



<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Oppiaine	Laskentatoimi	Päivämäärä	31.5.2008
Tekijä(t)	Jousi Heikki Aleks	Matrikkelinumero	
		Sivumäärä	69
Otsikko	Tuloskortti strategisen ohjauksen osana. Case Eläke-Yhtiö		
Ohjaaja(t)	Professori Kari Lukka ja KTM Antti Pitkänen		

Tiivistelmä

Tutkielman tavoitteena on analysoida tuloskortin merkitystä ja asemaa esimerkkiyrityksen strategian toteuttamisessa ja organisaation strategisessa ohjauksessa. Tutkielmassa selvitetään, mikä on yrityksen tuloskorttien suhde organisaation muuhun ohjauksen osaan ja kuinka strategian ohjaaminen tuloskortin avulla on täyttänyt sille asetetut odotukset. Tuloskortin käyttöönotto on kohdannut vastustusta osassa esimerkkiorganisaatiota. Tutkielmassa analysoidaan myös tähän vaikuttaneita syitä.

Tutkimusote on toiminta-analyttinen. Kvalitatiivinen tutkimusaineisto koostuu esimerkkiyrityksen tuloskorttia koskevasta dokumentaatiosta sekä avainhenkilöiden haastatteluista ja heidän kanssaan käydyistä vapaamuotoisista keskusteluista. Lisäksi tutkielmassa on kirjallisuuskatsauksen ja teoriakehityksen muodostama verrattava laaja käsitteellisesti-teoreettinen osa. Esimerkkiyrityksen tuloskorttisuorituksen merkitystä ja käyttöä tarkastellaan Simonsin strategisten ohjauksen mallin avulla. Menetelmän käyttöönotossa kohdattujen ongelmien analysoimiseen ja tulkintaan käytetään Burns ja Scapensin institutionaalisen muutoksen viitekehystä.

Tutkimuksen perusteella tuloskortin kytkentä esimerkkiyrityksen muuhun ohjauksen osaan vaihtelee selvästi organisaation eri osien välillä. Osa yksiköistä käyttää tuloskorttia lähinnä diagnostisesti suoritusmittauksen välineenä ja palkkiojärjestelmän perustana toisten yksiköiden hyödyntäessä myös tuloskortin interaktiivisia ulottuvuuksia toiminnan jatkuvan kehittämisen ja suunnittelun työkaluna. Johtamistavan vaikutus on ilmeinen ja huomattava. Osallistavampi johtamistapa antaa enemmän tilaa myös tuloskortille, valta-asemista kiinni pitävä johtamistapa rajoittaa tuloskortin soveltamista. Havainnot vahvistavat tuloskorttikirjallisuudessa esitettyjä käsityksiä tuloskorttimallia tukevan johtamistavan ja mallin onnistuneen soveltamisen yhteyksistä. Lisäksi tuloskortin käyttöönottoa harkittaessa ja menetelmää sovellettaessa on huomioitava viestinnän ja organisaatiokulttuurin merkitys. On varmistettava, että koko organisaatiossa ymmärretään tuloskortin käyttöönoton tarkoitus ja sen tarjoamat mahdollisuudet sen sijaan, että muutosta pidettäisiin uhkana oman toiminnan itsenäisyydelle. Ylimmän johdon tuen lisäksi muutoshalukkuutta täytyy löytyä myös organisaation sisältä. Muutostarpeen ymmärtäminen, omaksuminen ja sisäinen sitoutuminen muutosprosessiin vaativat paljon organisaation sisäiseltä viestinnältä. Oleellinen tekijä viestinnän onnistumisessa on käytettyjen retoristen keinojen yhteensopivuus organisaation kielen kanssa. Myös organisaatio- ja johtamiskulttuuria on pyrittävä ohjaamaan yhteensopivaksi tuloskorttimallin kanssa. Osallistava ja interaktiivisuuteen kannustava johtamistapa edistää tuloskortin implementoinnin onnistumista ja käytön jatkumista myös alkuvaiheen jälkeen.

Asiasanat	tasapainotettu mittaristo, balanced scorecard, tuloskortti, strategia
Muita tietoja	