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin. Kandidaatintyön toisessa luvussa luodaan pohjaa suorituskyvyn hallinnalle ja työhyvinvoinnille. Tämän jälkeen kolmannessa luvussa käsitellään organisaation ohjausjärjestelmien vaikutusta ohjauksen kohteena olevan henkilöstön työhyvinvointiin sekä mitä on huomioitava työntekijöiden hyvinvointia edistävää ohjausjärjestelmää kehitettäessä.

Tutkimus toteutetaan kirjallisuuskatsauksena, jossa kirjallisuutta haetaan Scopus- ja Andor-tietokantoja käyttäen. Aineistoksi valitaan vertaisarvioituja ja laadukkaita tieteellisiä artikkeleita. Artikkelien laatua arvioidaan viittausten lukumäärän sekä julkaisukanavan mukaan. Tämän lisäksi aihepiirien käsittelyn tukena käytetään kahta kirjalähdettä.

Tutkimuksessa havaitaan ohjausjärjestelmien vaikuttavan ohjauksen kohteena oleviin työntekijöihin. Ohjausjärjestelmän voidaan kokea vaikuttavan työntekijöihin positiivisesti, kun se antaa työntekijälle vapauksia soveltaa ja käyttää järjestelmästä saamaansa tietoa oman suorituksensa parantamiseen. Työntekijöiden kokemus ohjauksesta on negatiivinen, kun ohjausjärjestelmän koetaan rajoittavan työntekijän omia soveltamismahdollisuuksia sekä yksipuolisesti vaativan tuloksia. Tälle ohjausjärjestelmän luonteelle on löydetty ominaispiirteitä, joiden toteutuminen vaikuttaa ohjausjärjestelmästä saatavaan kokemukseen.

Työhyvinvointia tukevan ohjausjärjestelmän kehittämiseen on löydetty keinoja ja ohjeita, joita hyödyntämällä voidaan parantaa ohjausjärjestelmästä saatavaa kokemusta. Ensiksi on varmistettava tällaisen ohjausjärjestelmän sopivuus organisaation kontekstiin sekä se, että johdolla on selkeä visio kehitettävien ohjausjärjestelmien tarkoituksesta. Myös kehittämiseen tarvittavien resurssien, kuten tukitoimintojen saatavuus on varmistettava. Ohjausjärjestelmien kehittämisessä on hyödynnettävä ohjausjärjestelmien kohteena olevien työntekijöiden osaamista ja kokemuksia, sekä otettava mukaan näitä työntekijöitä ohjausjärjestelmän kehittämisprosessiin.

Avainsanat: työhyvinvointi, organisaation suorituskyky, ohjausjärjestelmät

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
1.1 Merkitys, motivointi ja ajankohtaisuus	1
1.2 Tutkimusongelma, rajaus ja tavoitteet.....	1
1.3 Tutkimusmenetelmät.....	2
1.4 Työn rakenne	3
2. ORGANISAATION SUORITUSKYVYN OHJAUS JA TYÖHYVINVOINTI.....	4
2.1 Suorituskyvyn ohjausjärjestelmä	4
2.2 Mahdollistava ja pakottava ohjaus.....	6
2.3 Työhyvinvointi organisaatiossa.....	7
3. OHJAUSJÄRJESTELMIEN VAIKUTUS JA MAHDOLLISTAVAT OHJAUSJÄRJESTELMÄT	9
3.1 Ohjauksen vaikutus työntekijöihin	9
3.2 Mahdollistava ohjaus	10
3.3 Mahdollistavan ohjauksen piirteet ohjausjärjestelmässä	11
3.4 Mahdollistavan ohjausjärjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto	12
4. PÄÄTELMÄT	16
LÄHTEET	18

1. JOHDANTO

1.1 Merkitys, motivointi ja ajankohtaisuus

Viime vuosina on ruvettu ymmärtämään työhyvinvoinnin merkitystä organisaatioissa. Yleisesti empiiriset tutkimukset taloudessa osoittavat, että työntekijöiden työhyvinvoinnilla ja pitkän aikavälin tuottavuudella on yhteys (Oswald et al., 2015). Tätä näkemystä vahvistavat myös lukuisat tutkimukset ESG-arvojen toteutumisen (Friede et al., 2015) sekä yrityksen sosiaalisen suoriutumisen (Brooks & Oikonomou, 2018) myönteisistä vaikutuksista organisaation taloudelliseen suoriutumiskykyyn. Tutkimusten mukaan työhyvinvointi organisaatiossa korreloi positiivisesti organisaation suoriutumiskyvyn kanssa (Van De Voorde et al., 2012). Jo näiden edellä mainittujen tutkimusten pohjalta voidaan tehdä johtopäätös, että organisaatiota johdettaessa työhyvinvoinnin voidaan ajatella olevan yksi tärkeä johdettava asia muiden, kuten suoriutumiskyvyn johtamisen joukossa.

Tutkimus suoriutumiskyvyn ohjauksen aihealueella on tärkeää, sillä se on keskeisessä roolissa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa (Cardinal et al., 2017), jonka voidaan nähdä olevan organisaatioiden toimimisen ja kehittymisen kannalta tärkeää. Suoriutumiskykyä ohjataan organisaatioissa ohjausjärjestelmillä, joka on yhdistelmä organisaation menetelmistä, joilla ohjataan työntekijöiden panoksia ja käyttäytymistä haluttuun suuntaan (Ferreira & Otley, 2009). Tässä kandidaatintyössä tarkastellaan edellä mainittujen työhyvinvoinnin ja suoriutumiskyvyn johtamisen suhdetta keskenään.

1.2 Tutkimusongelma, rajaus ja tavoitteet

Organisaation suoriutumiskyvyn johtamisessa olennaisessa roolissa ovat erilaiset ohjausjärjestelmät, jotka ovat suoriutumiskyvyn johtamisen käsittelyn keskiössä tässäkin kandidaatintyössä. Tarkemmin ohjausjärjestelmien kirjossa tässä kandidaatintyössä rajaudutaan käsittelemään kyberneettisiä ohjausjärjestelmiä. Tämä käsittely tehdään ohjauksen kohteena olevien työntekijöiden näkökulmasta. Nämä työntekijät rajataan keskijohtotason työntekijöihin, sillä tämän tason työntekijöistä löytyy eniten aihealueen tutkimusta.

Esille tuotujen huomioiden pohjalta tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymyksiksi muodostui:

1. Miten organisaation ohjausjärjestelmän valinnat vaikuttavat ohjauksen kohteena olevien työntekijöiden kokemukseen ohjauksesta?
2. Miten organisaatioon voidaan kehittää työhyvinvointia tukeva ohjausjärjestelmä?

Näiden tutkimuskysymysten avulla kandidaatintyön tavoitteena on tunnistaa työhyvinvointia edistäviä piirteitä ohjausjärjestelmissä sekä tuottaa konkreettisia toimenpiteitä tällaisten ohjausjärjestelmien kehittämiseksi. Tavoitteessa onnistuessaan kandidaatintyö tuottaa oleellista tietoa käytännön toimijoille sekä myös tutkijoille.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutetaan suomenkielisenä kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuushakua tehdään Scopus- ja Andor-tietokantoja käyttäen. Kirjallisuushaku rajataan pääosin vertaisarvioituihin artikkeleihin, mutta myös kahta aihealueen kirjalähdettä hyödynnetään työn aihepiirin käsittelyn tukena. Kirjallisuuden valinnoissa pyritään käyttämään vain laadukkaita lähteitä, joiden laatua arvioidaan Tieteellisten seurain valtuuskunnan Julkaisufoorumin tasoluokitusten avulla. Kirjallisuushakua toteutetaan alla olevan taulukon 1 mukaisella hakutermitöllä. Hakutermitöä voidaan yhdistellä Boolean operaattoreilla AND ja OR.

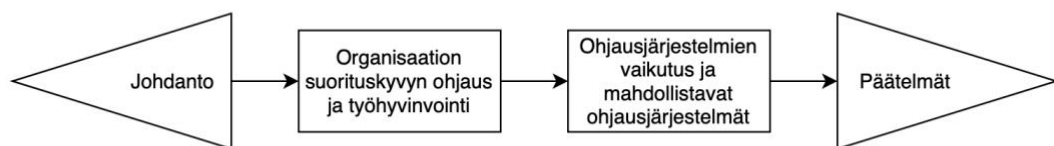
Taulukko 1: Kirjallisuuskatsauksen hakutermit

Aihealue	Hakutermit
Hallintajärjestelmät	"management control systems", "control systems", "performance management", "performance measurement", "performance indicators", "organizational control"
Työhyvinvointi	"wellbeing OR well-being OR well being", "welfare", "satisfaction", "job demands-resources model", "JD-R model"
Mahdollistava johtaminen	"enabling formalization", "enabling control", "enabling leadership"

Lähdeaineistoa haetaan erillisillä hauilla työn eri osa-alueita varten. Työn toisen luvun aihepiirin peruskäsitteiden esittelyä varten haussa käytetään kyseisten aihealueiden hakutermejä. Kolmatta lukua varten hakua toteutetaan myös yhdistellen aihealueiden termejä, jolloin löydetään näitä aiheita yhdistäviä tutkimuksia. Edellä mainittujen hakujen lisäksi aihealueen keskeisten tutkimusten tavoittamiseksi on käytetty hakutyömenetelmänä myös jäljityshakua.

1.4 Työn rakenne

Työn seuraavassa eli toisessa luvussa käsitellään aihepiirin teoriaa suorituskyvyn ohjauksen, mahdollistavan ja pakottavan ohjauksen sekä työhyvinvoinnin näkökulmista. Toisen luvun on tarkoitus pohjustaa aihealuetta kolmatta lukua varten, jossa syvennytään lähemmäs käytännön tasoa ja organisaatioiden ohjausjärjestelmiä sekä pyritään vastaamaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Kyseisessä luvussa käsitellään organisaation ohjausta, ohjauksen vaikutusta työntekijöihin sekä syvennytään mahdollistaviin ohjausjärjestelmiin. Kuvassa 1 esitellään tämän kandidaatintyön rakenne.



Kuva 1: Kandidaatintyön rakenne

Yllä olevan kuvan 1 kaavion mukaisesti työn tulokset kootaan lopulta neljännessä ja viimeisessä luvussa. Tämä neljäs päätelmät-luku kokoaa kirjallisuuskatsauksen tulokset tiivistävästi yhteen tutkimuskysymyksien tuella, pohtii tutkimuksen merkitystä ja onnistumista sekä tunnistaa jatkotutkimusaiheita.

2. ORGANISAATION SUORITUSKYVYN OHJAUS JA TYÖHYVINVOINTI

2.1 Suorituskyvyn ohjausjärjestelmä

Malmi ja Brown (2008) esittävät tutkimuksessaan pakettimaisen viitekehyksen suorituskyvyn ohjausjärjestelmälle (engl. management control system). Heidän mukaansa tämän aihepiirin tutkimuksissa on käsiteltävä suorituskyvyn johtamisen kontroleja pakettina erillisten kontrollimekanismien sijaan, sillä ne ovat liitoksissa toisiinsa. Tässä kokonaisuudessa suorituskyvyn johtamisjärjestelmä on jaettu taulukossa 2 esitellyllä tavalla viiteen osa-alueeseen. Nämä viisi osa-aluetta ovat suunnittelu (engl. planning), palkitseminen ja kannustimet (engl. reward and compensation) sekä kulttuurilliset (engl. cultural), kyberneettiset (engl. cybernetic) ja hallinnolliset kontrollit (engl. administrative controls).

Taulukko 2: Suorituskyvyn ohjausjärjestelmä, mukailen lähteestä Malmi & Brown (2008)

Kulttuurilliset kontrollit						
Klaanit		Arvot			Symbolit	
Suunnittelu		Kyberneettiset kontrollit				Palkitseminen ja kannustimet
Pitkän aikavälin	Lyhyen aikavälin	Budjetit	Taloudelliset mittarit	Ei-taloudelliset mittarit	Hybridimittarit	
Hallinnolliset kontrollit						
Hallintorakenne		Organisaatorakenne			Käytännöt ja menettelytavat	

Kulttuurillisilla kontroleilla tarkoitetaan organisaatiossa vallitsevia yleisiä normeja, uskomuksia ja arvoja. Kulttuurilliset ohjaustavat jaetaan viitekehysessä klanikontrolleihin, arvoihin perustuviin kontroleihin ja symboleihin. (Malmi & Brown, 2008) Tästä esimerkkinä työhyvinvointia edustava kulttuuri työpaikalla voisi ohjata työntekijät kohtelemaan kollegoitaan paremmin.

Suunnittelulla pyritään vaikuttamaan työntekijöiden käytökseen tulevaisuuteen perustuen. Siinä työntekijöiden työpanoksia ohjataan antamalla tavoitteita tiettyjen

funktioiden suhteen, jolloin työntekijät myös osaavat priorisoida työpanoksiaan organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnittelu jaetaan lyhyen ja pitkän aikavälin suunnitteluun. Lyhyen aikavälin suunnittelu on taktista enintään 12 kuukauden aikavälille sijoittuvaa suunnittelua, ja pitkän aikavälin suunnittelu on pidemmälle tulevaisuuteen tähtäävää ja strategisempaa. (Malmi & Brown, 2008)

Kyberneettiset kontrollit sisältävät budjetit, taloudelliset mittarit, ei-taloudelliset mittarit sekä hybridimittarit. Näiden työkalujen avulla luodaan systeemejä, joissa tuloksia verrataan asetettuihin tavoitteisiin sekä standardeihin, ja eroavaisuuksien perusteella tehdään muutoksia toimintaan. (Malmi & Brown, 2008) Tällainen systeemi siis käytännössä mittaa ja korjaa omaa toimintaansa kohti asetettuja tavoitteita. Kyberneettiset kontrollit ovat yleisesti tunnistettu tärkeiksi ohjaustyökaluiksi ylemmälle johdolle (Merchant & Van der Stede, 2012).

Palkitsemisella ja kannustimilla pyritään houkuttimien avulla lisäämään työntekijöiden motivaatiota ja sitä kautta suorituskykyä tietyissä toiminnoissa. Näin työntekijöiden henkilökohtaisia tavoitteita voidaan ohjata kohti organisaation tavoitteita motivoimalla organisaatiolle merkityksellisiä toimintoja palkitsemisen ja kannustimien avulla (Malmi & Brown, 2008). Palkitseminen ei välttämättä ole vain taloudellista, vaan kannustimena voi toimia myös ei-taloudelliset houkuttimet, kuten tunnustuksen saaminen johdolta tai oman uran edistäminen ylennysten avulla (Ferreira & Otley, 2009).

Hallinnolliset kontrollit ohjaavat työntekijöitä järjestämällä organisaation työntekijät tietyllä organisaatorakenteella, valta- ja vastuu-asetelmalla sekä vallitsevilla käytännöillä ja menettelytavoilla. Edellä mainitussa organisaatorakenteella tarkoitetaan yleistä järjestäytymistä organisaatiossa, kun taas valta- ja vastuu-asetelmalla sen sijaan sitä, että kenelle työntekijät ovat vastuussa toiminnastaan. Vallitsevat käytännöt ja menettelytavat taas ohjaavat työntekijöiden tapoja toimia eri tilanteissa yleisemmällä tasolla. (Malmi & Brown, 2008)

Tässä viitekehyksessä siis hallinnolliset kontrollit luovat pohjan organisaation järjestäytymiselle, jossa kyberneettiset kontrollit, suunnittelu sekä palkitseminen ja kannustimet toimivat (Malmi & Brown, 2008). Näihin kaikkiin vaikuttaa laaja-alaisesti organisaatiossa vallitsevat kulttuurilliset kontrollit (Ferreira & Otley, 2009). Tässä kandidaatintyössä rajaudutaan kuitenkin käsittelemään organisaation ohjausjärjestelmää lähinnä suorituskyvyn ohjaukselle keskeisimpien eli kyberneettisten kontrollien pohjalta, työn laajuusrajoitteiden sekä myös kyberneettisten kontrollien keskeisyyden perusteella.

2.2 Mahdollistava ja pakottava ohjaus

Adlerin ja Boryksen (1996) tuottaman viitekehyksen mukaan organisaation järjestäytyminen voidaan nähdä pakottavana (engl. coercive) tai mahdollistavana (engl. enabling). Pakottavassa järjestelmässä työskentelevä henkilö kokee järjestelmän olevan johdon työkalu pakottaa häneltä työpanoksia ja luovan paineita suoriutua vaatimusten mukaan. Mahdollistavassa järjestelmässä vastaavasti henkilö kokee järjestelmän olevan työkalu, jonka avulla hän pystyy kehittämään omaa toimintaansa ja parantamaan tuloksiaan. Viitekehys kuvailee järjestelmän ominaisuuksia kolmen eri kategorian sisällä, jotka ovat korjattavuus, läpinäkyvyys ja joustavuus (engl. repair, transparency, flexibility). (Adler & Borys, 1996)

Korjattavuudella tarkoitetaan työntekijän oikeuksia ja mahdollisuuksia itse korjata havaittu ongelma tai keksiä parannuksia asioille. Pakottavassa järjestelmässä ongelmien ilmaantuessa työntekijällä ei ole mahdollisuuksia korjata ilmaantuneita ongelmia omin keinoin, vaan ne korjataan esimerkiksi muiden protokollien mukaisesti eri tahojen toimesta. Mahdollistavassa järjestelmässä työntekijällä on mahdollisuus ja oikeus korjata ilmaantuvia ongelmia ja kehittää vallitsevia toimintatapoja. (Adler & Borys, 1996) Tämän lisäksi järjestelmän mahdollistavuutta voidaan edistää vielä lisää kannustamalla työntekijöitä aktiivisesti keskustelemaan tunnistamistaan ongelmakohdista (Ahrens & Chapman, 2004).

Järjestelmällä voi olla sisäistä (engl. internal) sekä yleistä (engl. global) läpinäkyvyyttä. Sisäinen läpinäkyvyys tarkoittaa työntekijän ymmärrystä oman työtehtävänsä ympärillä, kun taas yleinen läpinäkyvyys tarkoittaa ymmärrystä laajemmin paikastaan organisaatiossa. Pakottavassa järjestelmässä työntekijöillä on rajattu ymmärrys ympäristöstään, kun taas mahdollistavassa pyritään tietoa siitä lisäämään. (Adler & Borys, 1996) Usein varsinkin yleinen läpinäkyvyys on lähinnä ylemmän johtotason työntekijöiden etuoikeus, kun taas alemman tason työntekijöille jaetaan tietoa vain tarpeellinen määrä työtehtävän suorittamista varten (Ahrens & Chapman, 2004).

Joustavuudella kyseisen viitekehyksen kontekstissa tarkoitetaan työn muokattavuuden määrää. Eli pakottavassa järjestelmässä työntekijä seuraa tarkasti ennalta määriteltyjä vaiheita, kun taas mahdollistavassa järjestelmässä työntekijä voi ilman esimiehen vahvistusta tehdä muutoksia toimintatapoihin. (Adler & Borys, 1996) Antamalla työntekijöille mahdollisuuden muokata käyttämiään järjestelmiä tilanteisiin sopiviksi, voidaan paremmin vastata muuttuviin tilanteisiin organisaatiossa (Ahrens & Chapman, 2004). Taulukossa 3 esitellään näiden piirteiden ilmenemistä eri tyyllisissä järjestelmissä.

Taulukko 3: Organisaation järjestelmän piirteet, mukaillen lähteestä Adler & Borys (1996)

Järjestelmä	Korjattavuus	Läpinäkyvyys	Joustavuus
Pakottava	Ongelmatilanteissa työntekijällä rajoitetut mahdollisuudet	Ymmärrys työympäristöstä rajoitettua	Seurataan tiukasti ennalta määritellyjä protokollia
Mahdollistava	Mahdollista korjata ilmaantuvia ongelmia	Pyritään luomaan ymmärrys työympäristöstä	Työntekijällä on vapautta muokata toimintatapojaan

Taulukon 3 mukaisesti pakottavaa järjestelmää yhdistää siis yksilön omien päätösten ja mahdollisuuksien vähentäminen ja mahdollistavaa järjestelmää yksilön mahdollisuudet ja vapaudet muokata ja kehittää toimintatapoja. Vähentämällä työntekijän mahdollisuuksia tehdä itsenäisiä päätöksiä, pakottavalla hallinnalla pyritään luomaan idioottivarmaa järjestelmää. Vastakohtana sen sijaan mahdollistavalla hallinnalla osoitetaan luottamusta työntekijöiden älykkyyteen ja osaamiseen suoriutua päätöksistä itsenäisesti (Ahrens & Chapman, 2004). Pakottavalla hallinnalla siis käytännössä siirretään vastuuta päätöksistä ylemmäs hierarkiassa ja näin lisätään johdon kontrollia organisaatiosta, kun taas mahdollistavassa hallinnassa päätöksentekomahdollisuudet voivat jakautua hieman tasaisemmin.

2.3 Työhyvinvointi organisaatiossa

Bakkerin ja Demeroutin (2007) mukaan jokaisella työllä on omat vaatimuksensa ja voimavaransa. Vaatimukset ovat asioita työssä, jotka vaativat fyysisiä tai psyykkisiä voimavaroja tai taitoja, jotta näistä työtehtävistä voidaan suoriutua. Tällaisia ovat esimerkiksi työskentely paineen alla tai vaativat asiakastapaamiset. Voimavarat voivat olla asioita, jotka

- auttavat työssä suoriutumisessa
- vähentävät työn vaatimusten aiheuttamia fyysisiä tai psyykkisiä kustannuksia
- auttavat työntekijää kehittymään tai oppimaan. (Bakker & Demerouti, 2007)

Voimavarana voi olla siis esimerkiksi tuki työyhteisöltä, itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet työssä tai työntekijän saama palaute. Työssä vaatimukset ja voimavarat voivat vaihdella jossain korkean ja matalan välillä. Työn vaatimukset aiheuttavat työntekijälle räsitusta ja työn voimavarat sen sijaan motivaatiota työtä kohtaan. (Bakker & Demerouti, 2007) Kuvassa 2 on esitetty edellä mainittujen työn vaatimusten ja voimavarojen eri yhdistelmien seurauksia työntekijän kokemaan räsitukseen ja motivaatioon.

Resurssit	Korkea	Matala räsitus Korkea motivaatio	Korkea räsitus Korkea motivaatio
	Matala	Matala räsitus Matala motivaatio	Korkea räsitus Matala motivaatio
		Matala	Korkea
		Vaatimukset	

Kuva 2: Työn vaatimusten ja voimavarojen vaikutukset, mukailien lähteestä Bakker & Demerouti (2007)

Edellä mainitulla voidaan nähdä olevan yhteneväinen myös mahdollistavan ja pakottavan ohjauksen viitekehyyksen kanssa. Kun Adlerin ja Boryksen (1996) mukaan mahdollistavan ohjauksen koetaan tekevän ohjausjärjestelmistä työkaluja oman työn suorittamiseen, voidaan niiden nähdä antavan Bakkerin ja Demeroutin (2007) teorian mukaisia resursseja työntekijälle käytettäväksi. Sama toimii myös pakottavan ohjauksen suhteen, kun työntekijät kokevat ohjausjärjestelmät ainoastaan tuloksia vaativina järjestelminä (Adler & Borys, 1996), ohjausjärjestelmät muuttuvatkin Bakkerin ja Demeroutin (2007) teorian mukaisiksi vaatimuksiksi, jotka teorian mukaan aiheuttavat kuormitusta työntekijöille.

3. OHJAUSJÄRJESTELMIEN VAIKUTUS JA MAHDOLLISTAVAT OHJAUSJÄRJESTELMÄT

3.1 Ohjauksen vaikutus työntekijöihin

Ohjaus vaikuttaa työntekijöihin eri tavalla riippuen esimerkiksi työn luonteesta, työntekijän motiiveista, sekä ohjausjärjestelmän piirteistä. Esimerkiksi Franco-Santos et al. (2022) toteavat, että johtamista ja vastuuta sisältävissä työnkuvissa olevien työntekijöiden hyvinvointi kärsii, kun he joutuvat työskentelemään pakottavan ohjauksen alla. Työntekijät, jotka ovat motivoituneita parantamaan omaa työskentelyään näkevät ohjausjärjestelmät todennäköisemmin positiivisena ja omaa työtä tukevana (Wouters & Wilderom, 2008). Ohjausjärjestelmien mahdollistavien ja pakottavien luonteiden lisäksi ohjausjärjestelmän epätäydellisyyden sekä esimies-alainen -suhteen on todettu olevan olennaisia asioita, jotka vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin ohjausjärjestelmästä (Wouters & Wilderom, 2008; Jordan & Messner, 2012).

Ohjausjärjestelmän epätäydellisyydellä tarkoitetaan sitä, että ohjausjärjestelmässä mittauksesta saatavat tulokset eivät kerro koko totuutta suorituksesta (Jordan & Messner, 2012). Kun ohjausjärjestelmä koetaan keskeneräiseksi, saattaa se usein lisätä negatiivisia kokemuksia järjestelmästä (Wouters & Wilderom, 2008). Tällaiset negatiiviset kokemukset järjestelmästä vahvistuvat, jos johto viestii ohjausjärjestelmän suoritusparametrien tärkeydestä (Jordan & Messner, 2012). Tällaisessa tilanteessa työntekijöille saattaa helposti tulla kokemus, että heidän suoritustaan arvioidaan tällaisilla mittareilla, jotka eivät anna oikeaa kuvaa heidän todellisesta suoriutumisestaan. Jos työpaikalla sen sijaan vallitsee positiivinen ja luottamuksellinen kulttuuri, nähdään ohjaus usein mahdollistavampana (Jørgensen & Messner, 2009) ja sitä kautta positiivisempänä.

Toisaalta Jordan ja Messner (2012) toteavat, että työntekijät kestävät paremmin ohjausjärjestelmän keskeneräisyyttä, jos he kokevat järjestelmän ennemmin työkaluna heidän apunaan, sen sijaan, että se olisi työkalu vain heidän suoriutumisen arviointiin. Ohjausjärjestelmien mahdollistavuuden yksi olennainen seuraus on, että työntekijät kokevat järjestelmät juuri tällaisena työkaluna oman työnsä tukena. Siispä ohjausjärjestelmän mahdollistavuuden tai pakottavuuden voidaan nähdä neutralisoivan tai lisäävän näitä keskeneräisyyden tuomia negatiivisia tunteita työntekijöissä.

3.2 Mahdollistava ohjaus

Mahdollistavien ohjausmenetelmien on todettu lisäävän kohteena olevien työntekijöiden positiivisia kokemuksia ohjauksesta (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004; Wouters & Wilderom, 2008). Tämän positiivisten kokemusten lisääntymisen voidaan nähdä edistävän työhyvinvointia. Franco-Santos et al. (2022) tukevat myös tätä johtopäätöstä ja suosittelevat vahvasti mahdollistavien ohjausmenetelmien käytön lisäämistä, jos organisaation tavoitteena on edistää työhyvinvointia.

Kuitenkin organisaation ohjausta käsiteltäessä on ymmärrettävä, että organisaatiossa vallitsee samanaikaisesti sekä pakottavaa että mahdollistavaa ohjausta (Ahrens & Chapman, 2004). On tärkeää löytää sopiva tasapaino pakottavan ja mahdollistavan ohjauksen välille, jotta työntekijöillä on vapauksia toimia itsenäisesti, mutta toisaalta myös velvollisuuden tunnetta toimia organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Mundy, 2010). Myös Franco-Santos et al. (2022) toteavat mahdollistavan ja pakottavan ohjausjärjestelmän välimaastoon sijoittuvan hybridimallin olevan hyvä vaihtoehto organisaatiolle, jossa työhyvinvointi on tasapainotettava taloudellisen suorituskyvyn kanssa.

Johtajilla on kuitenkin usein luontainen taipumus käyttää ohjausjärjestelmiä enemmän pakottavalla, kuin mahdollistavalla tavalla. Tämä voi johtua esimerkiksi epäluottamuksesta alaisia kohtaan. Johto saattaa usein esimerkiksi epäillä, että alainen harjoittaa opportunistia ja hyväksikäyttää hallintajärjestelmää manipuloidulla raportoitavilla tuloksilla. (Ahrens & Chapman, 2004)

Organisaation johdon ja alaisten välisen luottamuksen lisääminen luo pohjaa toimivan mahdollistavan ohjausjärjestelmän rakentamiselle. Tällaista luottamusta voidaan luoda johdon puolesta kommunikoimalla selkeästi tavoiteltavia tuloksia toiminnalle sekä lisäämällä ohjauksen kohteena olevien työntekijöiden ymmärrystä ohjausjärjestelmien toiminnasta ja tarkoituksesta (Ahrens & Chapman, 2004). Mahdollistavat ohjausjärjestelmät voidaan nähdä vastuuta ja itsenäisyyttä antavina, joten luottamusta voidaan pitää myös jopa eräänlaisena edellytyksenä mahdollistavan ohjausjärjestelmän luomiselle.

Mahdollistavien ohjausmenetelmien etuna ei ainoastaan ole parantunut työhyvinvointi. Coyten (2019) toteuttamassa case-tutkimuksessa työyhteisön siirtyminen pakottavasta ohjauksesta mahdollistavaan johti työntekijöiden voimaantumiseen, vastuullisuuden lisääntymiseen sekä organisaation oppimisen stimuloitumiseen. Organisaation oppimista varsinkin ohjausjärjestelmistä tukevat myös Ahrens ja Chapman (2004) sekä Wouters ja Wilderom (2008) omissa case-tutkimuksissaan. Tällainen organisaation

oppiminen on melko ilmeinen seuraus pakottavasta ohjauksesta mahdollistavaan ohjaukseen siirryttäessä, sillä varsinkin organisaation läpinäkyvyyden lisääntyessä työntekijät oppivat kontekstista sekä ympäristöstä, johon heidän roolinsa ja työnsä sijoittuu organisaatiotasolla.

Mahdollistavaa ohjausta määrittelee pitkälti aiemminkin esitellyt kolmen piirrettä, jotka ovat korjattavuus, läpinäkyvyys ja joustavuus (Adler & Borys, 1996). Näiden kolmen piirteen näkyminen ohjausjärjestelmässä edistää sen mahdollistavaa luonnetta (Ahrens & Chapman, 2004). Toisaalta pelkästään kyseisten piirteiden näkyminen ei tee ohjausjärjestelmästä mahdollistavaa, vaan Adler ja Borys (1996) esittävät mahdollistavan luonteen tarkastelun kolmessa eri ulottuvuudessa, jotka ovat (1) järjestelmän piirteet, (2) järjestelmän suunnitteluprosessi ja (3) järjestelmän käyttöönotto. Seuraavassa alaluvussa käsitellään näitä mahdollistavan ohjausjärjestelmän piirteitä, jonka jälkeisessä alaluvussa ohjausjärjestelmän suunnitteluprosessia ja käyttöönottoa.

3.3 Mahdollistavan ohjauksen piirteet ohjausjärjestelmässä

Ohjausjärjestelmän mahdollistavuuden voidaan nähdä lisääntyvän, kun sen läpinäkyvyys, korjattavuus ja joustavuus lisääntyvät. Ravintolaketjun case-tutkimuksessaan Ahrens ja Chapman (2004) esittelevät keinoja, joilla näiden piirteiden olemassaoloa voidaan edistää organisaation ohjausjärjestelmissä. Tähän lisätäkseen Cäker (2021) huomioi tutkimuksessaan, että ylemmän johdon pyrkiessä luomaan alaisilleen mahdollistavaa ohjauksen ilmapiiriä, on edellä mainittujen piirteiden edistämisen lisäksi myös tärkeää ohjata alaisia käyttämään järjestelmää näitä piirteitä hyödyntäen.

Mahdollistavassa ohjausjärjestelmässä läpinäkyvyys on keskeisessä roolissa. Ohjausjärjestelmien ja organisaation kontekstissa läpinäkyvyys tarkoittaa esimerkiksi sitä, kuinka työntekijä on tietoinen omasta roolistaan ja oman työnsä asettumisesta laajemmin omaan organisaatioon, kuinka tätä mitataan ja miten kyseinen mittaus näkyy laajemmin organisaatiossa. (Wouters & Wilderom, 2008) Läpinäkyvyyttä organisaatiossa voidaan lisätä esimerkiksi lisäämällä tietoisuutta ohjausjärjestelmistä sekä opettamalla heille näistä järjestelmistä (Ahrens & Chapman, 2004).

Korjattavuudella tarkoitetaan ohjausjärjestelmien kontekstissa sitä, että ongelmia kohdatessa työntekijöillä on mahdollisuus korjata niihin liittyviä prosesseja sekä tehdä myös ennaltaehkäiseviä korjauksia näihin (Wouters & Wilderom, 2008). Ohjausjärjestelmän korjattavuutta voidaan edistää antamalla työntekijöille enemmän valtuuksia korjata heihin kohdistuvia menetelmiä. Tämän lisäksi on myös tärkeää

rohkaista näitä työntekijöitä myös oikeasti muokkaamaan menetelmiä, niin että ne paremmin tukevat heidän työtänsä (Ahrens & Chapman, 2004). Kuitenkin korjattavuutta käsitellessä on hyvä huomioida, että liian suuri vapaus muutosten tekemisessä voisi koitua haitalliseksi. O'Grady (2019) tutkimuksessa kerrotaan tilanteesta, jossa työntekijöiden korjausmahdollisuuksia rajoitettiin keskeisiä tavoitteita koskevissa ohjausmenetelmissä, josta ei kuitenkaan seurannut mahdollistavuuden kokemuksen heikkenemistä. Samanlaisessa tilanteessa Cäkerin (2021) toteuttamassa tutkimuksessa kokonaan muokkauksen rajoittamisen sijaan annettiin mahdollisuus muokata näitä ohjausmenetelmiä vain tietyissä tilanteissa ylemmän johdon kanssa kommunikoidessa, jolloin ylempi johto pystyi kyseenalaistamaan näitä ehdotettuja muutoksia ja keskeisten tavoitteiden ohjauksen varmuus säilyi.

Joustavuus ohjausjärjestelmien kontekstissa tarkoittaa sitä, kuinka työntekijällä on mahdollisuuksia ja oikeuksia muokata häneen kohdistuvia ohjauksen menetelmiä paremmin tilanteeseen soveltuviksi (Wouters & Wilderom, 2008). Tästä esimerkkinä on tiettyihin projekteihin käytettävät ohjenuorat ja suuntaviivat, jotka joustavassa ohjausjärjestelmässä ovat muokattavissa juuri kyseiseen projektiin parhaiten soveltuviksi (Jørgensen & Messner, 2009). Ylempi johto voi edistää ohjausjärjestelmän joustavuuden käyttöä yksinkertaisesti antamalla alaisilleen enemmän valtuuksia vallitseviin ohjausjärjestelmiin ja niiden muokkaukseen (Cäker et al., 2021).

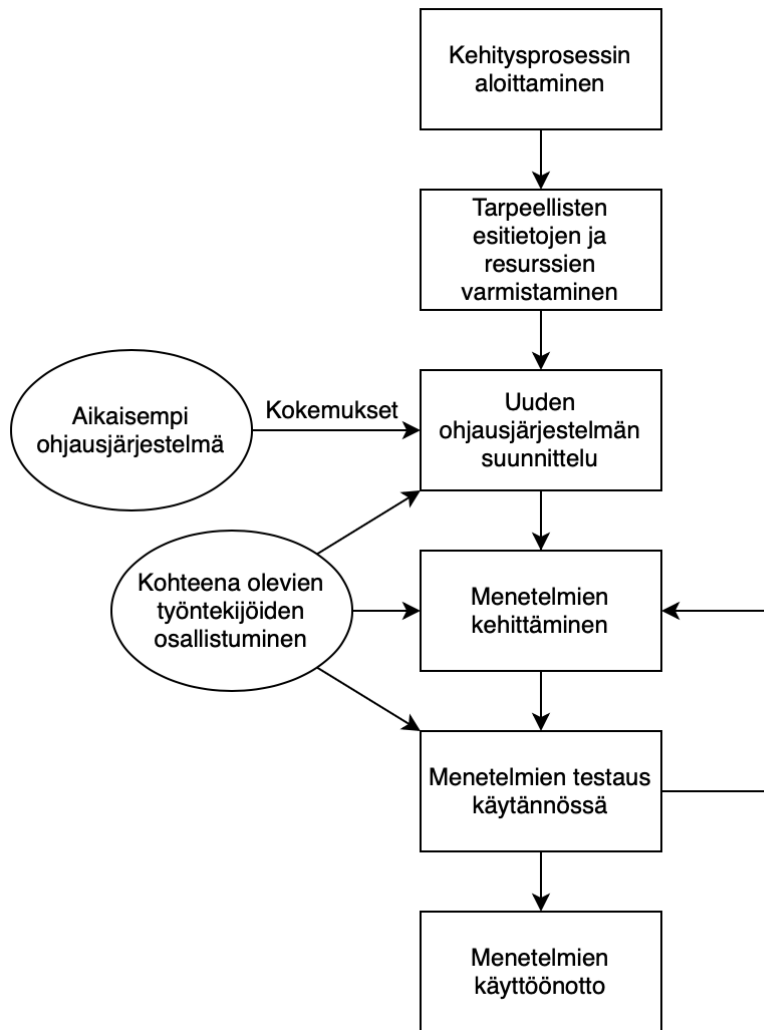
3.4 Mahdollistavan ohjausjärjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto

Wouters & Wilderom (2008) toteavat, että myös ohjausjärjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto vaikuttavat siihen, miten ohjausjärjestelmä koetaan mahdollistavana alaisten toimesta. Mahdollistavaa ohjausjärjestelmää kehitettäessä on tärkeää, että prosessi perustuu aiempaan kokemukseen ja mahdollistaa kokeilut. Suunnittelu- sekä käyttöönottoprosesseja on olennaista käsitellä yhdessä, sillä tällaisessa mahdollistavien ohjausjärjestelmien kehitystyössä jatkuvasti kokeillaan ja muokataan menetelmiä, jolloin nämä kaksi prosessia ovat olennaisesti kytköksissä toisiinsa (Wouters & Wilderom, 2008).

Ennen kehitysprosessin aloittamista ylemmällä johdolla on oltava selkeä visio kehitettävien ohjausjärjestelmien tarkoituksesta. Ylemmän johdon on myös käytettävä ohjausjärjestelmää tarkoituksen mukaisesti, eli ymmärrettävä, että suorituksen mittaustulokset eivät kerro koko totuutta tilanteesta, mutta kuitenkin vaadittava sopivassa suhteessa tiettyä suorituksen tasoa. Lisäksi on myös varmistettava, että kaikki tarpeelliset resurssit, kuten kehittämisessä olevien työntekijöiden aika sekä tuki muun

muassa laskentatoimesta ja IT-puolelta, on kehityksessä mukana olevien työntekijöiden saatavilla. (Wouters, 2009)

Tässä suunnittelu- ja käyttöönottoprosessissa pyritään luomaan organisaatiolle sopivia suorituskykymittareita, rakennetaan järjestelmiä mittaroinnin tulosten luomiseksi, luodaan tavoitteita mitattavalle suoriutumiseksi sekä kerätään palautetta ja kehitetään jatkuvasti edellä olevia. Ohjausjärjestelmiä suunniteltaessa kokonaan uuden järjestelmän suunnittelun sijaan on tärkeää lähteä rakentamaan järjestelmää aikaisempien kokemusten ja hyväksi havaittujen menetelmien pohjalta. Uusia menetelmiä rakennettaessa on hyvä kokeilla ja pilotoida näitä menetelmiä käytännössä, jolloin saadaan uutta palautetta niiden ongelmakohtista ja voidaan muokata sekä kehittää niitä eteenpäin. (Wouters & Wilderom, 2008) Tässä suunnittelu- ja käyttöönottoprosessissa on oleellista ottaa mittauksen kohteena olevat työntekijät mukaan prosessiin sekä hyödyntää heidän osaamistaan ja kokemuksiaan uusien menetelmien kehittämisessä sekä kokeilussa (Wouters & Wilderom, 2008; Wouters, 2009), mikä auttaa ohjausjärjestelmiä kehittymään pelkän johdon sijaan myös kohteena olevien työntekijöiden työkaluksi. Van der Hauwaert et al. (2022) toteavatkin tutkimuksessaan, että suorituskyvynmittausjärjestelmien suunnittelijoiden on tärkeää suunnitella järjestelmiä, jotka suoritusten mittaamisen, keräämisen, analysoimisen ja raportoinnin lisäksi myös ottavat huomioon mittauksen kohteena olevien työntekijöiden psykologiset tarpeet ja hyvinvoinnin. Alla esitettyssä kuvassa 3 havainnollistetaan pelkistetysti ohjausjärjestelmien kehitysprosessia.



Kuva 3: Ohjausjärjestelmien kehitysprosessi käsiteltyjen tutkimusten pohjalta (Wouters & Wilderom, 2008; Wouters, 2009; Wouters & Roijmans, 2011)

Kun uutta mahdollistavampaa hallintajärjestelmää kehitetään aiempaa kokemusta hyödyntäen, on tärkeää arvostaa, huomioida ja vahvistaa alemman tason työntekijöiden kokemuksia ja tietoja. Perinteisesti hallintajärjestelmää kehitetään ylemmän johdon näkökulmasta, jolloin vaarana on paikallisen tietämyksen, ympäristön ja kokemuksen huomiotta jättäminen. Joskus ylempi johto ei ole tietoinen kaikista paikallisesti käytössä olevista menetelmistä, jotka olisivat oleellista tietoa uutta hallintajärjestelmää kehittäessä. (Wouters & Wilderom, 2008)

Kun ohjausjärjestelmiä kehitetään mitattavien kanssa yhteistyössä, seuraa siitä lisääntynyt kommunikaatio operationaalisisista prosesseista, prosessien mittaamenetelmistä ja muista oleellisista kohdista. Tämä johtuu siitä, että eri työnkuissa työskentelevien on päästävä yhteisymmärrykseen siitä, miten prosessin osat toimivat. (Wouters & Roijmans, 2011) Tämä siis käytännössä lisää organisaation

oppimista suoritusten mittauksesta, jonka voidaan ajatella lisäävän mahdollistavalle ohjaukselle ominaista läpinäkyvyyden piirrettä organisaatiossa.

Uutta hallintajärjestelmän menetelmää kehitettäessä on tärkeää käyttää aikaa menetelmän kokonaisvaltaiseen testaukseen mittauksen kohteena olevien kanssa, jotta saavutetaan lopputulos, joka luotettavasti, ymmärrettävästi ja oikealla tavalla kuvaa haluttua suoriutumista (Wouters & Wilderom, 2008). Työntekijöille on tarjottava mahdollisuus kehittää ohjausjärjestelmän menetelmiä myös paikallisesti ja itsenäisesti, jotta ymmärretään ympäristössä jo valmiiksi toimivat menetelmät. Tällöin voidaan myös kehittää menetelmät paremmin käytettäviksi ja ymmärrettäviksi mittauksen kohteena oleville. Tällaisen ohjausjärjestelmän kehitysprosessin käytön on huomattu parantavan sekä työntekijöiden näkemyksiä ohjausjärjestelmistä, että työntekijöiden sitoutumista suorituskäytön parantamiseen. (Wouters, 2009)

4. PÄÄTELMÄT

Tässä kandidaatintyössä tutkittiin työhyvinvointia osana organisaation suorituskyvyn johtamista. Tarkemmin tutkimuksessa syvennyttiin siihen, miten organisaation ohjausjärjestelmissä tehtävät valinnat vaikuttavat ohjauksen kohteena olevien työntekijöiden kokemuksiin ohjauksesta. Ohjausjärjestelmät rajattiin käsittelemään kyberneettisiä ohjausjärjestelmiä ja työntekijät keskijohtoasemassa oleviin työntekijöihin. Työhyvinvoinnin ja ohjausjärjestelmien käsittelyssä syvennyttiin mahdollistavien ja pakottavien ohjausjärjestelmien viitekehyksiin, jotka käsittelivät paljon työntekijöiden kokemuksia ohjausjärjestelmien suhteen. Tämän aihealueen tutkimista varten esitettiin kaksi tutkimuskysymystä:

1. Miten organisaation ohjausjärjestelmän valinnat vaikuttavat ohjauksen kohteena olevien työntekijöiden kokemukseen ohjauksesta?
2. Miten organisaatioon voidaan kehittää työhyvinvointia tukeva ohjausjärjestelmä?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen pohjalta ryhdyttiin tutkimaan ohjauksen kohteena olevien työntekijöiden kokemuksia erilaisista ohjausjärjestelmistä. Tässä tutkimuksessa käytettiin pohjana Adler & Borys (1996) esittelemää mahdollistavan ja pakottavan ohjauksen viitekehystä. Näin ollen mahdollistavien ohjausjärjestelmien todettiin tuottavan positiivisia kokemuksia ja pakottavien ohjausjärjestelmien taas negatiivisia kokemuksia ohjauksesta.

Ensimmäiseksi ohjausjärjestelmän mahdollistavuutta todettiin edistävän ohjausjärjestelmän piirteet sekä ohjausjärjestelmän suunnittelu- ja käyttöönottoprosessit. Ohjausjärjestelmien piirteitä olivat läpinäkyvyys, korjattavuus ja joustavuus. Näiden kolmen piirteen esiintyminen lisäsi työntekijöiden kokemusta ohjausjärjestelmän mahdollistavuudesta. Suunnittelu- ja käyttöönottoprosesseista löydettiin keskeisiä mahdollistavuutta edistäviä piirteitä, joita käsitellään tarkemmin toisen tutkimuskysymyksen kohdalla. Edellä mainittujen suurilta osin viitekehyspohjaisten piirteiden ja prosessien lisäksi löydettiin myös muita ohjauksen kohteena olevien työntekijöiden kokemuksiin vaikuttavia tekijöitä. Tällaisia löydettyjä tekijöitä olivat työntekijöiden asenteet ja persoonallisuudet, ylemmän johdon viestintä ohjausjärjestelmistä, esimies-alainen -suhteet, organisaatioissa vallitsevat kulttuurit sekä ohjausjärjestelmien epätäydellisyys.

Toinen tutkimuskysymys lähti tarkemmin tutkimaan keinoja, miten organisaatiossa voidaan luoda työhyvinvointia tukeva ohjausjärjestelmä. Tässä kandidaatintyössä

tällainen työhyvinvointia tukeva ohjausjärjestelmä oli viitekehysten mukainen mahdollistava ohjausjärjestelmä. Mahdollistavaa ohjausjärjestelmää kehitettäessä oleellista on tehdä huolellinen pohjatyö: määritellä organisaation ja sen ohjausjärjestelmien nykyinen tila, suunnittelu- ja käyttöönottoprosesseissa tarvittavien resurssien saatavuus sekä määriteltävä selkeä visio kehitettävien järjestelmien tarkoituksesta. Prosessia läpikäydessä on hyödynnettävä myös kehitettävän ohjausjärjestelmän kohteena olevien työntekijöiden tietoja, taitoja ja osaamista. Aikaisemmasta ohjausjärjestelmästä on tärkeää kerätä hyvät ja huonot kokemukset, joiden pohjalta lähdetään kehittämään uutta mahdollistavaa ohjausjärjestelmää. Suorituskyvyn mittaamenetelmiä kehitettäessä on työntekijöille annettava paikallista itsenäisyyttä menetelmien jatkuvaan testaukseen ja kehittämiseen.

Tämän kandidaatintyön löydökset ovat merkityksellisiä käytännön toimijoille, sillä ne lisäävät tietoisuutta organisaation ohjausjärjestelmien yhteydestä organisaation työhyvinvointiin. Työssä esiteltyjen tietojen avulla käytännön toimijat voivat arvioida omien organisaatioidensa ohjausjärjestelmien nykytilaa sekä löytää kehitettävää niissä. Tutkimuksessa esitellään myös keinoja, joiden avulla voidaan edistää mahdollistavan ohjausjärjestelmän kehittämisen onnistumista. Tutkijoille työn merkitys on lähinnä aihealueen kirjallisuutta kokoava ja jatkotutkimusaiheita ehdottava. Jatkotutkimusaiheiksi tässä työssä tunnistetaankin laajempi aihealueen tutkiminen esimerkiksi muiden kuin keskijohdon työntekijöiden kokemusten osalta. Myös ohjausjärjestelmien suhteen tutkimusta voitaisiin laajentaa enemmän kyberneettisten ohjausjärjestelmien ulkopuolelle.

Kandidaatintyössä käsiteltiin organisaation kyberneettisten ohjausjärjestelmien vaikutusta ohjauksen kohteena olevien keskijohdon työntekijöiden työhyvinvointiin. Kuten myös jatkotutkimusaiheita ehdottaessa todettiin, oli kandidaatintyön aihe melko spesifi ja suppeaan, mutta tärkeään, asiaan rajautuva. Kuitenkin tavoitteessaan vastata tutkimuskysymyksiin se oli onnistunut. Aihealueen tutkimuksia arvioitaessa on otettava huomioon se, että lähestulkoon kaikki työssä käytetyt tutkimukset ovat yksittäisiä case-tutkimuksia. Toisaalta voidaan sanoa, että ne noudattavat paljolti yleistä aihealueen teoriapohjaa tuloksissaan.

LÄHTEET

- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61. <https://doi.org/10.2307/2393986>
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). Accounting for Flexibility and Efficiency: A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain*. *Contemporary Accounting Research*, 21(2), 271–301. <https://doi.org/10.1506/VJR6-RP75-7GUX-XH0X>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Brooks, C., & Oikonomou, I. (2018). The effects of environmental, social and governance disclosures and performance on firm value: A review of the literature in accounting and finance. *The British Accounting Review*, 50(1), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2017.11.005>
- Cäker, M., Siverbo, S., & Åkesson, J. (2021). Performance measurement systems, hierarchical accountability and enabling control. *Accounting and Business Research*, 1–25. <https://doi.org/10.1080/00014788.2021.1940076>
- Cardinal, L. B., Kreutzer, M., & Miller, C. C. (2017). An Aspirational View of Organizational Control Research: Re-Invigorating Empirical Work to Better Meet the Challenges of 21st Century Organizations. *Academy of Management Annals*, 11(2), 559–592. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0086>
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
- Jordan, S., & Messner, M. (2012). Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society*, 37(8), 544–564. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.08.002>

- Jørgensen, B., & Messner, M. (2009). Management Control in New Product Development: The Dynamics of Managing Flexibility and Efficiency. *Journal of Management Accounting Research*, 21(1), 99–124. <https://doi.org/10.2308/jmar.2009.21.1.99>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (3rd ed). Financial Times/Prentice Hall.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 499–523. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.005>
- Oswald, A. J., Proto, E., & SgROI, D. (2015). Happiness and Productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789–822. <https://doi.org/10.1086/681096>
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-being and the HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>
- Wouters, M. (2009). A developmental approach to performance measures—Results from a longitudinal case study. *European Management Journal*, 27(1), 64–78. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.06.006>
- Wouters, M., & Roijmans, D. (2011). Using Prototypes to Induce Experimentation and Knowledge Integration in the Development of Enabling Accounting Information*. *Contemporary Accounting Research*, 28(2), 708–736. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2010.01055.x>
- Wouters, M., & Wilderom, C. (2008). Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4–5), 488–516. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.05.002>