



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

Oppiaine	Laskentatoimi	Päivämäärä	4.9.2003
Tekijä(t)	Kirsi Tolvanen	Matrikkelinumero	
		Sivumäärä	121
Otsikko	Palveluja tuottavan yrityksen ohjausjärjestelmän kehittäminen tulosityksikköorganisaatioon sopivaksi: Case Interdialogi Oy		
Ohjaaja(t)	Lehtori Tuula-Marja Vilja Lehtori Ulla-Maarit Valve		

#### Tiivistelmä

Tutkimuksessa käsitellään palveluja tuottavan yrityksen rakenteen muuttamista funktionaalista organisaatiosta tulosityksikköorganisaatioksi ja muutoksen edellyttämiä yrityksen ohjausjärjestelmän kehitysalueita. Tutkimuksessa tarkastellaan myös tulosityksikköorganisaatioon siirtymisen syitä, erilaisia tulosityksiköiden muodostamistapoja sekä hajautetun organisaatorakenteen mukanaan tuomia hyötyjä ja ongelmakohtia.

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja analysoida, miten palveluja tuottavan yrityksen ohjausjärjestelmää pitää kehittää tulosityksikköorganisaatioon siirryttäessä. Lisäksi tavoitteena on kehittää case-yrityksen ohjausjärjestelmää tulosityksikköorganisaatioon sopivaksi suosituksia antaen. Tutkimuksen metodologiana käytetään toiminta-analyttistä tutkimusotetta, jossa on konstruktivisia piirteitä. Tutkimusmetodi on case-tutkimus. Pääasiallisina aineistonhankintameteodeina käytetään haastatteluja (teemahaastattelut) ja osallistuvaa havainnointia. Tutkimusta tarkastellaan yrityksen ylimmän johdon näkökulmasta.

Tutkimustarkastelu jakautuu ohjausjärjestelmän proaktiivisiin ja reaktiivisiin kehitysalueisiin. Proaktiivisiin kehitysalueisiin kuuluvat tulosityksiköiden toimivallasta päättäminen ja tulosityksiköille asetettavat tavoitteet. Niiden rooli ohjausjärjestelmässä on suunnittelullinen ja ennakoiva. Reaktiivisten ohjauskriteereiden kehittämisen kannalta keskeisiä ovat suorituksen arviointiin, mittaamiseen ja palkitsemiseen liittyvät kehitysalueet. Ne korostavat seurantaa ja reagointia.

Yrityksen organisaation muuttaminen funktionaalista organisaatiosta tulosityksikköorganisaatioksi on ylimmän johdon yksipuolinen ja kauaskantoinen päätös, jolla haetaan tulokseen, tehokkuuteen ja tulevaisuuteen liittyviä hyötyjä. Kauaskantoisuudesta huolimatta hyötyjen odotetaan tutkimushavaintojen mukaan realisoituvan hyvin nopealla syklillä. Suurin osa hajautetun organisaation mukanaan tuomista hyödyistä ja ongelmakohdista johtuu inhimillisestä käyttäytymisestä eri tilanteissa. Hajautetun organisaation ohjauksellisena haasteena on proaktiivisten ja reaktiivisten ohjauskriteereiden tasapaino. Tutkimushavaintojen ja tehtyjen haastattelujen perusteella voidaan todeta, että hajautuksen onnistumisen ja sen kannattavuuden kannalta ratkaisevaan asemaan nousee ammattitaitoisen tulosityksikköjohdon löytäminen. Yksikköjohdon liikkeenjohdollinen kyvykkyys tai sen puute heijastuu koko hajautetun organisaation ohjausjärjestelmän kehittämisen ketjuun: toimivaltapäätöksiin, tavoitteenasettamiseen, suorituksen arviointiin ja palkitsemiseen.

Asiasanat	Tulosityksikkö, organisaatio, hajautus, ohjaus, kehittäminen, siirtohinnat, tasapainotettu mittaristo, toimivalta, tavoitteet, arviointi, palkitseminen.
Muita tietoja	Salainen 30.9.2008 asti.