



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

Oppiaine	Liiketaloustiede, laskentatoimi	Päivämäärä	26.3.2008
Tekijä(t)	Noora Nurminen	Matrikkelinumero	
		Sivumäärä	104
Otsikko	Tasapainotettu palkitseminen		
Ohjaaja(t)	KTT Vesa Partanen KTT Erkki Vuorenmaa		

Tiivistelmä

Erilaiset taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit yhteen mittaristoon kokoava Balanced Scorecard on kehittynyt pelkästä suoritusmittaristosta yrityksen kokonaisvaltaiseksi johtamisjärjestelmäksi, joka keskittyy sekä strategian muotoiluun että sen implementointiin. Näin strategia pyritään saamaan organisaatiossa kaikkien tietoisuuteen ja työntekijöiden toiminnan lähtökohdaksi, jolloin jokainen tietää oman paikkansa sen toteuttamisessa sekä miten jokapäiväinen toiminta vaikuttaa yrityksen päämäärien saavuttamiseen. Tätä ymmärrystä voidaan Balanced Scorecardin kehittäjien, Kaplanin ja Nortonin, mukaan yrityksessä vahvistaa kommunikoinnilla ja koulutuksella, tavoitteiden asettamisella sekä palkitsemisella. Yhdistettäessä palkkiot Balanced Scorecardin erilaisiin mittareihin saadaan työntekijöiden huomio kohdistettua strategian kannalta toiminnan kriittisimpiin tunnuslukuihin. Näin kannustaminen sekä motivoi että sitouttaa toimimaan yritykselle asetettujen tavoitteiden mukaisesti sekä suoriutumaan tehtävissä mahdollisimman hyvin.

Yhtä yleistä ja jokaiseen tilanteeseen sopivaa palkitsemisjärjestelmää ei ole olemassa, vaan jokaisessa tapauksessa yritys muodostaa omansa tarpeidensa ja kokemuksensa pohjalta. Kirjallisuudessa ja aiemmassa empiriassa Balanced Scorecardin ja palkitsemisen yhdistämisessä on keskitytty lähinnä sen tärkeyteen ja ohjausvaikutuksiin konkreettisen yhdistämisen jäädessä vähemmälle huomiolle. Tässä käsitteanalyttisen tutkimuksessa tavoitteena on analysoida Balanced Scorecardin ja palkitsemisen yhdistämisen mahdollisuuksia, haasteita ja huomioonotettavia seikkoja sekä pohtia, miten näiden kahden ohjausvälineen elementit kytkeytyvät toisiinsa. Teoreettisen tutkimuksen luonteesta poiketen, tutkimuksessa on myös empiirinen osa, jossa tarkoituksena on havainnollistaa aihetta käytännön näkökulmasta.

Yhdistettäessä palkkiot Balanced Scorecardiin on tärkeää määritellä palkitsemisessa olennaiset elementit myös mittariston kannalta. Yrityksen pitkän tähtäimen päämäärien, mittareiden, mittareille asetettavien tavoitteiden sekä suorituksen arvioinnin lisäksi järjestelmässä huomioitavaa on sen erillaisuus eri organisaatiotasojen välillä, työntekijän kannalta motivoivimpien palkkioiden valinta sekä järjestelmän säilyttäminen mahdollisimman yksinkertaisena ja ymmärrettävänä. Se, miten yritykset nämä asiat huomioivat, vaihtelee paljon niin teoriassa kuin tutkimuksen empiriainkin perusteella. Tutkimuksessa löydettiin kuitenkin erilaisia ratkaisumalleja tähän sekä seikkoja, jotka on hyvä ottaa huomioon tässä yhdistämisessä. Suurimmaksi osaksi teoriassa havaitut asiat tulivat esiin myös käytännössä ja yleisesti voidaan sanoa, että Balanced Scorecard ja palkitseminen kytkeytyvät toisiinsa hyvin, vaikka malli voi olla, jo tämänkin tutkimuksen empirian perusteella, melko erilainen eri yrityksissä.

Asiasanat	Balanced Scorecard, palkitseminen
Muita tietoja	