



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

Oppiaine	Liiketaloustiede: laskentatoimi	Päivämäärä	16.11.2003
Tekijä	Ulla-Maija Sjöblom	Matrikkelinumero	
		Sivumäärä	97
Otsikko	Tasapainotetun mittariston käyttöönotto ja vaikutus strategiseen tietoisuuteen sekä sitoutumiseen – Case Vakuutusyhtiö Sampo Oy		
Ohjaajat	Professori Pekka Pihlanto ja lehtori Tuula Vilja		

#### Yhteenveto ja Tutkimustulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia tasapainotetun mittariston käyttöönottoa sekä strategisen tietoisuuden ja sitoutumisen lisääntymistä ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimus tehtiin toimeksiantona Vakuutusyhtiö Sampo Oy:ssä. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kolmeatoista eri organisaatio- tasolla toimivaa henkilöä. Tutkimusote oli toiminta-analyyttinen

#### *Teoreettinen viitekehys*

Kaplanin ja Nortonin kehittämä tasapainotettu mittaristo asettaa strategian toiminnanohjauksen keskipisteeksi. Mittariston avulla pyritään ohjaamaan yritystä strategian suuntaiseen toimintaan sekä kommunikoidaan strategisia päämääriä ja sitouttamaan henkilöstö strategiaan. Käyttöönotto, strategisen tietoisuuden lisääminen ja sitoutuminen ovat monitahoisia asioita. Niihin vaikuttavat merkittäväsä organisaatorakenne ja -kulttuuri, henkilöstön osallistuminen käyttöönottoyöhön, viestintä, koulutus sekä johtaminen.

#### *Johtopäätökset*

Vakuutusyhtiö Sammon tulokortti kehitettiin ensin koko yhtiölle, minkä jälkeen yhtiötasoisesta tulokortista johdettiin kortit alemmille organisaatiotasolle. Tarkoituksena oli, että työntekijät osallistuvat oman osastonsa tulokortin kehittämiseen. Tämä onnistui vaihtelevasti työntekijöistä ja esimiehestä riippuen. Haastattelut osoittivat osallistumisen parantaneen strategista tietoisuutta ja sitoutumista.

Sammon tulokortin käyttöönottoprosessia leimasi käynnissä olleet suuret organisaatiomuutokset. Ne veivät henkilöstön resursseja jättäen tulokortin taka-alalle. Käyttöönotto myöhästyi eikä johdolla ollut tarpeeksi aikaa strategian ja tulokortin viestintään. Aikatauluongelmat aiheuttivat osaltaan motivaation vähenemistä. Organisaatiomuutoksiin liittyi myös organisaatiokulttuurimuutos erilaiset kulttuurit omaavien yhtiöiden fuusioituessa.

Tutkimuksessa tultiin siihen johtopäätökseen, että Sammossa oltiin jossain määrin sitoutuneita strategiaan. Tietoisuus ja sitoutuminen vähenivät mentäessä alemmas organisaatiossa. Tulokortin tekoon osallistuneet toimintatason työntekijät olivat usein sitoutuneita strategiasta johdettuihin operatiivisiin tavoitteisiin, mutta eivät välttämättä edes tienneet, mikä yhtiön strategia on. Toisin sanoen alemmilla organisaatiotasolla oltiin jossain määrin sitoutuneita operatiivisiin tavoitteisiin, mutta vähäisessä määrin strategisesti tietoisia ja sitoutuneita strategiaan.

Asiasanat	Strategia, tasapainotettu mittaristo, strategian toteuttaminen, tulokortti, organisaatorakenne, organisaatiokulttuuri, viestintä, johtaminen, strateginen tietoisuus, sitoutuminen.
-----------	---