

Anu Niemelä

Taluspäällikön henkilökohtainen tuloskortti

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Joulukuu 2015

Tekijä Otsikko	Anu Niemelä Talouspäällikön henkilökohtainen tulokortti
Sivumäärä Aika	46 sivua + 1 liite Joulukuu 2015
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Iiris Kähkönen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, minkälainen on talouspäällikön kannustava henkilökohtainen tulokortti. Minkälaiset tavoitteet pitäisi asettaa henkilölle, joka vastaa yrityksen taloushallinnosta. Työssä selvitettiin voidaanko talouspäällikön tärkeää resurssia hyödyntää tehokkaammin?

Työn viitekehyksessä käydään läpi johtamista ja erityisesti jaettua johtamista, henkilöstön motivointia ja palkitsemista sekä muutosjohtamista. Nämä osa-alueet valittiin siksi, että erittäin usein talouspäällikkö toimii myös taloushallinnon esimiestehtävissä. Toisena kokonaisuutena käsitellään talousjohtamista ja talouspäällikön merkitystä yritykselle. Kuinka tärkeää yrityksille on, että niiden organisaatiossa on henkilö, joka on perehtynyt taloushallintoon. Kolmantena kokonaisuutena käsitellään tulokortin ja henkilökohtaisen tulokortin vaikutusta työskentelyyn.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta. Kahdeksalle taloushallinnosta vastaavalle henkilölle tehtiin kvalitatiivinen haastattelu. Tutkimuksella haluttiin selvittää heidän mielipiteitään nykyisten tavoitteiden motivoivuudesta ja etsiä ehdotuksia kannustaviksi tavoitteiksi.

Haastateltavia motivoi eniten mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan. Onnistuminen omassa työssä ja se, että saa muut onnistumaan, oli myös tärkeää. Hyvän ja innostavan työilmapiirin merkitystä korostettiin. Esimiestyö ja henkilöstöhallinto nousivat haastateltavien loppukommenteissa ylitse muiden, kaikki toiminta yrityksissä kulminoituu näiden kahden ympärille. Moniportaiset tavoitemallit, missä osa tavoitteista on yrityskohtaisia, osa määritellään osastokohtaisesti ja osa on henkilökohtaisia, nähtiin parhaiten yrityksen ja omaa toimintaa tukeviksi. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että kaikilla työntekijöillä tulisi olla kannustinjärjestelmä käytössä.

Tutkimuksen perusteella luotiin kannustava henkilökohtainen tulokortti talouspäällikölle. Taloustavoitteet johdettiin koko yrityksen luvuista. Tietenkin yrityksen tulos voi olla mukana taloudellisissa tavoitteista, mutta parhaiten talouspäällikkö voi itse vaikuttaa kassavirtaan ja käyttöpääomaan liittyviin lukuihin. Asiakasnäkökulmasta tavoitteet pitäisi kytkeä henkilöstön työtyytyväisyyteen. Prosessin näkökulmasta tavoitteet vaihtelevat yrityksittäin. Tähän näkökulmaan ei yleispätevää mittaria erilaisille yrityksille voida luoda. Oppimisen näkökulmasta tavoitteet voisivat olla esimerkiksi vuosittain määritelty koulutusbudjetti. Kaikki muut mittarit paitsi koulutus tulisi kytkeä talouspäällikön palkitsemiseen. Johtopäätöksenä tutkimuksesta voidaan todeta, että myös taloushallinnosta vastaavilla henkilöillä tulisi olla henkilökohtainen tulokortti, jotta voidaan varmistaa heidän työmotivaationsa.

Avainsanat	johtaminen, palkitseminen, talousjohtaminen, tavoitteet, tulokortti
------------	---

Author Title	Anu Niemelä Balanced scorecard for a CFO
Number of Pages Date	46 pages + 1 appendice August 2015
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor	Iiris Kähkönen, Senior Lecturer
<p>The goal of the thesis was to investigate what kind of a personal balanced scorecard would be supportive for a CFO. How should one set the goals to a person responsible for the company's finances? Can companies get more efficiency out of this important resource?</p> <p>The theoretical section is divided into three parts. The first part goes through management, shared management, motivation, incentives and change management. The themes were chosen because the CFO is often also the manager of the financial department. The second part deals with finance management and CFO's importance to the company. How important is it, that there is a person, acquainted with finance in the organization? The third part handles the balanced scorecard and the importance of a personal balanced scorecard.</p> <p>The empiric part was carried out as a case study. Eight CFO's were interviewed using the qualitative methods. The purpose was to find out their opinions on how motivating their current goals are. In addition the aim was to investigate if the interviewees had any suggestions about new inspiring goals for CFOs. A template for a supportive balanced scorecard was built up with the information gathered from the interviews. This can be used in the future for CFO's.</p> <p>The possibility to influence was seen as the most motivating factor. Succeeding in work and also making others succeed was also a good driver. The purpose of a good and inspiring working atmosphere was emphasized. Leadership and human resources were the most important topics in the interviewees' conclusions. When the goals are set at different levels, the company level, team level and personal level they support the working best. Most of the interviewees were of the opinion that all employees should have some kind of incentives and goals should be connected to incentive programs.</p> <p>As a result, a personal balanced scorecard was built on the basis of the study. Goals from the financial perspective should be on the company level. Naturally the profit can be one of the goals but the CFO can best influence in the cash flow and the working capital figures. In the customer perspective goals should be included the personnel job satisfaction. From the internal process perspective there are no universal goals for different companies. An annual training budget could be the goal for innovation and learning. All other key performance indicators should be connected to incentives except for the training budget.</p> <p>To sum up, also the CFOs need a personal balanced scorecard to secure their best motivation at work.</p>	
Keywords	balanced scorecard, CFO, goals, incentives, management

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta ja lähtökohdat	1
1.2	Työn tavoite ja rajaus	2
1.3	Menetelmä	3
2	Henkilöstön johtamisen ja motivoinnin merkitys yritystoiminnassa	4
2.1	Johtamisnäköyksiä vuosien varrelta	4
2.2	Johtajien ominaispiirteitä	4
2.3	Jaettu johtajuus	6
2.4	Henkilöstön motivointi ja palkitseminen	7
2.5	Muutosjohtaminen	8
3	Talousjohtaminen ja talouspäällikön merkitys yritykselle	10
3.1	Talousjohtaminen	10
3.2	Taluspäällikön tehtävät ja vastuut	11
3.3	Ulkoinen laskentatoimi	12
3.4	Johdon laskentatoimi	13
3.5	Strateginen laskentatoimi	14
4	Tuloskortti	15
4.1	Tuloskortin synty ja kehittyminen	15
4.2	Tuloskortin suunnittelu	17
4.3	Henkilökohtaisen tuloskortin merkitys	20
4.4	Malli henkilökohtaisesta tuloskortista	21
5	Toteutus	22
5.1	Sopivan tutkimusmenetelmän valinta	22
5.2	Valitun menetelmän esittely	24
5.3	Tutkimuksen suunnittelu	25
5.4	Tutkimuksen toteutus	26
6	Haastattelujen raportointi	27
6.1	Haastateltavien pääasialliset työtehtävät ja vastualueet	27
6.2	Työnteossa motivoivat tekijät	29
6.3	Haastateltavien nykyiset tavoitteet	30
6.4	Haastateltavien kehitysehdotuksia kannustaviksi tavoitteiksi	37

7	Tutkimustulokset ja johtopäätökset	38
7.1	Kannustava tuloskortti talouspäällikölle tutkimuksen perusteella	38
7.2	Viitekehysten ja tulosten yhdistäminen	41
7.3	Tutkimuksen onnistuminen ja työn luotettavuuden ja pätevyyden arviointi	43
	Lähteet	45

Liitteet

Liite 1. Kvalitatiivinen tutkimus, talouspäällikön kannustava tuloskortti

1 Johdanto

1.1 Työn tausta ja lähtökohdat

Opinnäytetyön aiheena on talouspäällikön henkilökohtainen tuloskortti. Tutkimusongelmana selvitetään sitä, minkälainen on talouspäällikön kannustava tuloskortti.

Valitsin tämän aiheen, koska se on kiinnostava toimittuani jo pitkään taloushallinnon vastuutehtävissä. Aihe on myös yritystaloudellisesta näkökulmasta erittäin tärkeä. Taloushallinnosta vastaava henkilö on yleensä yrityksen johtoryhmän jäsen ja näin mukana tekemässä tärkeitä strategisia päätöksiä yrityksessä.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, minkälaiset tavoitteet yrityksessä pitäisi asettaa henkilölle, joka vastaa yrityksen taloushallinnosta. Tämän henkilön tehtävänimike saattaa vaihdella organisaatiosta riippuen. Yleisimmin käytettyjä tehtävänimikkeitä ovat talouspäällikkö, talousjohtaja tai controller.

Mikäli näillä taloushallinnosta vastaavilla henkilöillä ei ole henkilökohtaisiin työtehtäviin sidottuja tavoitteita, ei voida olla varmoja, että nämä henkilöt antavat täyden työpanoksensa yritykselle. Opinnäytetyössä selvitän, voisivatko yritykset hyödyntää tehokkaammin tätä tärkeää resurssia?

Tutustuin aikaisemmin tehtyihin opinnäytetöihin Theseus-tietokannassa ja huomasin, että tästä näkökulmasta ei ole aikaisemmin tehty yhtään opinnäytetyötä ammattikorkeakouluissa. Muutamissa opinnäytetöissä on käsitelty asiantuntijaorganisaation tuloskorttia sekä kirjanpitäjän tuloskorttia, mutta talouspäällikölle soveltuvaa tuloskorttia ei ole vielä opinnäytetyönä luotu.

Yhdessä opinnäytetyössä suunniteltiin tuloskortti ja mittaristo taloushallintopalveluita tuottavalle yritykselle. Opinnäytetyössä käsiteltiin asiantuntijaorganisaation erityispiirteitä, suorituskyvyn mittaamista sekä mittariston luomista. Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi kohdeyritykselle tasapainotettu tuloskortti ja mittaristo. Tuloskortti otettiin käyttöön vasta opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. (Poutiainen 2011.)

Toisessa opinnäytetyössä suunniteltiin tuloskortti kirjanpitäjälle. Opinnäytetyössä käsiteltiin kirjanpitäjän tehtäviä ja taloushallintoa yleisesti, suorituskyvyn mittaamista sekä tuloskortin rakentamista. Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi kohdeyrityksen kirjanpitäjille tuloskortti. Opinnäytetyön empiirinen osuus oli kokonaisuudessaan salattu. (Saaristo 2014.)

1.2 Työn tavoite ja rajaus

Viitekehyksessä käyn läpi yleisesti johtamista ja erityisesti jaettua johtamista, henkilöstön motivointia ja palkitsemista sekä muutosjohtamista. Nämä osa-alueet valitsin siksi, että erittäin usein talouspäällikkö toimii myös taloushallinnon esimiestehtävissä. Monissa tapauksissa esimiestehtävät ovat talouspäälliköllä suuremmissa roolissa kuin varsinaisen taloushallinnon ohjaus. Lisäksi talouspäälliköt ovat usein mukana erilaisissa järjestelmähankkeissa. He toimivat joko muutoksen varsinaisina johtajina tai ainakin he ovat suunnittelussa ja toteutuksessa vahvasti mukana.

Toisena kokonaisuutena käsittelen talousjohtamisen ja talouspäällikön merkitystä yritykselle. Kuinka tärkeää yrityksille on, että niiden organisaatiossa on henkilö, joka on perehtynyt taloushallintoon. Minkä tyyppisiä ovat tärkeimmät työtehtävät mitä talouspäälliköt yrityksissä tekevät ja minkälainen vastuualue heillä yleensä on.

Kolmantena kokonaisuutena käsittelen tuloskortin ja henkilökohtaisen tuloskortin merkitystä. Minkälaista teorian tietoa on olemassa näiden molempien johtamisjärjestelmien vaikutuksesta työskentelyyn.

Haastattelututkimuksessani haluan selvittää, mitkä ovat haastateltavien henkilöiden yleisimmät työtehtävät sekä vastuualueet. Lisäksi selvitän miten heidän työaikansa jakaantuu erilaisten tehtävien kesken. Pyrin saamaan selville myös sen, minkälaiset tekijät motivoivat taloushallinnosta vastaavia henkilöitä heidän nykyisessä työskentelyssään. Onko heidän työpaikoissaan tuloskorttia käytössä, ja jos on, niin minkälaisia ovat heidän mittaristonsa. Jos tuloskorttia ei käytetä, niin minkälaisia ovat yleisimmät käytössä olevat tavoitteet ja miten toimivina ja kannustavina ne koetaan. Olen kiinnostunut myös siitä, minkälaisia ehdotuksia haastateltavilla on toimivammiksi tavoitteiksi ja mittareiksi tulevaisuudessa. Lisäksi haluan selvittää palkitsemisen merkitystä haastateltaville. Pitääkö heidän mielestään tavoitteet ja mittarit aina kytkeä palkitsemiseen.

1.3 Menetelmä

Valitsin tutkimusmenetelmäkseni tapaustutkimuksen koska haluan saada selville yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä asiasta. Haluan selvittää taloushallinnosta vastaavien henkilöiden mielipiteitä siitä miten hyvin heidän nykyiset tavoitteensa motivoivat heitä antamaan yritykselle täyden työpanoksen. Lisäksi haluan selvittää onko heillä uusia ehdotuksia kannustaviksi tavoitteiksi.

Teen opinnäytetyössäni kvalitatiivisen haastattelututkimuksen kahdeksalle taloushallinnosta vastaavalle henkilölle. Valitsen haastateltavat henkilöt eri alojen yrityksistä, jotta saan mukaan erilaisia näkemyksiä. Periaatteessa taloushallinnon lainalaisuudet ovat samoja riippumatta siitä minkä alan yritys on kyseessä, mutta erilaiset yritykset tuovat tähän tutkimukseen omat vivahteensa.

Toivon saavani haastatteluin selville näkökulmia erilaisista käyttökelpoisista tulokorttimalleista. Näiden haastattelujen pohjalta haluan koota uuden mahdollisimman toimivan esimerkin tulokortista, jota voitaisiin käyttää taluspäälliköille tulevaisuudessa.

Haastattelut toteutan niin sanotulla puolistrukturoidulla kyselytutkimuksella eli määrittelen valmiiksi suurimman osan kysymyksistä jotka ovat kaikille samat. Lisäksi jokainen haastateltava saa kertoa niitä aiheeseen liittyviä huomioita mitkä itse näkee tärkeiksi.

Lähden selvittämään tutkimusongelmaa, eli minkälainen on taluspäällikön kannustava tulokortti, seuraavien teemojen avulla:

- Mitkä ovat haastateltavien pääasialliset työtehtävät ja vastualueet?
- Minkälaiset tekijät motivoivat heitä työnteossa?
- Minkälaisia ovat haastateltavien nykyiset tavoitteet, onko heillä henkilökohtaisia tavoitteita talouden näkökulmasta, asiakasnäkökulmasta, prosessien näkökulmasta tai oppimisen näkökulmasta?
- Minkälaisia kehitysehdotuksia haastateltavilla on kannustaviksi tavoitteiksi?

2 Henkilöstön johtamisen ja motivoinnin merkitys yritystoiminnassa

2.1 Johtamisnäkemymiä vuosien varrelta

Eri vuosikymmenillä johtaminen on nähty monella eri tavalla. Vielä 1950- ja 1960-luvuilla johtaminen nähtiin lähinnä valvontana ja käskenä. Kaiken kaikkiaan johtaminen oli keskittynyt asioiden johtamiseen sekä tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseen. (Juuti 2013, 30.)

1980-luvulta lähtien on johtamisajattelussa siirrytty ihmisten ja muutoksen johtamiseen. Tämä on ollut välttämätöntä, koska nykypäivän organisaatiot ovat muuttuneet hierarkkisista organisaatioista yhä enemmän asiantuntija- ja palveluorganisaatioiksi sekä erilaisiksi verkostoiksi. (Juuti 2013, 32 - 34.)

2.2 Johtajien ominaispiirteitä

Aikaisemmin on uskottu, että johtajilla on tietynlaiset ominaisuudet, mitä muilla ihmisillä ei ole. Tämä uskomus on osoitettu vääräksi useissa eri tutkimuksissa, joita johtajuudesta on tehty. Tutkimukset ovat osoittaneet, että henkilöt voivat olla ominaisuuksiltaan täysin erilaisia ja silti heistä molemmista voi tulla hyviä johtajia. Kyse on enemmänkin johtajan motivaatiosta, vuorovaikutustaidoista ja päämäärätietoisuudesta sekä työyhteisöön ja kulttuuriin liittyvistä asioista. (Juuti 2013, 36.)

Huippujohtajilla on usein tietynlaisia käyttäytymispiirteitä verrattuna huonompiin johtajiin. Johtajan pitää olla erittäin kurinalainen toiminnassaan. Hänen täytyy pitää kiinni omista arvoistaan ja tavoitteistaan sekä pyrkiä asettamiinsa päämääriin vastustuksesta huolimatta. Tämä kurinalaisuus vaatii usein rohkeutta toimia muista poiketen. (Collins & Hansen 2013, 47—48.)

Kurinalaisuuden noudattamista tarvitaan esimerkiksi silloin kun yrityksellä menee todella hyvin ja myynti kasvaa räjähdysmäisesti. Vaatii johtajan lujutta rajoittaa myyntiä, jos organisaatio ei kykene hoitamaan niin suurta kasvua. Kuitenkin tulevaisuuden kannalta on yritykselle turvallisempaa rajoittaa myyntiä, kuin kasvaa holtittomasti. (Collins & Hansen 2013, 76.)

Ollessaan epävarmoja hyvät johtajat hakevat ensisijaisesti empiiristä näyttöä asioille, kuin tukeutuvat vanhoihin perinteisiin tai muihin asiantuntijoihin. Lisäksi johtajan on hyvä olla rakentavassa mielessä vainoharhainen eli hänen on hyvä varautua siihen, että vaikka yrityksellä menisikin hyvin voivat huonommat ajat olla tulossa. Kun vaikeuksiin on varauduttu etukäteen, ei niistä selviytyminen ole ongelma. (Collins & Hansen 2013, 47—48.)

Loistava esimerkki kurinalaisuuden ja kokemuspohjaisen luovuuden yhdistelmästä on Apple ja sen nousu konkurssin partaalta maailman arvokkaimmaksi teknologiayritykseksi vuonna 2010. Kun Apple oli aivan konkurssin partaalla 1990-luvun puolivälissä, palasi sen perustaja Steve Jobs takaisin yhtiöön. Yhtiön toimintaa yksinkertaistettiin, palattiin takaisin siihen toimintaan mikä oli ollut kannattavaa ennen romahdusta, Macintosh-henkilökohtaisiin tietokoneisiin. (Collins & Hansen 2013, 100.)

Hyvin usein, kun yritys menestyy, ajatellaan sen olevan hyvän johtajan ansiota, vaikka monissa tapauksissa menestys on saavutettu johtajasta huolimatta. Hyvät johtajat nousevat esiin silloin, kun yritys on lähtenyt taantumaan. Tällaisissa tilanteissa tarvitaan kykyä tehdä päätöksiä ja viedä muutoksia läpi organisaatiossa niin, että se pysyy toimintakykyisenä ja energisenä. (Mattila 2013.)

Kone Oyj:n entinen toimitusjohtaja Matti Alahuhta korosti puheessaan Nordic Business Forumissa syksyllä 2014 Helsingissä rekrytointipäätösten merkitystä nostamalla johtajan tärkeimmiksi päätöksiksi, koska henkilöstö on hänen mielestään yrityksen tärkein voimavara (Alahuhta 2014). Jim Collins painotti omassa puheenvuorossaan samassa seminaarissa, että on erittäin tärkeää valita oikeat henkilöt oikeille paikoille ja että hyvä johtaja uskaltaa valita itseään viisaampia alaisia ympärilleen (Collins 2014).

Luottamuksen rakentaminen, selkeys niin ohjeistuksessa kuin tavoitteissakin ja nykytilan ymmärrys ovat johtamisessa tärkeitä. Tiedottaminen pienistäkin onnistumisista, saa aikaan positiivisuuden kierteen organisaatiossa. Töiden kierrätys on myöskin tärkeää varsinkin johtoasemassa olevilla. Kuuntelu nousi Alahuhdan puheessa merkitykseltään tärkeämmäksi kuin puhuminen. (Alahuhta 2014.)

Johtajat ovat tottuneet käsittelemään tietoja, mutta jatkossa heidän on keskityttävä tietojen lisäksi niin sanottujen johtamisen metataitojen kehittämiseen. Näillä taidoilla tarkoitetaan tunteiden, ajatuksien ja elämysten käsittelykykyä. Hyvä johtaja haluaa selvit-

tää, mitä hänen alaisensa ajattelevat ja tekevät. Joskus tämä johtaa ajankäytössä siihen, että omat aikataulut muuttuvat, koska johtaja ei saa eristäytyä omaan huoneeseensa suljetun oven taakse. (Heinonen & Klingberg & Pentti 2012, 47; 64.)

2.3 Jaettu johtajuus

Nykypäivän organisaatioissa, joissa ihmisten johtaminen on nostettu etusijalle, asioiden johtamisen edelle, on alettu pyrkiä ns. jaettuun johtajuuteen. Tällä tarkoitetaan palvelevaa johtamistyyliä, ihmisten välisiä hyviä suhteita sekä hyvin toimivaa ryhmätyöskentelyä. (Juuti 2013, 146.)

Palvelevalla johtamistyyllillä tarkoitetaan sitä, että esimies pystyy nöyränä asettumaan omien alaistensa alapuolelle, auttaen heitä heidän omissa tehtävissään. Tämä on tärkeää tasapainon saavuttamisen kannalta, koska organisaatiohierarkian kautta esimies on epäsymmetrisessä suhteessa alaisiinsa nähden heidän yläpuolellaan. (Juuti 2013, 147—149.)

Jaetun johtajuuden yhteydessä hyvillä ihmissuhteilla tarkoitetaan tilannetta, missä voidaan käydä avointa dialogia työyhteisössä ja yhdessä kehittää toimintaa. Kaikki uskaltavat antaa tilaa mielikuvitukselleen ja tuoda kokemuksensa yrityksen käyttöön. Työyhteisössä on hyvä ilmapiiri, missä kaikkien näkemyksiä kuunnellaan. (Juuti 2013, 153.)

Hyvin toimivassa ryhmässä jaettua johtajuutta sovelletaan esimerkiksi antamalla ryhmän johtajuuden kiertää vuorollaan ryhmän kaikilla jäsenillä. Tämä ryhmätyöskentelymuoto on erittäin suosittu nykypäivän erilaisissa verkostoissa, missä on henkilöitä eri yrityksistä. Jos johtamisvastuu pystytään siirtämään ryhmälle, kantavat kaikki ryhmän jäsenet vastuuta yhteisistä tavoitteista ja näin saadaan ryhmästä luotua huipputiimi. (Juuti 2013, 160; 225.)

Nopeasti muuttuvassa maailmassa esimiesten pitää varautua tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Henkilöstön pitää kokoajan oppia uutta ja tässä esimies on tärkeässä roolissa. Esimiehen täytyy innostaa ja kannustaa omia alaisiaan kehittymään. Tähän tarvitaan uudenlaista tunneälyä ja kykyä johtaa oman organisaationsa oppimista. (Ojala 2008, 287—288.)

2.4 Henkilöstön motivointi ja palkitseminen

Edellä kuvattu jaettu johtajuus on myös tuloksekas tapa motivoida henkilöstöä. Tästä hyvä esimerkki on Kone Oyj. 1990-luvulla Kone Oyj:ssä käynnistettiin tuotekehityshanke uudenlaisen hissien rakentamiseksi. Tässä projektissa toteutettiin jaettua johtajuutta tuloksekkaasti. Projektiryhmä sai itsenäisesti johtaa omaa etenemistään ja ilman suurempaa byrokratiaa kehittää uudenlaisen konehuoneettoman hissimallin. Tämän projektin tuloksena syntyi uutta teknologiaa käyttävä MonoSpace-hissityyppi. Nykypäivänä, kaksikymmentä vuotta myöhemmin, 80 - 90 % kaikista Koneen tuottamista hisseistä on tällaisia. (Juuti 2013, 204—206.)

Uuden strategian vieminen käytännön toiminnaksi on aina haaste. Hyvä apukeino strategian jalkauttamisessa on tulospalkkauksen kytkeminen uusiin tavoitteisiin ja niiden pohjalta määriteltyihin mittareihin. (Suomala & Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 325.) Motivoinnissa ja palkitsemisessa on hyvä muistaa, että ei ole olemassa pelkästään rahallisia keinoja. Tietenkin palkka ja erilaiset palkkiot ovat merkittävässä osassa motivointia, mutta siihen sisältyy paljon muutakin. Kiinnostavat ja haastavat työtehtävät sekä vastuu ja uralla eteneminen ovat tärkeitä innostajia työyhteisössä. Hyvä työskentelyilmapiiri ja ammattitaitoinen esimies ovat myös näitä ei-rahallisia työsuhde-etuja, joiden tärkeyden tiedostaa kun niitä ei enää olekaan. (Sistonen 2008, 177.)

Panostaminen johtamisen kehittämiseen ja laadukkaaseen johtamiseen on parempi keino motivoida henkilöstöä tehokkaampaan toimintaan kuin pienet rahalliset korvaukset. Maksettu bonus motivoi hetkellisesti, mutta sen vaikutus lakkaa nopeasti. Rahallisen korvauksen pitäisi olla vain mukava lisä hyvin toimivan työyhteisön lisäksi. (Sistonen 2008, 40.)

Johtajan tulee tuntea omat alaisensa niin, että hän voi käyttää erilaisiin tilanteisiin ja eri henkilöille erilaisia johtamistyyliä. Näin saadaan aikaan hyvä työskentelyilmapiiri sekä tuloksia. (Sistonen 2008, 128.)

Yrityksen palkitsemiskäytännöt olisi hyvä sisällyttää osaksi yrityksen strategiasuunnitelua. Näin voidaan varmistaa se, että palkitsemisella päästään ohjaamaan toimintaa oikeaan suuntaan. Kuten kuviosta 1. nähdään, on palkitseminen kiinteästi yhteydessä yrityksen muuhun toimintaympäristöön. (Rantamäki & Kauhanen & Kolari 2006, 39.)



Kuvio 1. Palkitsemisen yhteensopivuus. (Lawler 1990, teoksessa Rantamäki ym. 2006, 40.)

2.5 Muutosjohtaminen

Muutokset yrityksissä ovat nykyään niin yleisiä että, voidaanko enää puhua muutosjohtamisesta vai onko muutosjohtamisesta tullut normaalia yleisjohtamista. Ennen oli organisaatioissa muutosvastarintaa, mutta nykypäivänä tämä vastarinta on normaalia jatkuvien huolien ja epäilysten käsittelyä. (Mattila 2012.)

Johtajan täytyy ajatella muutosvastarinta lahjana. Hyvissäkin suunnitelmissa voi jäädä joitain asioita liian vähälle mietinnälle tai huomioimatta kokonaan. Vastarinnan kautta saadaan selville kaikki huomioitavat asiat ja näin voidaan parantaa päätöksenteon laatua. Lisäksi vastarinta osoittaa usein myös sen, ketkä ovat kiinnostuneita ja sitoutuneita yrityksen toimintaan. (Mattila 2012.)

Oikean tasapainon löytäminen, sen välillä mitä muutetaan ja mitä ei muuteta, on suurin haaste kaikessa organisoidussa toiminnassa. Kun yrityksen toimintaa muutetaan vain

yksi osa kerrallaan, on muutoksessa helpompi pysyä mukana. Muutos säilyy kurinalaisena toimintana. (Collins & Hansen 2013, 154.)

Muutoksien tekemisessä on aina omat riskinsä mutta nykypäivän muuttuvassa maailmassa ei voi jäädä paikalleen odottamaan tulevaa. Kaikki eivät onnistu muutoksissaan, mutta silti yrittäminen on turvallisempaa kuin että ei tehtäisi mitään. (Drucker 2006, 69.)



Kuvio 2. Arvojen säilyttäminen ja edistyksen turvaaminen. (Collins 2005, 269.)

Kuviosta 2. nähdään kuinka muutokset tulee suunnitella etukäteen. Ensin määritellään mitkä asiat pidetään ennallaan ja sen jälkeen ne, mitkä halutaan muuttaa. Yrityksen arvot ja perusta pidetään muuttumattomana, mutta toimintaa muutetaan ympäristön muutosten mukana. (Collins 2005, 269.)

Muutosjohtamisessa muutosten oikeanlainen viestintä on erittäin tärkeää. Pelkkä tiedon välitys ei riitä, vaan asiat pitää käydä läpi henkilöstön kanssa niin, että muutosten syyt ymmärretään (Juuti 2013, 186.). Muutosviestinnässä on hyvä muistaa erityisesti, että viestintää tulisi tehdä proaktiivisesti ja mahdollisimman vuorovaikutteisesti. Keski-

tytään olennaiseen, kerrotaan ensin vain ne asiat mitkä henkilöstöä eniten kiinnostaa, koska suurta tietotulvaa ei pystytä ottamaan vastaan. (Juholin 2013, 404—407.) Muutosviestinnässä on myös tärkeää kertoa mitkä asiat eivät muutu ja tiedottaa henkilöstöä myös silloin, kun ei ole mitään uutta kerrottavaa. Mieluimmin liian usein tapahtuvat päivitykset pitävät henkilöstön rauhallisena. (Kortetjärvi-Nurmi & Kuronen & Ollikainen 2009, 108.)

3 Talousjohtaminen ja talouspäällikön merkitys yritykselle

3.1 Talousjohtaminen

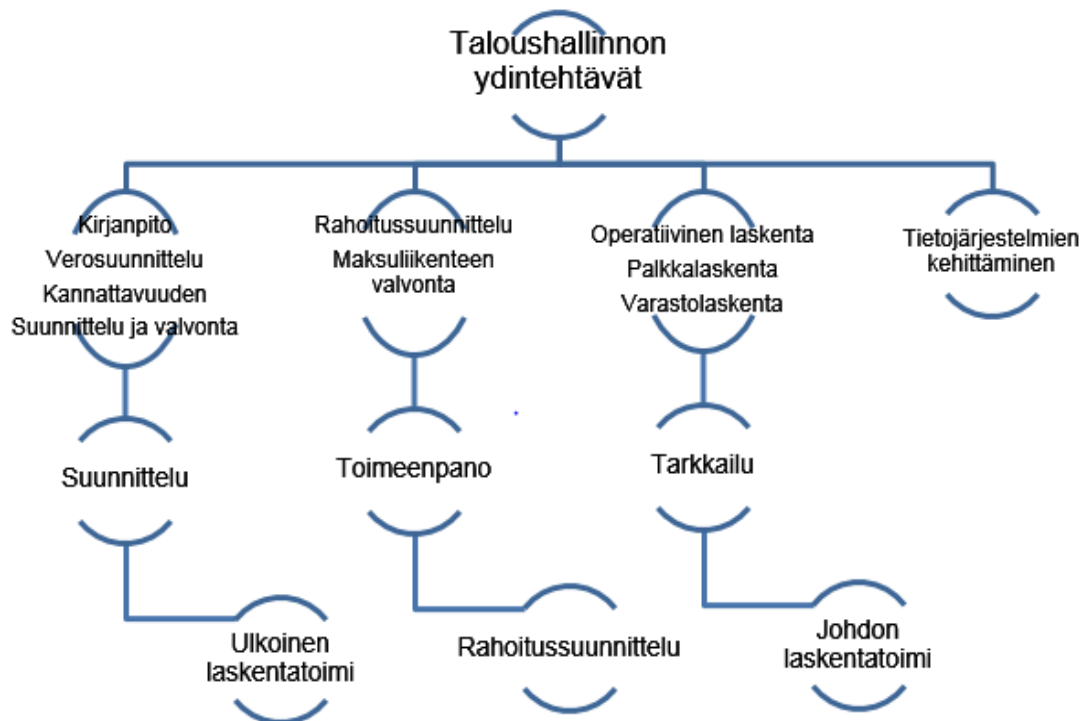
Talousjohtaminen on yrityksen tukitoiminto, sen tehtävänä on vastata yrityksen talouden johtamisesta sekä tuottaa päätöksentekoon tarkoituksenmukaista, luotettavaa ja ajan tasalla olevaa tietoa. Talousjohdon tehtävä on seurata yrityksen kannattavuuden kehitystä sekä varmistaa että yrityksen tietojärjestelmistä saadaan kaikille sidosryhmille heidän tarvitsemansa tiedot. (Järvenpää & Länsiluoto & Partanen & Pellinen 2010, 22.)

Yrityksen talouden johtaminen on osa yrityksen johtamista ja se voidaan jaotella samalla tavalla kuin kaikki muukin johtaminen kolmeen ryhmään, suunnitteluun, toteutukseen ja tarkkailuun. Suunnitteluun kuuluu tyypillisesti budjetointi ja pitemmälle ajalle ulottuva ennustaminen. Toteutustehtävissä talousjohdon vastuulla on yrityksen tietojärjestelmien kehittäminen ja raportoinnin varmistaminen. Tarkkailutehtäviin kuuluvat erilaiset seurantaraportit ja niiden analysointi. Raportoinnin avulla valvotaan suunnitelmien toteutumista, sekä sitä onko asetettuihin tavoitteisiin päästy. (Järvenpää ym. 2010, 14.)

Talousjohtamista tehdään samanaikaisesti monella eri tasolla. Operatiivisella tasolla huolehditaan päivittäisten rutiinien ohjauksesta. Taktisella tasolla varmistetaan että strategiset tavoitteet saadaan toteutettua budjetoinnin ja vuosisuunnittelun avulla. Strategisella tasolla ollaan mukana koko yrityksen kehittämisessä. Erityisesti strategiatyössä yrityksen muut osastot tarvitsevat talousjohdon tukea ja neuvontaa. (Järvenpää ym. 2010, 15—16.)

Laskentatoimi on muuttunut voimakkaasti 2000-luvulla. Teknologian kehittymisen myötä on taloushallinnossa niin sanotun sähköisen taloushallinnon myötä pystytty automatisoimaan toimintoja. Peruslaskentaa on keskitetty erillisiin palvelukeskuksiin tai jopa

ulkoistettu kokonaan yrityksen ulkopuolelle. Vastaavasti talousjohtamista on osittain siirretty talousosastolta lähemmäs liiketoimintaa uuden tehtävänimikkeen, Business Controller, myötä. Business Controllerin tehtävät liittyvät kaikki johdon laskentatoimeen eli sisäiseen laskentaan. (Järvenpää ym. 2010, 32.)



Kuvio 3. Taloushallinnon ydintehtävät. (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 269.)

Yllä kuviossa 3. on esitetty taloushallinnon ydintehtäviä. Varsinkin johdon laskentatoimen ja strategisen laskentatoimen tietojärjestelmävaatimukset ovat lisääntyneet viimeisten vuosikymmenten aikana. Järjestelmistä yritetään tehdä käyttäjäystävällisempiä niin että ne palvelisivat paremmin päätöksentekoa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 269.)

3.2 Taluspäällikön tehtävät ja vastuut

Taluspäällikkö tai -johtaja on yleensä johtoryhmän jäsen ja toimitusjohtajan läheisin sparraaja yrityksen johtamisessa. Taluspäällikön tehtävänä on esittää talouden näkökulma kaikkeen päätöksentekoon. (Järvenpää ym. 2010, 26.)

Taluspäälliköllä on merkittävä rooli strategisessa johtamisessa. Strategiaprosessin suunnitteluvaiheen aikana täytyy erilaisten vaihtoehtojen vaikutuksia analysoida ja niiden pohjalta tehdä skenaarioita tulevaisuudesta. Miten erilaiset strategiset valinnat vaikuttavat yrityksen kassavirtaan lyhyellä tähtämellä ja mitkä ovat niiden vaikutukset pitkällä aikavälillä tulokseen. Lisäksi täytyy analysoida, tarvitaanko uusia investointeja tai ulkopuolista rahoitusta. (Järvenpää ym. 2010, 14.)

Taluspäällikkö toimii neuvonantajana koko muulle organisaatiolle talousasioissa. Konsultin ominaisuudessa taluspäällikön on osattava esittää monimutkaisetkin taloushallinnon lainalaisuudet muulle organisaatiolle niin, että nekin jotka eivät ole perehtyneet tai kiinnostuneet taloushallinnosta, ymmärtävät asioiden merkityksen. Tämä vaatii hyviä ihmissuhdetaitoja, pitää tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Tästä syystä on taloushallinnossakin alettu painottaa ns. pehmeiden arvojen merkitystä. Taluspäällikkö on usein talousjohtamisen lisäksi taloushallinto-osaston esimies. Esimiestehtävä tuo omalta osaltaan toimenkuvaan omat vaatimuksensa. (Järvenpää ym. 2010, 29.)

Controller nimitys on yleistynyt viime vuosina, se on osittain korvannut taluspäällikkö nimityksen. Tämä siitä syystä, että toimenkuva kertoisi heti paremmin, minkälaisia tehtäviä siihen sisältyy. Yleensä toimenkuvaan liittyvät tehtävät ovat talouden johtamiseen, konsultointiin, tarkastukseen, valvontaan sekä erilaisten raporttien tuottamiseen liittyviä töitä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 29.)

3.3 Ulkoinen laskentatoimi

Ulkaisen laskentatoimen päätehtävä on kaksinkertaisen kirjanpidon avulla antaa oikea kuva yrityksen tilanteesta ja dokumentoida kaikki liiketapahtumat. Kirjanpidon pohjalta laaditaan virallinen tilinpäätös sekä muut ulkopuolisten sidosryhmien tarvitsemat ilmoitukset. (Järvenpää ym. 2010, 19—20.) Ulkopuoliset tilintarkastajat valvovat sitä että yrityksen kirjanpito ja koko hallinto on lain mukaista (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 351).

Tämä osa-alue laskentatoimesta halutaan toteuttaa mahdollisimman kustannustehokkaasti ja vaivattomasti, jotta taluspäälliköllä ja koko muulla taloushallinnon henkilöstöllä jäisi mahdollisimman paljon resursseja käytettäväksi muuhun laskentaan. Kirjauksien vientiä kirjanpitoon on automatisoitu tietotekniikan kehityksen myötä. Kirjausten tekemisen tilalle on tullut tarve tarkastaa, että ohjelmat toimivat oikein ja kirjaukset ovat luotettavia. (Kaplan & Norton 2007, 178—180.)

3.4 Johdon laskentatoimi

Johdon laskentatoimella eli sisäisellä laskennalla tarkoitetaan päätöksen teon apuna tehtävää sisäistä kustannuslaskentaa ja talouden ohjausta. Laskenta voidaan jaotella tarkoituksensa perusteella kahteen eri ryhmään, suunnitteluun ja valvontaan liittyvään laskentaan. Suunnittelulaskelmilla tarkoitetaan esimerkiksi vaihtoehtolaskelmia siitä, onko järkevää tehdä joku toiminto itse vai ostaa alihankintana. Suunnittelulaskentaan sisältyy myöskin tavoitelaskelmat, millä määritellään budjetille, ennusteille ja erilaisille mittareille oikeat tavoitetasot. Valvontalaskelmilla tarkoitetaan erilaisia analyyseja ja budjettiseurantaa tavoitteiden toteutumisesta. (Järvenpää ym. 2010, 21.)

Yrityksissä kerätään rahamääräisen tiedon lisäksi paljon ei-rahamääräistä tietoa. Tämä tieto on tärkeää päätöksenteossa, koska tällä tiedolla voidaan täydentää kirjanpidosta saatua tarkkaa numerotietoa. Ei-rahamääräisillä tiedoilla voidaan arvioida miten niihin liittyvät tuotot tai kulut tulevat kehittymään jatkossa, esimerkiksi asiakastyytyvyyden parannuksesta voidaan ennustaa myynnin kasvavan tulevaisuudessa. (Järvenpää ym. 2010, 40.)

Johdon laskentatoimessa pääpaino tulisi olla tulevaisuuden ennustamisessa ja suunnittelussa. Tähän tarvitaan tietenkin toteutuneiden lukujen ja toiminnan analysointia. Analysoinnilla ja suunnittelulla varmistetaan, että pystytään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin myös jatkossakin. (Järvenpää ym. 2010, 42.)

Tiedon tuottaminen muulle organisaatiolle ei ole aivan yksinkertaista. Sisäisen tiedon tuottamiseen ei ole olemassa mitään yhtenäisiä sääntöjä kuten ulkoisessa laskentatoimessa, jota säätelee mm. kirjanpitolaki. Koska yhtenäisiä sääntöjä ei ole, täytyy sekä henkilöiden jotka tuottavat sisäistä tietoa, kuin myös niiden joille tietoja kerätään yhteisesti sopia ja ymmärtää millä perusolettamilla tiedot esitetään. (Järvenpää ym. 2010, 44—47.)

Ennen tietojen keräämistä on päätettävä ainakin millä laajuudella välilliset kustannukset huomioidaan raportoinnissa, millä hinnoilla raaka-ainekustannukset arvostetaan ja mitä kustannuksia kohdistetaan millekin toiminnolle. Lisäksi täytyy päättää millä säännöillä pitkävaikutteisia kustannuksia jaksotetaan. Järjestelmästä saatavat tiedot pitää tarkastaa, että ne ovat varmasti luotettavia ja että tiedot ennen kaikkea ovat sellaisia,

joita haluttiin, eli ne ovat toiminnan kehittämisen kannalta olennaisia. (Järvenpää ym. 2010, 44—47.)

Tietotekniikan kehittyessä on raportoinnista saatu huomattavasti käyttäjäystävällisempää ja visuaalisempaa, tiedot saadaan nopeasti ja helposti suoraan erilaisista tietokannoista (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 271). Tiedon saannin helpottuessa on yksi johdon laskentatoimen suuri haaste se, että pitää osata valikoida oleelliset ja päätöksenteon kannalta tärkeät tiedot massan seasta. Tietoa ei saa jakaa liikaa, muuten tärkeät tiedot voivat jäädä vähemmän tärkeiden tietojen varjoon. (Suomala ym. 2011, 22.)

3.5 Strateginen laskentatoimi

Strategisen johtamisen tehtävä on määritellä visioon tähtäävä strategia. Kun strategia on selvillä, on budjetoinnin tehtävä konkretisoida lyhyen aikavälin tavoitteet valitun strategian mukaisesti. Budjetoinnin yhteydessä saatetaan huomata, että nykyinen strategia vaatii päivittämistä, havaitaan uusia mahdollisuuksia tai vastaavasti kysynnän muutoksia. (Järvenpää ym. 2010, 208.)

Budjetointi, siihen yhdistetyt suoritusmittarit sekä palkitseminen täytyy suunnitella niin, että ne ovat linjassa strategiassa määriteltyjen kriittisten menestystekijöiden kanssa. Myös lyhyen aikavälin toiminnan täytyy ohjata yritystä kohti visiota. (Järvenpää ym. 2010, 239.)

Strategiatyössä on tärkeää analysoida nykytilannetta lyhyen aikavälin budjetoinnin tulospoikkeamien avulla. Poikkeamien analysoinnin avulla havaitaan ajoissa muutokset kysynnässä ja tarpeet nykyisen strategian korjaamiseen. (Järvenpää ym. 2010, 224.) Analyysin perusteella voidaan todeta, että yrityksen kannattaisi muuttaa toimintaansa johonkin ihan uuteen suuntaan, sen sijasta että nykyistä toimintaa yritetään tehostaa loputtomasti. (Suomala ym. 2011, 311.)

Strategisen laskentatoimen tehtäviin kuuluu mm. yhdistellä ja analysoida erilaisista yrityksen ulkopuolisista lähteistä saatuja tietoja omien järjestelmien tuottamiin tietoihin. Tällä tavalla pystytään analysoimaan myöskin kilpailijoiden toimintaa sekä markkinan yleistä kehittymistä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 40.)

Kilpailijoiden toiminnan analysointi ja heidän tulevaisuutensa ennustaminen ei ole helppoa, koska tietenkään he eivät haluaisi antaa kilpailutilanteen analysointiin tarvittavia tietoja julkisuuteen. Tietoa on kuitenkin saatavilla esimerkiksi erilaisista julkaisuista, yhteisiltä tavarantoimittajilta ja asiakkailta. Tietoja täytyy osata kerätä ja yhdistellä eri lähteistä. (Atrill & McLaney 2012, 340.)

Strategisen laskentatoimen avulla analysoidaan, minkälaisella toiminnalla pystytään parantamaan omaa kilpailuetua markkinoilla. Eli selvitetään millä toiminta-alueella yritys on muita parempi tai vahvempi. Erilaisten tunnuslukujen avulla vertaillaan vaihtoehtoja toisiinsa. (Atrill & McLaney 2012, 337; Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 339.)

Strategisen laskennan tärkeänä tehtävänä on myös toimia niin sanotun yrityksen strategisen linjan vartijana, eli sen tehtävä on pitkälle aikavälille ulottuvien tavoitteiden ja mittareiden avulla ohjata yrityksen toimintaa kohti visiota, strategian määrittelemällä tavalla. (Atrill & McLaney 2012, 337.) Koska talousosasto on yrityksen niin sanottu tukitoiminto, täytyy sen määrittellä oman toimintansa strategiset painopistealueet vasta sen jälkeen, kun se tietää mitä painopisteitä yrityksen varsinaiset tulosyksiköt ovat itsellensä valinneet. (Kaplan & Norton 2007, 143.)

4 Tulokortti

4.1 Tulokortin synty ja kehittyminen

Artikkelissaan vuodelta 1992 Kaplan ja Norton pohdiskelevat raportoinnin vaikutusta liiketoimintaan. Jo silloin ajateltiin, että pelkät taloudellisten lukujen raportit eivät ole enää riittäviä yrityksissä. Osassa yrityksistä on yritetty muokata talouden raporteista käytännöllisempiä, toisissa on unohdettu talouden tunnusluvut kokonaan keskittyen toiminnan mittaamiseen. (Kaplan & Norton 1992.)

Yritysjohdo ei voi mitata vain yhtä osa-aluetta, esimerkiksi taloudellisia lukuja. Näin ei saada tarpeeksi kattavaa käsitystä yrityksen kriittisistä toiminnoista. Yritysjohdo haluaa saada esityksen sekä taloudellisesta tilanteesta että liiketoiminnasta. (Kaplan & Norton 1992.)

Kaplan ja Norton kokeilivat vuoden ajan 12 yrityksen kanssa tuloskorttia. Kokeilusta yritysjohto sai ymmärrettävän kokonaiskäsityksen omasta liiketoiminnastaan. Tulokortissa tarkasteltiin taloudellisten lukujen lisäksi toiminnan ns. ei-taloudellisia mittareita kuten asiakastyytyvääisyyttä, sisäisiä prosesseja, innovaatioita ja kehitystoimintaa. (Kaplan & Norton 1992.)

Tästä kokeilusta syntyi niin sanottu Balanced Scorecard eli tasapainotettu tuloskortti, jota voidaan pitää ns. yrityksen ohjekirjana. Kuten lentokoneen ohjauksessakin, ei yrityksen johtamisessakaan, saa luottaa vain yhteen laitteeseen. Toimintaa pitää pystyä tarkastelemaan usealta suunnalta samanaikaisesti. (Kaplan & Norton 1992.)

Tuloskortti mahdollistaa toiminnan tarkastelun neljästä eri näkökulmasta. Siitä saa vastauksen siihen miten asiakkaat yrityksen näkevät, mitä pitää tehdä yrityksen sisällä, voidaanko kehittyä ja tuottaa uutta lisäarvoa sekä miten osakkeenomistajat näkevät yrityksen. (Kaplan & Norton 1992.)

Tulokortissa annetaan tietoja liiketoiminnasta neljästä eri näkökulmasta, mutta raportteja siinä on rajallinen määrä. Yrityksissä harvoin on liian vähän raportteja, koska yleensä niitä keksitään kokoajan lisää, eikä mitään jätetä pois. Tulokortti pakottaa johdon miettimään mitkä mittarit ovat oleellisia, koska raportteja per osa-alue on vain muutama. (Kaplan & Norton 1992.)

Jo lyhyen käytön jälkeen havaittiin, että tuloskortti palvelee useita johtamisen tarpeita. Tulokortista nähdään kerralla useita yrityksen kilpailukyvyn kannalta tärkeitä tietoja. Toiseksi siitä nähdään myös, mikäli jonkin yksittäisen osa-alueen parannus tapahtuu toisen toiminnon kustannuksella. Esimerkiksi sisäisten prosessien mittauksessa tulisi keskittyä niihin asioihin millä on suurin vaikutus asiakastyytyvääisyyteen. (Kaplan & Norton 1992.)

Mikäli toiminnan kehittyminen ei näy parantuneena tuloksena, pitää yritysjohton miettiä onko strategian perusasiat ja missio ajateltu oikein, kaikki pitkän tähtäyksen suunnitelmat eivät ole tuottavia. Tulokortilla saadaan mitattua yrityksen tulosta, mutta sillä ei voida parantaa huonoa strategiaa. (Kaplan & Norton 1992.)

Tulokorttiajattelussa strategia ja visio ovat pääosassa, ei valvonta, kuten aikaisemmin teollistumisen aikakaudella. Tulokorttiin asetetaan tavoitteita joihin henkilöstön olete-

taan pyrkivän. Eri osa-alueiden tavoitteita yhdistämällä saadaan myös yrityksen sisäiset muurit sortumaan ja yhteistyö paremmaksi. Tulokortti johdattaa yrityksiä katsomaan ja keskittymään tulevaisuuteen menneisyyden sijasta. (Kaplan & Norton 1992.)

Tasapainotettua tulokorttia käytettiin sen alkuvuosina vain suorituskyvyn mittauksen tehostamiseen. Toimilla saavutettiin selkeitä tuloksia. Prosessit selkeytyivät, löydettiin paremmin yhteinen linja siitä, mitkä asiat ovat tärkeitä ja keskityttiin niihin. Viime aikoina yritykset ovat alkaneet käyttää tulokorttia laajemmin, siitä on tehty strategisen johtamisjärjestelmän perusta. Tulokortti toimii viitekehyksenä strategian toteutuksessa. Tällä tavalla yrityksen strategia pysyy ajan tasalla kilpailutilanteen, teknisen kehityksen ja markkinatilanteen muutoksissa. (Kaplan & Norton 2007.)

Mei-Fen Wu julkaisi 2014 oman tutkimuksensa Taiwanilaisista pienistä ja keskisuurista elektroniikka-alan yrityksistä. Tutkimuksessa selvitettiin erilaisten johtamiskäytäntöjen vaikutuksia organisaatioiden suorituskykyyn sekä tasapainotetun tulokortin käyttöönoton merkitystä tässä yhteydessä. Tutkimuksessa todettiin, että johtamisjärjestelmällä ja tasapainotetulla tulokortilla oli huomattava positiivinen vuorovaikutteinen vaikutus organisaatioiden suorituskykyyn. (Wu 2014.)

Tasapainotettua tulokorttia on kehitetty sen 20-vuotisen historian aikana. Puhutaan kehityksen aalloista, joista tällä hetkellä eletään neljättä aaltoa. Julkisen sektorin ottaessa käyttöön tulokortteja todettiin, että taloudellisen näkökulman merkitys ei ole niin suuri kuin yksityisillä yrityksillä. Tulokorttia muokattiin niin, että siihen otettiin mukaan enemmän ei taloudellisia mittareita. Vaikka tulokorttia onkin muokattu vuosien varrella, on sen alkuperäinen toimintaperiaate säilynyt täysin ennallaan. Tulokortti on säilyttänyt asemansa suosittuna ja käytettynä johtamisjärjestelmänä. Se on edelleen tehokas tapa jalkauttaa strategia koko organisaatiolle. Tulokortin käyttöönotossa epäonnistuttiin sen alkuaikoina lähinnä siitä syystä, että uusien käytäntöjen käyttöönottoa ei osattu kunnolla. (Coe & Letza 2014.)

4.2 Tulokortin suunnittelu

Tulokortin käyttöönotossa ei kannata kiirehtiä. Suunnitteluun ja mittareiden määrittelyyn kannattaa ottaa mukaan henkilöstöä mahdollisimman laajasti. Mitä useampi ihminen organisaatiossa osallistuu mittariston rakentamiseen ja suunnitteluun, sitä suu-

rempi hyöty saadaan aikaan. Mittariston vienti käytäntöön helpottuu ja sen sisällön käsittely alkaa jo suunnittelun kanssa samanaikaisesti, koska suunnittelussa on mukana jo useita henkilöitä, joille uutta ideaa ei enää tarvitse myydä uudestaan. (Lindroos & Lohivesi, 2010, 164.)

Ensimmäinen lähtökohta tuloskorttia suunnitellessa on arvioida onko yrityksen nykyinen strategia realistinen, ymmärrettävä, toiminnallinen, mitattavissa sekä innostava, ns. RYTMI-teoria. Teorian nimitys tulee edellä lueteltujen ominaisuuksien alkukirjaimista ja toimii samalla hyvänä muistisääntönä. Mikäli strategia ei olisi toteuttamiskelpoinen, olisi siihen pohjautuvia mittaristoja turha rakentaa, koska luultavasti henkilökunta ei sitoutuisi tavoitteisiin, koska ei näkisi niitä järkevinä. (Lindroos & Lohivesi, 2010, 24.)

Toinen tärkeä asia tuloskortin soveltamisessa on se, että sen pitää elää yrityksen toiminnan mukana. Jos toiminta muuttuu, täytyy myös mittaristoa muuttaa, niin että se vastaa sen hetkistä toimintaa. (Järvenpää ym. 2010, 271.)

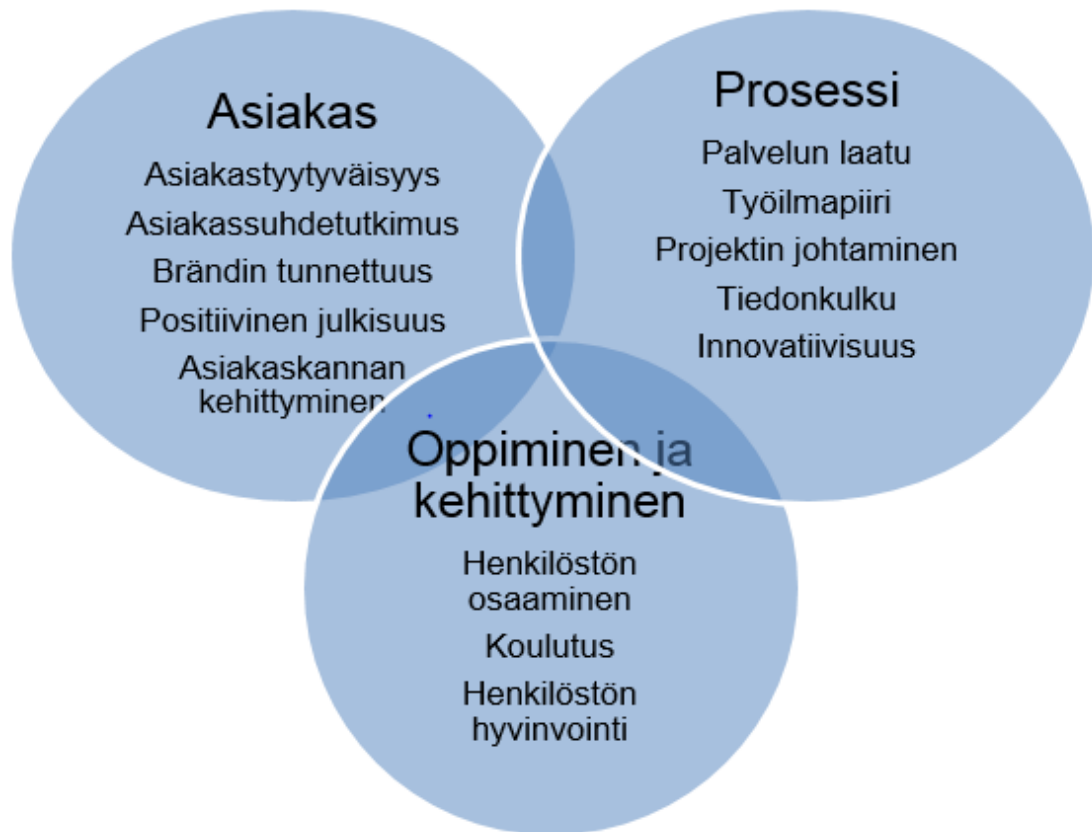
Tuloskortilla ja sen mittareilla pystytään ohjaamaan yrityksen toimintaa haluttuun suuntaan. Sen avulla voidaan konkretisoida yrityksen tavoitteet, viestitetään henkilöstölle mikä on heidän toiminnassaan tärkeintä. Mittaristoa voidaan käyttää myöskin kannustinpalkkauksen perustana. (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 301.)

Mittaristoa rakennettaessa pitää muistaa, että kun mittarit on asetettu, niiden seuraminen alkaa ohjata toimintaa. Jos on valittu vääränlaisia mittareita, voidaan myös toimintaa alkaa johtaa väärään suuntaan. (Järvenpää ym. 2010, 265.)

Kun tuloskortti ja sen mittaristot on luotu, täytyy mittareita arvioida kriittisesti. Tarkastettavia asioita ovat ainakin, selviääkö yrityksen kilpailustrategia mittarien perusteella ja onko mittareita valittu riittävän laajasti eri näkökulmien perusteella. Varmistetaan, että mukaan on valittu sekä tuloksien seurannan mittareita, että tulevaisuutta ennakoivia mittareita. (Malmi & Peltola & Toivanen 2006, 81.)

Aineeton pääoma on huomattu yrityksissä tärkeäksi ja siksi sitä ei saa unohtaa, kun tuloskorttia rakennetaan. Jos sellaiset aineettomat menestystekijät, jotka ovat strategian kannalta kriittisiä, jätetään pois tuloskortista, vain siitä syystä että niitä on vaikea mitata, on tuloskortin antama kokonaiskuva puutteellinen. (Kujansivu & Lönnqvist & Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 13.)

Aineeton pääoma jaotellaan yleisesti kolmeen osaan, inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan ja rakennepääomaan. Inhimilliseen pääomaan kuuluvat mm. osaaminen, henkilöominaisuudet, asenne, tieto ja koulutustaso. Suhdepääomaan luokitellaan mm. kaikki sidosryhmäsuhteet, maine, brändit ja yhteistyösopimukset. Rakennepääomaan lasketaan työilmapiiri, arvot ja kulttuuri, dokumentoitu tieto, prosessit ja järjestelmät, sekä immateriaalioikeudet. (Kujansivu ym. 2007, 47.)



Kuvio 4. Tyypillisiä aineettomia menestystekijöitä ja mittareita Balanced Scorecardissa. (Kujansivu ym. 2007, 155.)

Kuten kuvio 4. nähdään, on aineettomia menestystekijöitä yleensä kaikissa muissa tulokortin näkökulmissa, paitsi talouden näkökulmassa. Suurin vaikeus näissäkin mittareissa on se, että ei osata valita strategian kannalta tärkeimpiä mittareita tulokorttiin. (Kujansivu ym. 2007, 155.)

4.3 Henkilökohtaisen tuloskortin merkitys

On selkeästi havaittu, että ihmiset panostavat työssään niihin asioihin, joita he tietävät mitattavan ja joista heillä on palkitsemisjärjestelmä. Mittarien miettiminen on usein vaikeaa, mutta niitä ei kannata kopioida toisista organisaatioista, koska kaikkien yritysten toiminta on omanlaistansa. Mittarien laatimiseen osallistuvien henkilöiden kannalta ei ole parempaa tapaa perehtyä yrityksen toimintaan. Mittareita ei kannata laatia siksi että saataisiin tulos jaettua vaan sen vuoksi, että saadaan seurattua ja ohjattua yrityksen toimintaa niin, että tulosta syntyy. Kaikki mittarit eivät sovi palkitsemisen perusteeksi, esim. kulubudjetin alittaminen voi johtaa siihen, että budjetit asetetaan yläkanttiin tai että budjetoituja hankkeita ei toteuteta tai säästetään asioissa, jotka lisäävät kuluja muualla. (Rantamäki ym. 2006, 102 – 104.)

Esimies ja työntekijä rakentavat yhdessä hyvän henkilökohtaisen tuloskortin. Sen tavoitteet ovat haastavia, mutta selkeitä. Selkeys on erittäin tärkeää, ei riitä että tietää omat tavoitteensa, ne pitää myös ymmärtää ja niihin pitää pystyä sitoutumaan. Jos tavoitteiden asettaminen on vaikeaa, täytyy miettiä työtehtävän varsinaista tarkoitusta organisaatiossa. Jonkinlaisia tuloksia halutaan saada aikaan kaikissa työtehtävissä. Tavoitteita voidaan joka tapauksessa asettaa ainakin henkilön osaamisen kehittämiseksi sekä työtehtävien kehittämishankkeille. (Sistonen 2008, 112—116.)

Henkilökohtaisten tavoitteiden tulisi olla sellaisia, että niiden toteutumiseen voi itse vaikuttaa. Osa tavoitteista voi olla koko yrityksen tavoitteita, mutta ainakin puolet tuloskortin mittareista tulisi kytkeä henkilökohtaiseen tekemiseen. Muuten tavoitteet jäävät helposti liian etäisiksi, eikä niihin sitouduta. Lisäksi on tärkeää muistaa, ettei tavoitteita saa asettaa liian montaa. Yksinkertaisen tuloskortin tavoitteita on helpompi seurata. (Sistonen 2008, 112—116.)

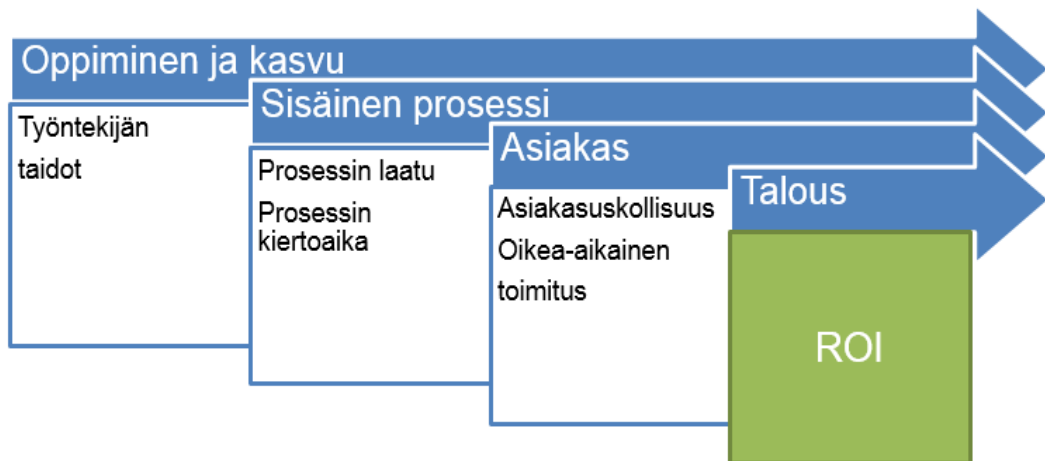
Suoritusten arvioinnissa on erittäin tärkeää että arviointi tapahtuu oikeudenmukaisesti ja johdonmukaisesti. Mikäli arviointiperusteet on laadittu hyvin, on niillä positiivinen vaikutus työn tuottavuuden lisäksi työmotivaatioon, sitoutumiseen, työilmapiiriin sekä työntekijöiden terveydentilaan. (Sistonen 2008, 195.)

Henkilökohtaiseen tuloskorttiin voidaan sisällyttää myös henkilön omia henkilökohtaisia tavoitteita yrityksen strategian ulkopuolelta. Näin tuloskortista saadaan yksilöllisempi ja

tavoitteisiin on helpompi sitoutua. Toiseksi nähdään heti, etteivät henkilön omat tavoitteet ole ristiriidassa yrityksen tavoitteiden kanssa. (Rampersad 2004, 28.)

4.4 Malli henkilökohtaisesta tuloskortista

Kuten kuvioista 5. nähdään, ovat kaikki eri näkökulmien strategiset tavoitteet sellaisia, että ne tukevat toinen toistaan. Tuloskorttia rakennettaessa täytyy aina tarkastaa, että yksittäiset tavoitteet tukevat toisiaan, eivätkä yritä ohjata keskenään ristiriitaiseen toimintaan. (Atrill & McLaney 2012, 357.)



Kuvio 5. Esimerkki henkilökohtaisesta tuloskortista (Atrill & McLaney 2012, 357.)

Kun strategiset tavoitteet ovat selvillä, on niistä ja niihin liittyvistä mittareista ja toimenpiteistä hyvä laatia taulukon 1. mukainen selkeä taulukko, mihin kaikki yksittäiset mittarit ja niihin liittyvät toimenpiteet on koottu.

Taulukko 1. Strategiset päämäärät, mittarit ja toimenpiteet. (Lindroos & Lohivesi 2010, 200.)

	Strategiset päämäärät	Strategiset mittarit	Strategiset toimenpiteet
Talous			
Asiakas			
Sisäiset prosessit			
Oppiminen ja kasvu			

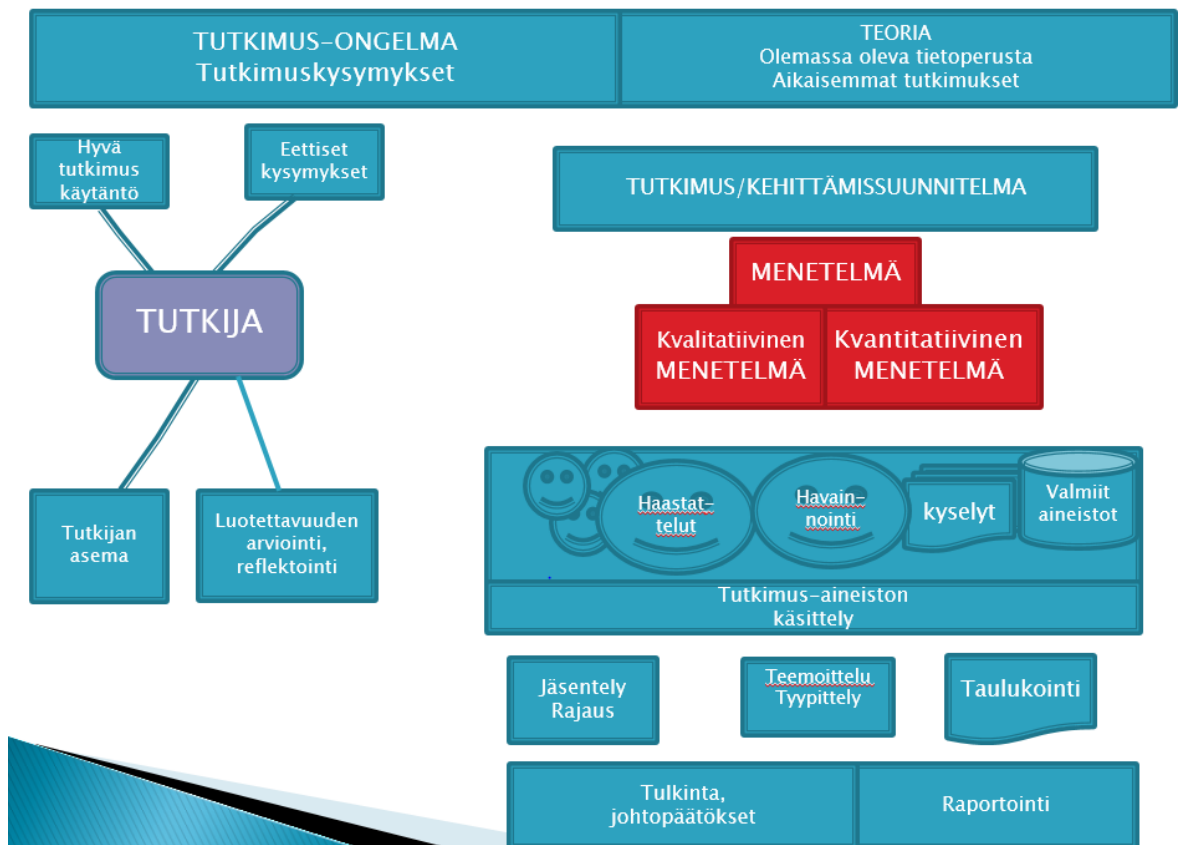
5 Toteutus

5.1 Sopivan tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksen uskottavuuden ja onnistumisen kannalta on oikean tutkimusmenetelmän valinta oleellista. Menetelmän valinnassa kannattaa miettiä tietenkin sitä, mikä menetelmä sopisi parhaiten tutkimukseen, mutta myös sitä minkälaiset tiedot ja taidot tutkijalla on suorittaa tutkimus valitulla menetelmällä. (Koskinen & Alasuutari & Peltonen 2005, 45.)

Tutkimusmenetelmän valinnassa kannattaa ensimmäisenä miettiä mikä on tutkimuksen tarkoitus. Kun tarkoitus on selvillä, eli tiedetään lähdetäänkö tekemään kartoittavaa, selvittävää, kuvailevaa vai ennustavaa tutkimusta voidaan edetä valitsemaan sopiva tutkimusmenetelmä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2012, 138.)

Tutkimuksen kehys



Kuvio 6. Tutkimuksen kehys (Salmela 2015)

Kuviossa 6. on esitetty havainnollisesti kaikki eri vaihteet, mitkä täytyy käydä läpi tutkimuksen suunnittelussa ja menetelmän valinnassa. Vasta sen jälkeen kun tutkijalla on selkeä kanta siitä, miten hän tutkimuksen aikoo toteuttaa, voidaan lopullinen menetelmä valita. Ennen tutkimusmenetelmän valintaa täytyy myös päättää se, onko tutkija aktiivisessa vai passiivisessa roolissa tehdessään tutkimusta.

Kvalitatiivisesta eli laadullisesta tutkimusta käytetään, kun halutaan ymmärtää paremmin asioita tai ilmiöitä (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 105). Laadullinen tutkimus voidaan jakaa neljään ryhmään, sen mukaisesti minkälaista tutkimusta tehdään. Voidaan keskittyä tutkimaan kielen piirteitä, etsimään säännönmukaisuuksia aineistosta, ymmärtämään tekstin tai toiminnan merkityksiä tai reflektoida aineistoa kokonaisvaltaisesti. Tutkimustyyppi valitaan sen mukaisesti kuinka syvällisesti aineistoa halutaan tutkia. (Hirsjärvi ym. 2012, 165.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on usein isolle otokselle tehty kysely tai lomakehaastattelu jossa kysymykset ovat kaikille samat. Vastajat tähän tutkimukseen valitaan tilastollisin perustein perusjoukosta eikä tutkija voi vaikuttaa siihen kuka tulee perusjoukosta valituksi. Kvantitatiivisella tutkimuksella tutkitaan esimerkiksi olemassa olevaa teoriaa. Teorian perusteella esitetään väittämiä, jotka joko todetaan oikeiksi tai vääriksi. Määrällistä tutkimusta tehtäessä täytyy tutkittava asia ja siihen liittyvä teoria olla hyvin tiedossa, jotta osataan muodostaa kaikki tarvittavat kysymykset vastausvaihtoehtoineen. Jos jotain oleellista puuttuu, ei tutkimustuloksia voida pitää luotettavina eikä tuloksia voida yleistää. (Ojasalo ym. 2014, 104.)

Kun tutkimusmenetelmä on valittu, kannattaa aikaisemmin kerätty teoria unohtaa itse tutkimuksen tekemisen ajaksi, jotta voi tehdä tutkimusta mahdollisimman avoimin mielin, eikä keskity vain kerätyn teorian mukaisiin oletuksiin. (Koskinen ym. 2005, 39.)

Päädyin valitsemaan tutkimusmuodokseni tapaustutkimuksen ja tutkimusmenetelmäkseni kvalitatiivisen puolistrukturoidun teemahaastattelun, koska halusin syventää tietämystäni teorian ja omien kokemusteni pohjalta siitä, minkälaisia voisivat olla kannustavat tavoitteet ja asetettavat mittarit talouspääliköille.

5.2 Valitun menetelmän esittely

Tapaustutkimus on käytetty tutkimusmuoto liiketaloustieteissä esimerkiksi kehittämissankkeissa tai silloin, kun halutaan tarkempaa tietoa jostain yksittäisestä asiasta. Tällä tutkimusmuodolla ei yleensä tutkita isoja otoksia eikä sen tuloksia ole tarkoitus yleistää tilastotieteellisesti. Tapaustutkimuksen avulla voidaan hankkia uutta tietoa, minkä perusteella voidaan joko kehittää yrityksen toimintaa tai ymmärtää sitä paremmin. (Ojasalo ym. 2014, 52 – 53.)

Teemahaastattelu on yleistynyt 1980-luvulta alkaen liiketaloustieteessä. Haastattelu on haastateltavalle helpompaa kuin esimerkiksi havainnoinnin kohteena oleminen. Lisäksi haastateltavat ovat kokeneet hyvin suunnitellun ja toteutetun haastattelutilanteen itsellensä motivoivaksi ja mukavaksi tilaisuudeksi. (Koskinen ym. 2005, 105.) Kvalitatiiviseen tutkimukseen tutkija voi valita tutkittavat henkilöt harkinnan varaisesti ja tästä syystä ei puhuta otoksesta vaan havaintoyksikköjen näytteistä (Ojasalo ym. 2014, 123).

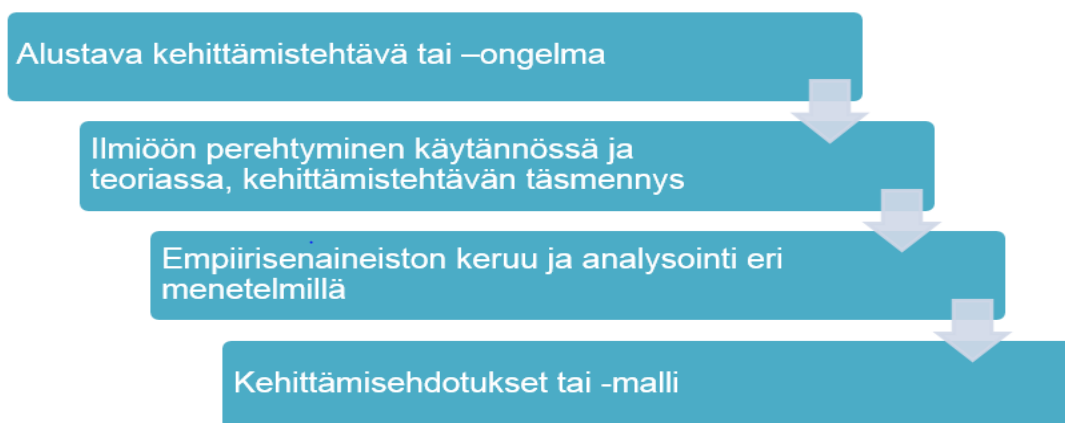
Haastattelulla on paljon hyviä puolia ja siksi se onkin kvalitatiivisen tutkimuksen käytetyin menetelmä. Sen avulla voidaan selventää ja syventää saatuja vastauksia heti haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi ym. 2012, 205.) Haastattelujen joustavuus voi olla samanaikaisesti myös ongelma. Haastateltavat voivat tarkoituksella antaa sellaisia vastauksia joita haastattelija haluaa kuulla. He voivat korostaa jotain asiaa ja samalla vähätellä jotain toista asiaa haastattelijan miellyttämiseksi. Arkaluontoisia asioita ei yleensä haluta kertoa haastatteluissa. (Hirsjärvi ym. 2012, 206.)

Haastatteluista saatu aineisto litteroidaan eli kirjoitetaan kirjalliseen muotoon ja sen jälkeen se analysoidaan. Sisältöanalyysi voidaan tehdä monella eri tavalla esimerkiksi luokittelemalla tai teemoittelulla. Luokittelulla tarkoitetaan esimerkiksi ihmisten jakamista eri ikäryhmiin. Teemoittelussa aineisto jaetaan ryhmiin aihepiiriin mukaisesti. Sisältöanalyysillä selvitetään haastatteluiden ydinsisältö. (Kananen 2012, 116–117.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tutkimusprosessin ja tulkintojen perusteluiden pohjalta (Ojasalo ym. 2014, 105). Tutkimuksen vahvistettavuus perustuu siihen miten hyvin tutkija on osannut kuvata käyttämäänsä menetelmää ja miten tutkimuksen aineisto on hankittu (Wolcott 2009, 86).

5.3 Tutkimuksen suunnittelu

Etenin opinnäytetyöni suunnittelussa täysin tapaustutkimuksen teoreettisten vaiheiden mukaisesti. Kuviossa 7. on havainnollistettu miten prosessin tulisi edetä. Aloitin opinnäytetyöni suunnittelun tutustumalla Theseus-tietokannassa oleviin, aikaisemmin tehtyihin opinnäytetöihin. Kun olin löytänyt mieleiseni aiheen, mistä vielä ei opinnäytetyötä ole tehty, aloin perehtymään aiheen ympärillä olevaan teoriaan. Vasta kun valitsemani aiheen teoria alkoi olla minulle tuttua, tein lopullisen päätöksen valitsemastani tutkimusmenetelmästä.



Kuvio 7. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2014, 54.)

Kun olin valinnut millä menetelmällä toteutan tutkimukseni, piti minun päättää mistä etsin tutkimukseeni sopivan empiirisen tutkimusaineiston. Olin päättänyt suorittaa puolistrukturoituja haastatteluja, joten minun piti löytää itselleni haastateltavat. Ensin piti päättää mistä etsitään oikeat yritykset. Lähdin listaamaan mahdollisia yrityksiä Helsingin seudun kauppakamarin, Kontaktit 2014-vuosikirjan avulla. Tästä julkaisusta löytyi suhteellisen kattavasti yrityksiä pääkaupunkiseudulta. Yritykset oli luetteloitu toimialoitain sekä aakkoselliseen hakemistoon. Koska itse asun pääkaupunkiseudulla piti yritykset myös löytää sieltä, jotta haastattelujen kustannukset eivät nousisi liian korkeiksi matkakustannusten vuoksi.

Osa valitsemistani kohdeyrityksistä kertoo internet-sivuillaan organisaatorakenteensa mikä helpotti hieman yhteydenottoa. Yritysten ei ole pakko julkistaa omaa organisaatioaan, joten oikeiden yhteyshenkilöiden löytäminen oli osittain hidasta. Haastateltavien henkilöiden löytäminen ei ollut helppoa, koska monissa yrityksissä on tilikauden katkos vuoden vaihteessa ja siitä syystä tilinpäätöksen ja veroilmoituksen työstäminen oli monessa yrityksessä kuumimmillaan juuri huhtikuussa kun suoritin haastattelut. Soittamal-

la noin 20 yritykseen sain tarvittavat kahdeksan haastattelua sovittua. Päädyin tähän määrään saadakseni riittävästi erityyppisiä vastaajia tutkimukseeni.

Etsin sopivia henkilöitä näytteeseeni niin, että sain tutkimukseeni mukaan sekä naisia että miehiä. Yritykset valitsin niin, että ne ovat eri toimialoilla toimivia ja kooltaan myös toisistaan erikokoisia. Kohdeyritysten henkilökunnan määrä vaihtelee kahdestakymmenestä 750 henkilöön. Yritysten liikevaihto vaihtelee seitsemästä miljoonasta vajaaseen 200 miljoonaan. Mukaan mahtui vähittäiskauppaa, tukkukauppaa, valmistavaa tuotantoa, palvelujen myyntiä ja konsultointia. Kaikki haastateltavat olivat joko talouspäälliköitä tai talousjohtajia joilla oli itsellään 2 – 6 suoraa alaista. Valtaosa haastateltavista oli toiminut nykyisissä tai vastaavissa tehtävissä jo yli kymmenen vuotta.

Testasin kyselykaavaketta muutamilla koehenkilöillä ennen kuin lähetin sen haastateltaville. Kaikki haastateltavat saivat kysymykset etukäteen jotta he pystyivät valmistautumaan haastatteluun. Laitoin tarkoituksella viimeiseksi kysymykseksi vielä täysin avoimen kysymyksen siitä onko haastateltavalla vielä jotain tärkeää aiheeseen liittyvää kerrottavaa. Tämä kysymys osoittautui myöhemmin hyväksi, osalla haastateltavista oli tähän kohtaan vielä paljonkin tärkeää kerrottavaa.

5.4 Tutkimuksen toteutus

Toteutin kaikki sovitut haastattelut suunnitelman mukaisesti huhtikuun aikana. Olin varannut jokaiselta ajan haastattelulle ja kaikki haastattelut toteutuivat sovitusti. Kerroin vielä lyhyesti jokaiselle haastateltavalle, mihin tarkoitukseen haastattelu tehdään ja miksi olen tullut haastattelemaan juuri heitä. Lisäksi pyysin luvan nauhoittaa haastattelun ja kerroin, että tässä tutkimuksessa olen kiinnostunut analysoimaan sitä tietoa mitä he minulle kertovat, eikä tutkimuksen kannalta ole oleellista keitä henkilöitä he ovat. Eli sitä tietoa missä yrityksissä ja ketä henkilöitä olen haastatellut, ei tulla tutkimuksessa julkaisemaan.

Varsinainen haastattelu eteni ennalta tehtyjen kysymysten mukaisesti. Joissain haastatteluissa kävin kysymyksiä läpi hieman eri järjestyksessä, mutta kaikissa tapauksissa haastattelu eteni liitteen 1 mukaisten kysymysten pohjalta. Tehtyäni henkilökohtaiset haastattelut, vahvistui näkemykseni valitusta menetelmästä. Lähes kaikkien haastateltavien kohdalla sain laajempia vastauksia kysymyksiini, kun esitin niihin tarkentavia kysymyksiä alkuperäisen vastauksen täydennykseksi. Haastateltavat pysyivät täyden-

tävissä vastauksissaan samantyyppisissä kannanotoissa kuin mikä he olivat jo asiasta esittäneet. En siis johdatellut heitä jatkokysymyksillä niin, että olisin saanut heidät muuttamaan alkuperäisiä vastuksiansa. Jos olisin lähettänyt haastateltaville esimerkiksi kyselykaavakkeen, minkä he olisivat täyttäneet itsenäisesti, olisivat vastaukset jääneet huomattavasti suppeammiksi.

Litteroin kaikki haastattelut sanatarkasti mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Kun kaikki haastattelut oli tehty, aloin analysoimaan saatuja vastauksia. Siirsin kaikkien haastateltavien vastaukset samaan tiedostoon peräkkäin kysymyksittäin. Tällä menetelmällä pystyin helpommin etsimään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia eri vastausten välillä.

Monet haastateltavista kertoivat itsekkin miettineensä valitsemaani tutkimuskysymystä eli sitä, minkälainen voisi olla talouspäällikön kannustava tuloskortti. Koska he olivat kiinnostuneita tutkimuksen tuloksista, olivat he suostuneet haastatteluun. Jos sopivia haastateltavia ei olisi löytynyt, ei tutkimusta olisi voitu toteuttaa.

6 Haastattelujen raportointi

6.1 Haastateltavien pääasialliset työtehtävät ja vastualueet

Haastateltavien pääasialliset työtehtävät olivat erittäin moninaisia. Tehtävät ja samalla myös vastualueet jakaantuivat useampiin pienempiin osiin. Esimiestyön osuus oli haastateltavilla 10 - 30 % työajasta. Vaihtelua työmäärissä tuli jo pelkästään sen takia että heillä oli erikokoisia osastoja johdettavanaan, alaisten määrä vaihteli 2 – 6 henkilöön. Esimiestyö ja talouden johtaminen kietoutuivat toisiinsa. Päivittäiseen omien alaisten ohjaukseen sisältyi esimerkiksi linjavetoja siitä, miten joku kirjanpidon kirjaus tulee suorittaa.

Kaikki haastateltavat ovat vastuussa yrityksen taloudesta mutta heidän työtehtävänsä vaihtelevat osittain yrityksen koon ja toimialan mukaisesti. Painotus taloushallinnon eri osa-alueiden välillä oli selvästi johdon laskentatoimen hyväksi. Tähän sisäiseen laskentaan kuluu 15 – 60 % työajasta. Ulkoisen laskennan osuus varsinaisesta talousohjauksesta on vähäisintä, siihen kuluu vain 0 – 20 % työajasta. Strategisen laskennan osuus vaihtelee eniten vastaajien työkuormassa, siihen kuluu 5 – 40 % työajasta.

Varsinkin isoissa kansainvälisissä konserneissa sisäisen laskennan ja raportoinnin määrä on suuri. Yrityksissä on paljon yhteisiä laskentaperiaatteita ja raportteja, joita kaikkien tytäryhtiöiden tulee tuottaa tarkan aikataulun mukaisesti. Jotta nämä konsernihallinnon asettamat vaatimukset voidaan täyttää, on yrityksissä tehtävä paljon myös valmistelevaa laskentaa, koska useinkaan konsernin vaatimia raportointitarpeita ei pystytä täyttämään vain tulostamalla raportti omasta järjestelmästä. IFRS-tilinpäätös on tuonut mukanaan paljon erilaisia liitetietovaatimuksia, joiden tuottamiseen kuluu myös oma aikansa.

Strategisen laskennan pieni osuus selittyy osittain sillä, että suurin osa kohdeyrityksistä kuuluu johonkin konserniin tytäryhtiönä ja näissä yrityksissä suurimmat strategiset linjaukset tehdään konsernihallinnossa. Kaikissa kohdeyrityksissä tehdään kyllä uusia ennusteita ja budjetointia, mutta suuremmat linjan muutokset tulevat heille annettuina.

Taloushallinnon lisäksi haastateltavista puolen vastuulle kuuluivat myös IT-asiat. Ne oli hoidettu kuitenkin niin, että niiden työllistävä vaikutus oli lähinnä esimiestyötä, paitsi uusien ohjelmistohankkeiden yhteydessä. Myös HR, osto ja turvallisuusasiat olivat muutamien henkilöiden vastuulla.

Varsinaisten työtehtävien ja vastuiden lisäksi taloudesta vastaavat henkilöt hoitavat paljon niin sanottuja sekalaisia tehtäviä. Näihin tehtäviin kuuluu erilaisten sopimusasioiden hoitaminen, kuten kiinteistönhuolto, puhelinliittymät, vakuutukset, siivous ja niin edelleen. Todella usein talouspäällikkö on myös yleinen tietopankki eli häneltä kysytään kaikki ne kysymykset, kun ei tiedetä kenelle kysymyksen voisi esittää.

Haastateltavien pääasialliset työtehtävät ja vastuualueet olivat vastuu yrityksen taloudesta. Talouden lisäksi vastuihin kuului myös muita toimintoja kuten IT-asiat, HR, ostot ja turvallisuusasiat. *Työajan käyttö jakautui* usean eri toiminnon kesken. Kaikki haastateltavat toimivat esimiestehtävissä johon kului heidän työajastaan 10 – 30 %. Taloushallinnon osalta suurin osa työajasta (15 – 60 %) käytettiin johdon laskentatoimeen ja siinä lähinnä raportointiin. Varsinaisten työtehtävien lisäksi taloudesta vastaavilla henkilöillä kului paljon työaika myös niin sanottujen sekalaisten tehtävien parissa. Tähän kuului erilaisten sopimusten käsittely ja henkilökunnan yleinen neuvonta.

6.2 Työnteossa motivoivat tekijät

Päällimmäiseksi motivoivaksi tekijäksi haastatteluissa nousi ehdottomasti mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki muut nostivat vahvasti esille sen, että heidän omaa toimintaansa motivoi se, että he saavat olla mukana suunnittelemassa ja kehittämässä, mihin yritystoimintaa ohjataan. Suurena etuna nähtiin se, että yrityksen taloushallinnosta vastaavana henkilönä on mahdollisuus nähdä pienienkin eri päätöskien vaikutukset yritykselle. Jostain toisesta asemasta katsoen jotkut tiedot olisivat salaisia eikä samanlaista kokonaiskuvaa näkisi. Puolet haastateltavista mainitsi vielä erillisenä motivaation lähteenä sen, että saavat tehdä sellaista työtä millä on merkitystä. Tämä liittyy osittain kehittämiseen ja vaikuttamiseen. Erikseen mainittuna tämä vielä korosti asian merkitystä.

Onnistuminen nähtiin kahdella eri tavalla tärkeänä. Toisaalta se motivoi kun itse onnistuu jossain työtehtävässään ja toisaalta nautitaan siitä kun saadaan esimerkiksi omat alaiset onnistumaan tai jopa loistamaan omissa työtehtävissään. Osa haastateltavista kaipasi palautetta onnistumisestaan, toisille riitti pelkkä oma onnistumisen tunne.

Yli puolet haastateltavista oli sitä mieltä että on tärkeää että työpaikalla on hyvä ja innostava työilmapiiri. Aamulla täytyy olla kiva lähteä töihin. Hyvä työilmapiiri heijastuu kaikkeen tekemiseen. Jos ilmapiiri on kunnossa, on työyhteisö yleensä sitoutunut työhönsä ja töitä tehdään tehokkaasti.

Hyvän tuloksen aikaansaaminen ja budjetoitujen tavoitteiden saavuttaminen tai ylittäminen tuli esille puolella haastatelluista. He näkivät motivoivaksi sen kun voi seurata sitä miten tavoitteet toteutuvat kuukausi kerrallaan. Kasvuyrityksessä on aina mukavampi työskennellä, tavoitteet ylittyvät kerta toisensa jälkeen. Pienemmillä painoarvoilla esille nousivat vielä tehtävien haasteellisuus, uuden oppiminen, itsenäisyys päättää omista tehtävistään sekä yrityskaupat ja niiden tuomat haasteet.

Kukaan haastateltavista ei puhunut palkitsemisesta motivoivana tekijänä. Kysyin haastateltavilta haastattelun lopussa erillisellä kysymyksellä täytyykö tavoitteet heidän mielestään aina kytkeä palkitsemiseen. Tämän kysymyksen yhteydessä kaikilla haastateltavilla oli selkeä näkemys palkitsemisen merkityksestä. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikilla haastateltavilla oli tällä hetkellä itsellään jonkinlainen bonuspalkkaus. Ainoa henkilö jolla bonuspalkkausta ei ollut, oli kuitenkin yrityksessä osakkaana eli hä-

nelläkin on tällä hetkellä tulospalkkaus mutta se toteutuu osakkeen arvonmuutoksen muodossa.

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että kaikilla työntekijöillä tulisi olla jonkinlainen kannustinjärjestelmä käytössä. Palkitseminen ja siihen sidotut tavoitteet nähtiin yrityksen ohjauksen kannalta tärkeinä. Eniten eriäviä näkemyksiä palkitsemisesta tuli lähinnä siitä, millä tavalla se tulisi järjestää. Useat haastateltavista ottivat esille sen ongelman, että jos palkitsemista aletaan kytkeä kaikkeen tekemiseen, ei se ole enää tarkoituksenmukaista, kaikki aika menee siihen kun seurataan miten pienet projektit ovat onnistuneet. Tekemisen pohjalla tulisi olla kuitenkin jonkinlainen järjestelmä, minkä perusteella henkilöt tietävät saavansa palkkioita ja samalla arvostusta tekemästään työstä, vaikka palkitsemista ei olekaan kytketty jokaiseen yksittäiseen työtehtävään.

Palkitsemisjärjestelmään on haastateltavien mielestä pakko valita vain muutamia tavoitteita, ettei järjestelmästä tule liian monimutkainen. Esimerkiksi kaikkia tasapainotetun tuloskortin tavoitteita mitä henkilölle on asetettu, ei voida ottaa mukaan. Tavoiteasetannan pitää olla niin selkeä, että kaikille työntekijöille on täysin selvää mitä heiltä odotetaan.

Muutamissa kohdeyrityksissä oli käytössä niin sanottu spontaani palkitsemiskäytäntö eli yrityksissä on tapana huomioda työntekijöitä jonkun erityisen työsuorituksen jälkeen. Palkitseminen toteutetaan joko täysin yllätyksenä tai sitten kuukausipalaverien yhteydessä on tapana valita esimerkiksi kuukauden työntekijä, joka saa pienen palkinnon. Tämä käytäntö on koettu erittäin positiiviseksi yrityksissä. Palkitsemismuotona nousivat esille rahan lisäksi myös vastuullisemmat työtehtävät ja julkinen positiivinen palaute. Kun positiivista palautetta annetaan rohkeammin, opitaan siihen suhtautumaan myös paremmin eli sitä ei koeta enää mitenkään kiusallisena.

Työskentelyssä eniten motivoi mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan. Onnistuminen omassa työssään ja se että saa muut onnistumaan oli toinen tärkeänä pidetty motivaation lähde. Hyvän ja innostavan työilmapiirin merkitystä korostettiin myös.

6.3 Haastateltavien nykyiset tavoitteet

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että heidän nykyiset tavoitteensa ja kannustinjärjestelmänsä ovat pääosin toimivia ja kannustavia. Pientä hiontaa tavoiteasetantaan kuitenkin kaivattiin.

Useimmat haastateltavista toivoivat että heidän nykyiset tavoitteensa olisivat enemmän henkilökohtaisia. Olisi motivoivampaa, jos voisi tuntea omat tavoitteensa omikseen. Tällä hetkellä esimerkiksi taloudellisiin tavoitteisiin haastateltavat pystyvät vaikuttamaan vain välillisesti. Henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisessa nähtiin se ongelma, että mitä lähemmäs yksittäistä tehtävää tavoitteet tuodaan, sitä vaikeampi tuloksia on mitata. Toinen haaste tavoiteasetannassa on sen skaalautuvuus. Jos tavoite toteutuu huonosti voi se tuottaa todella huonon palkkion ja vastaavasti hyvin onnistuessaan liian ison palkkion.

Kenelläkään haastattelemistani henkilöistä ei ollut käytössään varsinaista tasapainotettua tulokorttia. Osalla oli kuitenkin erilaisia tavoitteita jotka oli rakennettu samojen periaatteiden mukaisesti kuin varsinainen tulokortti.

Käyn läpi haastateltavien käytössä olevat tavoitteet ryhmiteltynä tasapainotetun tulokortin mukaisesti. Ryhmiksi olen valinnut tulokortin perinteiset neljä näkökulmaa (talous, asiakas, prosessi ja oppiminen).

Taloudelliset tavoitteet olivat suurimmassa roolissa kaikkien haastateltavien kommentissa. Seitsemällä kahdeksasta haastateltavasta oli asetettu tavoitteita talouden näkökulmasta. Jo aikaisemmin työskentelyä motivoivien tekijöiden yhteydessä kerroin, että tämä yksi haastateltava, jolla ei ole bonuspalkkausta on yrityksessään osakas, joten hänen palkitsemisensa on erityyppistä. Tulokseen tai liikevaihtoon sidotut tavoitteet olivat kaikilla haastateltavilla joko kaikille yrityksen työntekijöille tai ainakin johtoryhmän jäsenille samat. Näiden tavoitteiden lisäksi oli tavoitteita kustannusten hallinnasta ja erääntyneiden myyntisaamisisten määrästä. Myyntisaamisten kontrollointi koettiin haastavaksi, kaikki saatavat tulee saada perittyä ilman, että tehokas perintä pienentää myyntiä.

Vain yhdellä haastateltavalla oli varsinainen tulospalkkaus sidottu kustannusbudjettiin, mutta kustannusten kurissapitämisen tärkeys tuli esille useammassa haastattelussa. Jos kustannukset eivät ole hallinnassa, ei yritys voi tehdä tulosta. Erilaisten sopimusten kilpailuttaminen nähtiin hyvänä säästökeinona.

Erityisen motivoivana pääsemään näihin taloudellisiin tavoitteisiin nähtiin siitä saatava rahallinen korvaus. Rahan rinnalla tärkeäksi osoittautui tunne siitä, että on onnistunut

siinä mitä on tehnyt eli näkee hyvin tehdyn työn jäljen. Oma mahdollisuus vaikuttaa myyntiin ja tulokseen nähtiin lähinnä sparraajan ja haastajan roolina muille yrityksessä.

Yhdellä haastateltavista oli asetettu leikkuri tulospalkkioiden maksamiselle, mikä oli sidottu yrityksen budjetoituun tulokseen. Tämä järjestelmä ei tuntunut motivoivalta koska markkinoilla tapahtuu muutoksia ja syksyllä tehdyt budjetit voivat mennä uuteen muotoon jo ennen tammikuuta ja näin putoaa pohja pois koko seuraavan vuoden bonusjärjestelmältä.



Kuvio 8. Yhteenveto haastateltavien taloudellisista tavoitteista

Henkilökohtaisia tavoitteita talouden näkökulmasta oli asetettu sidottuna yrityksen operatiiviseen tulokseen ja kassavirtaan sekä liikevaihtoon. Yhdellä haastateltavalla oli tavoitteet sidottu myöskin kustannusbudjettiin. Myyntisaamisten kiertonopeus oli kriteerinä yhden haastateltavan tavoitteissa. *Taloudellisiin tavoitteisiin pääsemisessä pidettiin erityisen motivoivana* siitä saatavaa rahallista korvausta sekä tunnetta siitä että on onnistunut siinä mitä on itse tehnyt. Oma mahdollisuus vaikuttaa myyntiin ja tulokseen nähtiin lähinnä sparraajan ja haastajan roolina muille yrityksessä.

Käsittelin haastatteluissani asiakasnäkökulmaa lähinnä sisäisten asiakkaiden näkökulmasta. Taloushallinto on niin sanottu yrityksen tukitoiminto ja on siten enemmän tekemisissä yrityksen sisäisten asiakkaiden eli muiden osastojen kanssa.

Vain yhdellä haastateltavalla oli työhyvinvointikyselyn tulokset kytketty kaikkien johtoryhmäläisten palkkiojärjestelmään. Kuitenkin useammat olivat sitä mieltä, että tämä

voisi olla hyvä mittari. Useimmissa kohdeyrityksissä tehtiin vuosittain henkilöstötyytyväisyyskysely ja osassa yrityksistä mittaukselle oli myös asetettu tavoitteita, mutta näitä ei ollut kytketty palkitsemiseen.

Haastatteluissa tuli esille henkilöstötyytyväisyyden ja tuottavuuden välinen yhteys. Nähtiin että henkilöstötyytyväisyyttä parantamalla saadaan aikaan parempia tuloksia, kun samat toiminnot pystytään tekemään pienemmällä henkilöstömäärällä tai prosesseja voidaan kehittää. Nämä erilaiset toimenpiteet johtavat samaan lopputulokseen eli kustannustehokkuuteen.

Varsinainen talousvastaavan työssä onnistumisen arviointi esimerkiksi muun organisaation toimesta nähtiin ongelmalliseksi. Arviointikriteerit täytyisi osata asettaa oikein, jotta arviota ei vääristäisi se tosiasia että taloushallinnon tehtävänä on kontrolloida kustannuksia ja valvoa, että rahankäyttö tapahtuu lain ja yrityksen sääntöjen mukaisesti.



Kuvio 9. Yhteenveto haastateltavien tavoitteista asiakasnäkökulmasta

Talousvastaavan asiakkaina käsiteltiin tutkimuksessa yrityksen sisäisiä asiakkaita eli lähinnä muita työntekijöitä. *Henkilökohtaisia tavoitteita asiakasnäkökulmasta* ei ollut kuin yhdellä haastateltavalla. Tässä yrityksessä oli työhyvinvointikyselyn tulokset kytketty johtoryhmäläisten palkkiojärjestelmään. Kuitenkin useammat haastateltavista olivat sitä mieltä, että tämä voisi olla hyvä mittari. *Asiakasnäkökulman tavoitteisiin pääsemisessä motivoivana* pidettiin sitä, että henkilöstö työskentelee tehokkaammin jos se viihtyy hyvin työssään.

Puolella haastateltavista oli asetettu tavoitteita prosessin näkökulmasta mitkä oli kytketty heidän palkitsemiseensa. Sen lisäksi yhdellä haastateltavalla oli asetettu tavoitteita, mutta niitä ei ollut kytketty palkitsemisjärjestelmään. Yhden vastaajan palkitseminen määräytyi yhtiön sisäisen tarkastajan tekemän arvion ja pisteityksen perusteella. Tavoitteena oli saavuttaa paremmat pisteet kuin edellisessä mittauksessa kaksi vuotta aikaisemmin. Muilla kolmella haastateltavalla palkitseminen muodostui toimitusjohtajan tekemän subjektiivisen arvion perusteella.

Kaikki prosessin näkökulmasta rakennetut mittarit olivat omanlaisiaan. Yksi malli rakentui vuosittain sovittavista erilaisista kehittämisprojekteista. Näiden toteutumista arvioitiin neljännesvuosittain. Tämä aikajänne oli sama kuin talouden näkökulmasta asetetuilla muilla tavoitteilla, mutta varsinkin tässä projektiseurannassa tämä aikajänne nähtiin liian lyhyeksi. Usein oli ajautettu siihen tilanteeseen että sama tavoite piti asettaa uudestaan tavoitteeksi, koska projekti oli pitkittynyt yrityksen ulkopuolisista syistä. Lisäksi tässä mittarissa oli yrityksen liiketuloksen saavuttaminen leikkurina, eli jos tulostavoitetta ei saavutettu, ei myöskään tästä mittarista kertynyt maksettavaa.

Toinen käytössä oleva malli perustui toimitusjohtajan arvioon työssä suoriutumisesta. Tässä mallissa arvioitiin laajasti henkilön suoriutumista omista tehtävistään. Arviossa kiinnitettiin huomiota sekä saavutettuihin tuloksiin, että siihen miten tulokset on saavutettu. Lisäksi tässä arviossa annettiin kehitysehdotuksia toimintasuunnitelmaksi seuraavalle vuodelle ja otettiin kantaa myös arvioitavan henkilön oman osaston suoriutumiseen.

Kolmas käytössä oleva malli oli täysin toimitusjohtajan subjektiiviseen arvioon perustuva palkitseminen. Tässä tapauksessa ei ollut kirjattu mitään sääntöjä siitä, millä perusteilla henkilöä arvioidaan. Motivoinnin kannalta henkilö oli sitä mieltä, että jos jonkinlaiset pelisäännöt olisi kirjattu ylös, voisi malli olla vielä motivoivampi. Yhteisymmärrys toimitusjohtajan kanssa on toiminut tähän mennessä, mutta jos asioista joskus oltaisiin eri mieltä, olisi hyvä olla jotain kirjallista aineistoa minkä perusteella toimitaan.

Haastatteluissa kävi ilmi, että taloushallinnosta vastaavat henkilöt työskentelevät tiiviissä yhteistyössä toimitusjohtajan kanssa. Koska tämän yhteistyön pitää toimia hyvin, olisivat lähes kaikki haastateltavat olleet halukkaita ottamaan käyttöön toimitusjohtajan subjektiivista arviointia vaativia mittareita. Vain yksi haastateltavista oli vahvasti sitä

mieltä että, kaikki mittarit mitkä kytetään palkitsemiseen, täytyy olla matemaattisesti laskettavissa eikä niissä saa olla mitään harkinnanvaraista.

Kaikille näille prosessin näkökulmasta asetetuille tavoitteille oli yhteistä se, että niiden avulla haluttiin parantaa yrityksen sisäisiä prosesseja ja sitä kautta keventää työntekijöiden työkuormaa ja säästää käytettyä työaika. Yrityksessä, missä prosessien kehittämistä ei ollut kytketty palkitsemiseen, oli kuitenkin tiedostettu prosessien kehittämisen suora vaikutus taloudelliseen tulokseen. Seurannassa olivat esimerkiksi hyvityslaskujen määrä. Yrityksessä oli todettu, että hyvityslasku on aina seuraus jostain virheestä prosessissa. Toinen tärkeä prosessimittari yrityksessä oli energiankulutus. Kulutuksen pienentäminen pienentää käytöstä aiheutuneita kustannuksia mutta on toisaalta myös ympäristöteko. Yritys haluaa arvojen mukaisesti olla hyvä yrityskansalainen.



Kuvio 10. Yhteenveto haastateltavien tavoitteista prosessi näkökulmasta

Puolella haastateltavista oli *henkilökohtaisia tavoitteita prosessin näkökulmasta*. Kaikki tavoitteet oli asetettu eri tavalla. Yhdessä yrityksessä mittaus perustui sisäiseen tarkastukseen. Kolmessa yrityksessä toteuma perustui toimitusjohtajan subjektiiviseen arviointiin henkilön onnistumisesta. *Prosessin näkökulmasta asetettujen tavoitteiden avulla pystyttiin parantamaan yrityksen sisäisiä prosesseja ja sitä kautta keventämään työntekijöiden työkuormaa ja säästämään käytettyä työaika.*

Kenelläkään haastateltavista ei ollut tavoitteita eikä mittareita asetettuna oppimisen näkökulmasta. Oppiminen ja henkilöstön kehittäminen nähtiin kyllä tärkeänä asiana, vaikka sille ei ollut määriteltäkään mitään virallisia tavoitteita. Oman oppimisen lisäksi

useimmat haastateltavista olivat sitä mieltä, että esimiehen pitäisi oman kehittymisensä lisäksi laatia omille alaisilleen koulutussuunnitelma.

Osaamisessa pitäisi miettiä nykypäivän tarpeiden lisäksi myös tulevaisuuden tarpeita. Mihin suuntaan taloushallinto yleisesti on kehittymässä, minkälaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Julkisessa keskustelussa puhutaan työsuhteiden lyhenemisestä ja muuttumisesta projektiluontoisemmaksi. Tämä kehitys ei haastateltavien mielestä tunnu järkevältä taloushallinnon osalta. Yrityksen talouden hoitaminen vaatii perehtymistä yrityksen toimintaan ja siksi sitä ei voi hoitaa niin kuin oltaisiin ikuisesti kesätöissä.

Useissa kohdeyrityksistä käsiteltiin koulutusasioita budjetoinnin yhteydessä. Työntekijät ehdottivat itselleen tarvittavia koulutuksia seuraavalle budjettikaudelle. Yhdessä yrityksistä tuettiin henkilökunnan kouluttautumista pitkäjänteisemmin, esimerkiksi täydennyskoulutuksen muodossa vaikkapa ammattikorkeakoulussa tai yliopistossa.

Yhdessä yrityksessä oli tehty matriisi siitä, minkälaista osaamista yrityksessä tarvitaan. Osaamismatriisin avulla varmistettiin että kaikki tarvittava osaaminen löytyy henkilökunnalta. Myös järjestelmämuutoksen yhteydessä on tarvittava osaaminen tässä yrityksessä tarkastettu.



Kuvio 11. Haastateltavilla ei ole tavoitteita oppimisen näkökulmasta

Haastateltavilla ei ollut *henkilökohtaisia tavoitteita oppimisen näkökulmasta*. He näkivät osaamisen tärkeänä ja olivat sitä mieltä, että nykypäivän tarpeiden lisäksi yrityksissä tulisi miettiä myös tulevaisuuden osaamistarpeita.

6.4 Haastateltavien kehitysehdotuksia kannustaviksi tavoitteiksi

Tavoitteiden asettamisessa tärkeää on esimiehen ja alaisen yhteistyö suunnitteluvaiheessa, molempien täytyy hyväksyä sovitut tavoitteet. Lisäksi tavoitteiden pitää olla moniportaisia. Osa tavoitteista voi olla yrityskohtaisia, esimerkiksi tulostavoitteet. Jotkut tavoitteista määritellään osastokohtaisesti ja osan tavoitteista tulisi olla henkilökohtaisia. Tavoitteiden joukossa pitäisi olla sekä niin sanottuja kovia numeerisia tavoitteita että pehmeitä toimintatapoihin liittyviä tavoitteita.

Näiden vuosittain määriteltävien tavoitteiden lisäksi pitäisi vielä määritellä ainakin koulutukseen liittyviä pitkän tähtäimen tavoitteita. Varsinkin yrityksen tukitoiminnoissa kuten taloushallinnon puolella prosessien kehittäminen on tärkeä pitkän tähtäimen tavoite. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että ainakaan näille prosessin kehittämiseen liittyville tavoitteille ei saisi asettaa minkäänlaista leikkuria. Nämä tavoitteethan on asetettu, jotta saataisiin tuloksia aikaan tulevaisuudessa. Tavoitteita tulisi asettaa yleisesti enemmän koko henkilökunnalle. Joskus pelkkä tavoitteen asettaminen voi motivoida parempiin työsuorituksiin vaikka työtä ei olisikaan kytketty palkitsemiseen.

Useammat haastatelluista totesivat, että luontevin mittari taloushallintoon on raportoinnin valmistuminen ajallaan. Toisaalta tämä asia on suomalaiselle luonteelle ominaisesti niin itsestään selvää, että sen mittaaminen tuntuisi typerältä. Kansainvälisissä konserneissa raportoinnin onnistuminen on kuitenkin erittäin tärkeää, ja jos raportit eivät jostain syystä ole ajallaan valmiina, tulee palaute toimitusjohtajalle välittömästi.

Henkilöstön tyytyväisyystutkimuksen tulokset nousivat kiistatta lähes kaikkien haastateltavien toivelistalle. Tämä mittari haluttaisiin kaikkien esimiesten palkitsemisjärjestelmään. Tyytyväinen henkilöstö nähtiin selkeänä osoituksena siitä, että yrityksessä on prosessit kunnossa. Kun henkilöstö viihtyy hyvin, on myös henkilöstön vaihtuvuus pientä. Tällä samalla mittarilla voidaan arvioida myös esimiestyön onnistumista.

Taluspäällikön onnistumisen arvioinnista oltiin kahta mieltä. Toisaalta olisi mielenkiintoista tietää, mitä muut ajattelevat saamastaan tuesta ja neuvonnasta, mutta uskallettaisiinko sitä kytkeä palkitsemiseen, siitä oltiin vähän epävarmoja. Taloushallinto joutuu usein asettamaan kieltoja ja määräyksiä muille osastoille ja siksi toisten kollegoiden arvostelut eivät välttämättä olisi objektiivisia tehtyä työtä arvioitaessa.

Tavoitteiden pitää olla linjassa yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa ja niiden pitää elää yrityksen mukana. Jos yritykselle haetaan kasvua, pitää tavoitteet asettaa sen mukaisesti ja jos taas kannattavuus on tärkeintä, pitää mittareita muuttaa. Vaikka tavoitteita muutetaankin tarvittaessa, ei toiminta saa olla poukkoilevaa niin, että tavoite vaihtuu kokoajan. Henkilöstön pitää pysyä muutoksissa mukana.

Tavoitteiden asettamisessa täytyy muistaa aina simuloida etukäteen uusien mittareiden vaikutukset yrityksen toimintaan. Mitä vaikutuksia uusilla tavoitteilla on? Aina pitäisi myös selkeästi sopia, miten tavoitteita voidaan muuttaa kesken kauden, koska yllättävän usein ympäristö muuttuu niin, että toimintaakin on muutettava nopeasti. Tällaiset muutokset eivät saa aiheuttaa negatiivista ilmapiiriä yrityksessä. Oikeudenmukaisuus tavoitteiden asettamisessa on tärkeää.

Taloudellisia lukuja kannattaisi verrata aina edellisen vuoden toteutuneisiin lukuihin. Silloin verrattaisiin uutta toteumaa edellisen vuoden toteumaan, mikä poistaisi kokonaan budjetoinnin yhteydestä sen pelin, mitä yleensä kokeneet myyjät pelaavat. Myyjillä kuluu turhaa energiaa siihen kun yritetään laskelmoida sitä kuinka pieni budjetti olisi riittävän suuri hyväksyttäväksi, mutta omat bonukset eivät kärsisi.

Useammat haastateltavat ottivat esille sen, että myyntiorganisaatioissa tavoitteita ja palkitsemismalleja on helpompi rakentaa kuin taloushallinnossa. Ongelmana nähtiin kuitenkin esimerkiksi se, että monessa yrityksessä myyjille maksetaan provisioita myynnistä vaikka asiakas ei ikinä maksaisi ostamiaan tavaroita eli luottotappioita ei ole kytketty myyjän provisioon. Taloushallinnon tavoitteet pitäisi olla yhtä helposti saavutettavissa kuin muidenkin osastojen tavoitteet.

Esimiestyö ja henkilöstöstä huolehtiminen nousivat haastateltavien loppukommenteissa ylitse muiden, kaikki toiminta yrityksissä kulminoituu näiden kahden ympärille.

7 Tutkimustulokset ja johtopäätökset

7.1 Kannustava tulokortti talouspäällikölle tutkimuksen perusteella

Moniportaiset tavoitemallit missä osa tavoitteista on yrityskohtaisia, osa määritellään osastokohtaisesti ja osa olisi henkilökohtaisia, nähtiin parhaiten yrityksen/omaa toimin-

taa tukevin tavoitteina. Vuosittaisten tavoitteiden lisäksi pitäisi määritellä pitkän tähtäimen tavoitteita koulutukseen ja prosessien kehittämiseen liittyen. Useimmat haastatelluista olivat sitä mieltä, että luontevin mittari taloushallintoon on raportoinnin valmistuminen ajallaan. Toisaalta tämä mittari tuntuu turhalta, koska raportit ovat lähes aina ajallaan, mutta toisaalta varsinkin kansainvälisissä konserneissa raportoinnin onnistuminen on erittäin tärkeää. Henkilöstön tyytyväisyysmittauksella voitaisiin mitata henkilöstön tyytyväisyyden lisäksi esimiestyön onnistumista. Kaikkien tavoitteiden pitää aina olla linjassa yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa ja niitä pitää muuttaa yrityksen toiminnan mukaisesti. Uusien mittareiden vaikutukset täytyy aina simuloida etukäteen, että tiedetään mitä vaikutuksia uusilla tavoitteilla on toimintaan. Taloudellisia lukuja haluttaisiin verrata aina edellisen vuoden toteumaan ja taloushallinnon tavoitteet pitäisi olla oikeudenmukaisesti määritellyt, suhteessa muidenkin osastojen tavoitteisiin.

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että kaikilla työntekijöillä tulisi olla jonkinlainen kannustinjärjestelmä käytössä ja *tavoitteet tulisi kytkeä palkitsemiseen*. Palkitseminen ja siihen sidotut tavoitteet nähtiin yrityksen ohjauksen kannalta tärkeinä. Spontaanisti henkilöstön pienimuotoinen muistaminen erityisten työsuoritusten jälkeen nähtiin positiivisena käytäntönä.

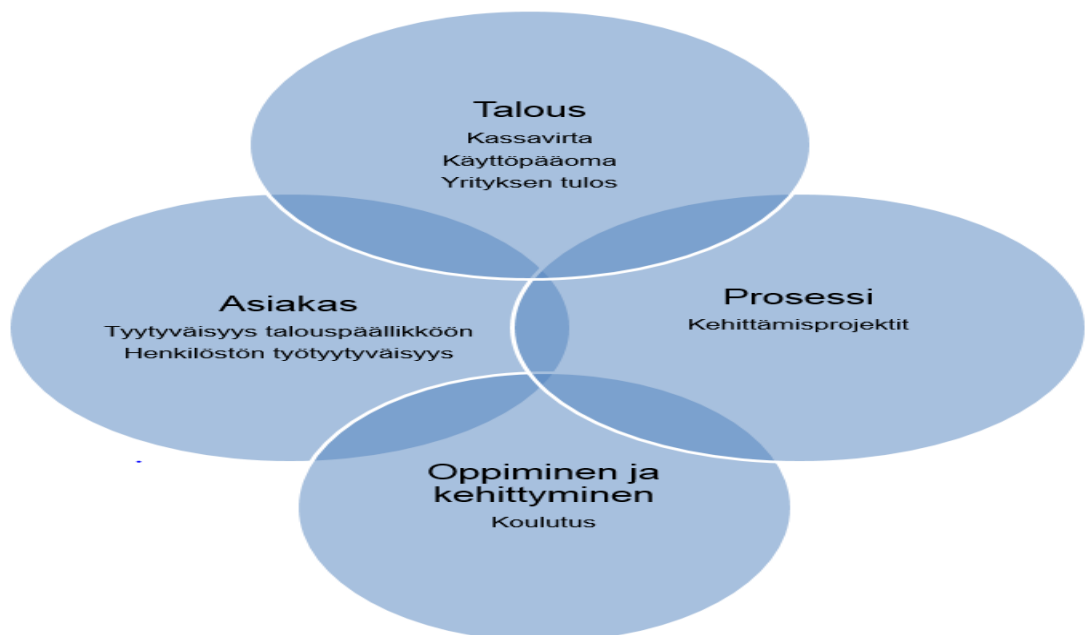
Haastattelujen perusteella oma käsitykseni vahvistui siitä, että myös talouspäälliköllä tulisi olla tasapainotetun tuloskortin mukaisesti laaditut tavoitteet. Paras tilanne olisi jos tavoitteita asetettaisiin kaikista tuloskortin neljästä näkökulmasta, mutta jos jonakin vuonna ei järkeviä tavoitteita kaikista näkökulmista keksitä, jätetään joku näkökulma pois. Tavoitteita ei saa lähteä keksimään vain sen vuoksi, että jotkut tavoitteet pitää olla, koska jos tavoiteltavat asiat eivät ole tärkeitä ja oikeasti tavoittelemisen arvoisia, menettää koko tuloskortti uskottavuutensa. Siksi jonakin vuonna tavoitteita voi olla puutteellisesti asetettuna. Pääasia on, että asiaa on mietitty ja normaalina vuonna tavoitteet kaikista näkökulmista ovat olemassa.

Tutkimukseni perusteella olen rakentanut oman ehdotukseni kannustavaksi henkilökohtaiseksi tuloskortiksi talouspäällikölle. *Talouden näkökulmasta* olevat *tavoitteet* voivat olla koko yrityksen luvuista johdettuja. Tietenkin yrityksen tulos voi olla mukana taloudellisissa tavoitteista, mutta mielestäni parhaiten talouspäällikkö voi itse vaikuttaa kassavirtaan ja käyttöpääomaan liittyviin lukuihin. Yrityksen hyvä tulos muodostuu lopputuloksena siitä kun myynnin lisäksi varastoarvot, myyntisaamiset ja ostovelat ovat hyvin hallinnassa.

Asiakasnäkökulmasta tavoitteet pitäisi kytkeä henkilöstön työtyytyväisyyteen. Tämä ehdotus tuli esille lähes jokaisessa haastattelussakin. Mittarit olisivat henkilökohtaisempia jos tyytyväisyysmittauksissa tutkittaisiin nimenomaan sitä miten taluspäällikkö on omassa roolissaan toiminut, mutta myös yleinen työtyytyväisyys on hyvä mittari ja se kertoo laajemmin miten taluspäällikkö yhtenä johtoryhmän jäsenenä, on onnistunut yrityksen ilmapiirin ylläpitäjänä.

Prosessin näkökulmasta tavoitteet vaihtelevat yrityksittäin. Tähän näkökulmaan ei mielestäni yleispätevää mittaria erilaisille yrityksille voida luoda. Eri prosessien tärkeys vaihtelee toimialoittain ja yrityksen kasvuvaiheen mukaisesti. Tähän näkökulmaan ehdotan kuitenkin mittariksi jonkinlaisia erikseen sovittavia kehittämisprojekteja, jotka määritellään aina vuodeksi kerrallaan.

Oppimisen näkökulmasta tavoitteet voisivat olla esimerkiksi vuosittain määritelty koulutusbudjetti. Tämä mittari pitäisi huolen siitä, että taluspäällikkö ja hänen osastonsa pitävät huolen jatkuvasta itsensä kehittämisestä. Taloushallinnosta vastaava henkilö ymmärtää rahan merkityksen ja siitä syystä tämän kaltaista mittaria ei talousosastolla luultavimmin käytettäisi väärin. Vaaranahan on, että tavoitteen täyttämiseksi hakeudutaisiin täysin turhiin koulutuksiin. Koulutukseen liittyvää mittaria ei kytkettäisi palkitsemiseen. Kaikki muut mittarit tulisi kytkeä taluspäällikön palkitsemiseen.



Kuvio 12. Yhteenveto tutkijan rakentamasta tuloskortista

7.2 Viitekehyksen ja tulosten yhdistäminen

Haastattelut tukevat hyvin viitekehyksessä käsiteltyä johtajan kurinalaisuutta. Yrityksen talousvastaavan on oltava kurinalainen toiminnassaan. Aina ei voi miellyttää muita, vaan on annettava ohjeistusta ja määräyksiä, mitkä eivät ole muiden mieleen, jotta yritys pääsee tavoitteisiinsa ja toimitaan lain mukaisesti.

Toinen johtamiseen liittyvä seikka mikä esiteltiin viitekehyksessä, oli rekrytoinnin merkitys. Henkilöstön todettiin olevan yrityksen tärkein resurssi. Johtajan on tärkeää kerätä ympärilleen osaavia työntekijöitä. Tämä kävi hyvin ilmi myös haastatteluissa. Kaikki haastateltavista työskentelivät itse vain vähän ulkoisen laskennan parissa, koska heillä oli taitavia kirjanpitäjiä apunaan. Näin he pystyivät itse keskittymään muihin tehtäviin.

Kaikkien haastateltavien työajasta kului aikaa erilaiseen neuvontaan, oman osaston sisällä sekä muulle organisaatiolle. Tämä on se osuus työskentelystä, missä tarvitaan eniten niin sanottua tunneälyä ja ryhmätyöskentelytaitoja. Kaikki neuvothan eivät ole sellaisia minkälaisia kysyjä haluaisi kuulla, mutta niistäkin pitää päästä yhteisymmärrykseen. Näihin tilanteisiin voi hyvin soveltaa viitekehyksessä esitettyjä jaetun johtamisen perusoppeja sekä muutosjohtamisen taitoja.

Motivoinnin ja palkitsemisen osalta haastattelut vahvistivat viitekehyksessä esitettyjä Sistosen tulkintoja siitä, että palkitsemisessa on olemassa muitakin kuin rahallisia keinoja. Palkka ja palkkiot nousivat haastatteluissa tärkeään osaan, mutta sen lisäksi suurin motivoiva tekijä työskentelyssä oli tunne siitä, että tekee jotain merkityksellistä ja voi vaikuttaa yrityksen tulokseen. Hyvä työskentelyilmapiiri todettiin myös tärkeäksi tehokkuuden ja työssä onnistumisen kannalta.

Haastatteluissa ei tullut selvästi ilmi se, että yritysten palkitsemiskäytännöt olisi rakennettu selkeästi strategiasuunnittelun pohjalta, kuten viitekehyksen mukaisesti olisi järkevää. Toisaalta taloushallinnon strategiset linjaukset ovat suhteellisen vakaita, muutoksia tapahtuu vähemmän kuin esimerkiksi myynnin tai tuotannon puolella.

Haastateltavien työajan jakautuminen tuki hyvin viitekehyksessä esitettyä trendiä siitä, että talousjohtamisessa painopiste on siirtynyt enemmän johdon laskentatoimen puolelle. Tietenkin tehtäviin kuuluu edelleen vastuu yrityksen taloudesta, mutta sen rinnalle on vahvasti noussut tarve yhä lisääntyvälle sisäiselle laskennalle. Aikaisemmin ei yri-

tyksissä tiedostettu mitä kaikkea tarkoituksenmukaista tietoa esimerkiksi myynnin on hyvä saada tukemaan omaa toimintaansa. Nykypäivänä reaaliaikaiset myynnin seurantajärjestelmät ovat itsestäänselvyys.

Liiketoiminnan asettamat vaatimukset sisäiselle laskentatoimelle nousivat esille useissa haastatteluissa. Haastateltavien mielestä taloushallinnon on työskenneltävä pitkäjänteisesti myös jatkossa, tuottaakseen oikeanlaista tietoa sisäiseen käyttöön. Henkilöiden jotka tuottavat sisäistä raportointia on perehdyttävä yrityksen liiketoimintaan, raporteja ei voi vain tulostaa mekaanisesti yrityksen tietojärjestelmästä.

Strategisen laskentatoimen osuus oli suurimmalla osalla haastateltavista teoriaan nähden pieni. Tämä selittyi osittain sillä, että nämä yritykset kuuluivat johonkin konserniin tytäryhtiönä ja näissä yrityksissä strategiset linjaukset tehdään pääosin konsernihallinnossa.

Suurimmalla osalla haastateltavista oli asetettu tavoitteita useammasta eri näkökulmasta mikä vahvistaa viitekehyksessä esitettyä teoriaa tasapainotetun tulokortin tarpeellisuudesta. Teoriaan nojaten myös haastateltavat olivat sitä mieltä, että ainakin osan tavoitteista tulisi olla henkilökohtaisia.

Viitekehyksessä esitetyt väittämät henkilökohtaisen tulokortin merkityksestä tulivat hyvin esille haastatteluissa. Tavoitteista todettiin, että ne ohjaavat toimintaa koska ihmiset panostavat työssään niihin asioihin, joita he tietävät mitattavan ja joista heillä on palkitsemisjärjestelmä. Tavoitteita ei saa olla liikaa ja ne pitää olla sellaisia, että ne koetaan henkilökohtaisiksi muuten niihin on vaikea sitoutua. Lisäksi suoritusten arvioinnin on tapahduttava oikeudenmukaisesti ja johdonmukaisesti.

Kukaan haastateltavista ei ollut kirjannut tavoitteisiinsa omia yksityiselämään kuuluvia tavoitteita tai arvoja mikä viitekehyksessä tuotiin esiin. Tämä on kuitenkin asia, mitä useimmat henkilöt pohtivat rekrytointivaiheessa. Mietitään ovatko yrityksen arvot sellaiset, että halutaan työskennellä yrityksessä. Haastatteluissa ei noussut esille mitään sellaista teemaa, jota ei olisi viitekehyksessä käsitelty.

7.3 Tutkimuksen onnistuminen ja työn luotettavuuden ja pätevyyden arviointi

Tutkimus onnistui suhteellisen hyvin, sain vastauksia tutkimusongelmaan. Haastatteluilta sain selville joitain ideoita miten tavoitteiden asettamista tulisi kehittää kohdeyrityksissä. Tutkimusongelmana oli selvittää, minkälainen on talouspäällikön kannustava tuloskortti. Haastatteluiden pohjalta laadin oman ehdotukseni kannustavaksi tuloskortiksi. Toisaalta olisin toivonut kuulevani vaikka toteuttamiskelvottomiakin, mutta rohkeampia ehdotuksia uusiksi tavoitteiksi. Kaikki haastateltavat olivat varsin konservatiivisia lausunnoissaan, eivätkä lähteneet rohkeasti ideoimaan uusia mittaristoja.

Pieni pettymys oli, että kenelläkään haastateltavista ei ollut varsinaista tuloskorttia käytössään. Suunnittelussa olisi voinut päättää, että tietty määrä haastateltavista pitää olla sellaisia henkilöitä joilla on tasapainotettu tuloskortti käytössään. Tämä olisi hankaloittanut haastateltavien löytämistä. Jo haastatteluita varatessa olisi pitänyt kysyä onko henkilöllä tuloskortti käytössään ja vain ne henkilöt olisi valittu joilla tuloskortti on käytössä. Olisi ollut mielenkiintoista nähdä, olisiko näiden henkilöiden mielipiteet tuloskortista olleet erilaisia kuin nyt haastateltujen henkilöiden, joilla varsinaista tuloskorttia ei ole. Tämä on asia mikä voisi olla uuden tutkimuksen arvoinen.

Mielestäni tämän opinnäytetyön tutkimus on toteutettu luotettavasti. Teoreettisessa viitekehyksessä on käsitelty tutkimusongelmaan liittyviä aihealueita laajasti. Lähdemateriaalina on käytetty sekä suomenkielistä että englanninkielistä aineistoa johtamisen ja taloustieteen tunnetuilta vaikuttajilta.

Tutkimuksessa esitetyt toiveet tavoitteista olivat jopa liiankin hyvin sopuossuhteissa teoreettisen viitekehysten kanssa. Haastateltavien määräksi valittu kahdeksan henkilöä oli tutkimuksen kannalta sopiva määrä. Vastaukset alkoivat satureitua viidennen haastateltavan kohdalla. Uskon, että jos tekemäni tutkimus uusittaisiin samoin menetelmin ja periaattein tulokset olisivat samansuuntaisia. Jos tutkimus toteutettaisiin muutaman vuoden kuluttua uskon, että niin sanottujen pehmeiden arvojen painotus tuloksissa olisi kasvanut. Tämä on ilmiö joka voisi olla uuden tutkimuksen aihe.

Toteutin tutkimuksen hyvää tutkimusetiikkaa noudattaen. Kerroin kaikille haastateltaville ettei heidän henkilöllisyyttään tai yrityksiään paljasteta tutkimuksessa ja sain kaikilta haastateltavilta etukäteen luvan nauhoittaa tekemäni haastattelut.

Uskon, että tästä tutkimuksesta on hyötyä ja se on merkityksellinen kaikille aiheesta kiinnostuneille. Erityisesti yritystoimintaa harjoittavien on mielestäni hyvä miettiä ovatko he tehneet voitavansa ottaakseen kaikki olemassa olevat taloushallinnon resurssit tehokkaaseen käyttöön.

Haastatteluiden perusteella ilmenee, että taloushallinnosta vastaavat henkilöt voisivat olla paremmin hyödynnetty resurssi yrityksille, jos heidän osaamisensa saataisiin täydellisesti käyttöön. Useat haastatelluista olivat sitä mieltä, että esimerkiksi myynnille asetettavat tavoitteet ovat yleisesti helpommin saavutettavissa kuin heidän omat tavoitteensa. Tämä tunne voi vaikuttaa heikentävästi talousvastaavien työmotivaatioon.

Kaikki haastateltavat vaikuttivat kuitenkin motivoituneilta työntekijöiltä, joten tilanne ei ole huono. Taloushallinnon resursseja olisi mahdollista hyödyntää entistäkin paremmin asettamalla tavoitteet täsmällisesti.

Taloushallinnon toimivuus ja hyvä hallinta ovat yrityksen elinehto, siksi niihin pitäisi aina panostaa asian vaatimalla vakavuudella. Talouden huono tai ammattitaidoton hoito huomataan yleensä vasta sitten, kun yritys on turhaan ajautunut huonoon taloudelliseen tilanteeseen. Toisinaan on liian myöhäistä korjata tapahtuneita virheitä, siksi taloushallintoon kannattaa panostaa etukäteen.

Lähteet

Alahuhta, Matti 2014. Esitys Nordic Business Forum 9.10.2014. Helsinki

Atrill, Peter & McLaney, Eddie 2012. Management Accounting for Decision Makers 7th Edition. Pearson Education Limited, Harlow.

Coe, Nicholas & Letza, Steve 2014. Two decades of the balanced scorecard: A review of developments. The Poznan University of Economics Review, Volume: 14, Issue: 1 Pages: 63–75. Päivitetty 10.3.2015. [Http://search.proquest.com/docview/1517634922?accountid=11363](http://search.proquest.com/docview/1517634922?accountid=11363). Luettu 12.7.2015.

Collins, Jim 2014. Esitys Nordic Business Forum 9.10.2014. Helsinki

Collins, Jim 2005. Hyvästä Paras. Suom. Tillman, Maarit. Talentum, Helsinki.

Collins, Jim 2013. Tietoisesti Paras. Talentum, Helsinki.

Drucker Peter F. 2006. Johtajan ajatuksissa. Suom. Holttinen, Jarmo. Readme.fi, Helsinki.

Heinonen, Sirkku & Klingberg, Rea & Pentti, Päivi 2012. Kaikkien aivot käyttöön. SanomaPro, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009, Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.

Juholin, Elisa 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. MIF, Helsinki.

Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus, Jyväskylä.

Järvenpää, Marko & Länsiluoto, Aapo & Partanen, Vesa & Pellinen, Jukka 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. WSOYpro, Helsinki.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Tampereen Yliopistopaino, Tampere.

Kaplan, Robert & Norton, David 1992. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, January-February, 71-79.

Kaplan, Robert & Norton, David 2007. Strategian toteutus: synergiaetujen luominen balanced scorecardin avulla. Suom. Lahnaoja, Hanna. Talentum, Helsinki.

Kaplan, Robert & Norton, David 2007. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, July–August, 150–161.

Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka & Kuronen, Marja-Liisa & Ollikainen, Marja 2009. Yrityksen viestintä. Edita, Helsinki.

Koskinen, Ilpo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.

Kujansuu, Paula & Lönnqvist, Antti & Jääskeläinen, Aki & Sillanpää, Virpi 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät: Mittaa, kehitä ja johda. Talentum, Helsinki.

Lindroos, Jan-Erik & Lohikari, Kari 2010. Onnistu Strategiassa. WSOYpro, Helsinki

Malmi, Teemu & Peltola, Jukka & Toivanen, Jouko 2006. Balanced scorecard - Rakenna ja sovelle tehokkaasti. Talentum, Helsinki.

Mattila, Pekka 2013. Johtajan ansiosta vai johtajasta huolimatta. Fakta 7.11.2013. <http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2648786>. Luettu 22.2.2015.

Mattila, Pekka 2012. Muutosvastarinta – se iloinen asia. Fakta 29.2.2012. <http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2443327>. Luettu 22.2.2015.

Neilimo, Kari & Uusi-Rauva, Erkki 2012. Johdon laskentatoimi. Edita, Helsinki

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro, Helsinki.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro, Helsinki.

Poutiainen, Kari 2011. Asiantuntijaorganisaation Balanced Scorecard. Opinnäytetyö. Oulun Seudun Ammattikorkeakoulu, Oulu. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201103062860](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201103062860). Luettu 21.2.2015.

Rampersad, Hubert K. 2004. Total performance balanced scorecard: johda ihmisiä mittaamaan tuloksia. Suom. Rähälä, Helena. Laatukeskus, Helsinki.

Rantamäki, Tomi & Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOY, Helsinki

Saaristo, Mira 2014. Kirjanpitäjän työn suorituskyvyn mittaaminen Balanced Scorecardin avulla. Opinnäytetyö. Lahden Ammattikorkeakoulu, Lahti. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201405259801](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201405259801). Luettu 21.2.2015.

Salmela, Ritva 2015. Tutkimuksen kehys. Luento. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa.

Sistonen, Samuli 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum, Helsinki

Suomala, Petri & Manninen, Olli & Lyly-Yrjänäinen, Jouni 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Edita, Helsinki.

Wolcott, Harry F. 2009. Writing up qualitative research. Sage, Los Angeles.

Wu, Mei-Fen 2014. Verifying the Influences of Leadership Styles upon Organizational Performances: Balance-Scored Card Implementation as a Moderator. Journal of International Management Studies, February, 25-37. Päivitetty 10.3.2015. [Http://search.proquest.com/docview/1517529868?accountid=11363](http://search.proquest.com/docview/1517529868?accountid=11363). Luettu 12.7.2015.

Kvalitatiivinen tutkimus, talouspäällikön kannustava tulokortti

Haastattelulomake

Yrityksen liikevaihto ja kokonaishenkilöstömäärä?

Kauanko olette toiminut nykyisessä tai vastaavissa työtehtävissä?

_____ (numerona)

Montako alaista teillä on?

_____ (numerona)

Mitkä ovat pääasialliset työtehtävänne ja vastualueenne?

Miten työaikaanne jakautuu eri tehtävien kesken?

_____ % työajasta (esimiestehtäviin, ulkoiseen laskentaan, johdon laskentatoimeen, strategiseen laskentatoimeen, henkilöstöhallintoon, muuhun)

Minkälaiset tekijät motivoivat teitä työskentelyssänne?

Onko teillä käytössänne tulokortti? Jos on, niin minkälainen on sen mittaristo?

Jos tulokortti ei ole käytössä, onko teillä henkilökohtaisia tavoitteita talouden näkökulmasta?

Mikä näissä tavoitteissa erityisesti motivoi pääsemään niihin?

Jos tulokortti ei ole käytössä, onko teillä henkilökohtaisia tavoitteita asiakas näkökulmasta?

Mikä näissä tavoitteissa erityisesti motivoi pääsemään niihin?

Jos tulokortti ei ole käytössä, onko teillä tavoitteita prosessien näkökulmasta?

Mikä näissä tavoitteissa erityisesti motivoi pääsemään niihin?

Jos tulokortti ei ole käytössä, onko teillä tavoitteita oppimisen näkökulmasta?

Mikä näissä tavoitteissa erityisesti motivoi pääsemään niihin?

Ovatko nykyiset tavoitteet toimivia ja kannustavia?

Minkälaiset tavoitteet tukisivat yrityksen/omaa toimintaanne parhaiten?

Täytyykö tavoitteet mielestänne aina kytkeä palkitsemiseen?

Muuta tärkeää aiheeseen liittyvää kerrottavaa...

Kiitos vastauksistanne!