

TULOSHAKUISEN OHJAUSJÄRJESTELMÄN SOVELTAMINEN PANKKIORGANISAATIOSSA

Timo Santalainen

1. JOHDANTO

Käytännön liikkeenjohdon piirissä vallitseva uskomus on, että ohjaus- ja hallintojärjestelmien huolellinen soveltaminen vaikuttaa myönteisesti yritysorganisaation liiketoiminnalliseen tuloksekkuuteen. Itse asiassa lähes jokainen likeyritys ja yhä useampi muuntyyppinenkin organisaatio soveltaa jonkinlaista ohjaus- ja hallintojärjestelmää. Sekä ulkoisen toimintaympäristön että sisäisen tehokkuuden huomioon ottavien ohjaus- ja hallintojärjestelmien soveltaminen on lisääntynyt, koska organisaatioiden toimintaympäristön lisääntyvä epävarmuus uhkaa markkinoita, resursseja ja tuloksekasta toimintaa yleensäkin. Toisaalta käytettävissä on yhä enemmän tutkimuksin todennettua tietoa, joka auttaa erityisesti ohjausjärjestelmien käytännön soveltamisessa (vrt. Lyles & Lenz 1982, 105).

Tutkimustulokset ohjausjärjestelmien toimivuudesta ovat jossain määrin ristiriitaisia. Useimpien tutkimustulosten perusteella ei myöskään voida tehdä johtopäätöksiä ohjausjärjestelmien toimivuudesta pitkällä aikajänteellä. MBO-ohjelmien sisäänajovaiheessa on yksiselitteisesti havaittu henkilöstön työmotivaation nousseen ja työtyytyväisyyden kasvavan, mutta tuottavuus joko säilyi ennallaan tai kohosi (Lawrence & Smith 1955, 381–384; Raia 1966, 49–58; Ivancevich 1974).

Ohjausjärjestelmiin sisältyvään tavoiteasetantaan liittyen on todettu, että tavoitteiden asettaminen sinänsä ja erityisesti yhdessä palautteen antamisen kanssa paransi suorituskykyä (Bryan & Locke 1967, 274–277). Tavoitteiden asetannan on havaittu kohottavan suoritusastoa erityisesti silloin, kun työtehtävät ovat vaikeita ja vaihtelevia (Fryer 1963). Tuottavuuden lisääntymisen lisäksi tavoitteiden selkeyden on osoitettu vähentävän poissaoloja (Latham & Kinne 1974, 187–191). Palautteen annon on tuottavuuden ko-

hoamisen lisäksi todettu parantavan ongelmanratkaisukykyä (Pryer & Bass 1957).

Kondrasuk on tehnyt varsin kattavan yhteenvedon MBO-järjestelmien soveltamista käsitelleistä tutkimuksista. Analysoidessaan 185 MBO tutkimusta hän totesi, että lyhyehköllä aikajänteellä tarkasteltuna '153' tutkimustulosta osoitti MBO:n toimineen hyvin, 15 tapauksessa toimivuus oli epäselvä ja 17 tapauksessa MBO-sovellus oli aiheuttanut kielteisiä vaikutuksia. Hän totesi lisäksi, että mitä kontrolloidummin MBO-sovellusta oli tutkittu sitä suurempi oli epäonnistuneina pidettyjen järjestelmien suhteellinen osuus. Tutkimukset, joissa raportoitiin onnistuneista MBO-järjestelmistä oli tehty teollisuuden tai vähittäiskaupan yrityksissä. Epäonnistuneista MBO-sovelluksista raportoitiin lähinnä pankkeissa ja sairaaloissa. Tehtyjen seurantalutkimusten mukaan MBO on ollut tehokas lähinnä lyhyellä alle kahden vuoden aikajänteellä (Kondrasuk 1981, 419-430).

Eräs syy siihen, että ohjausjärjestelmien soveltaminen pankkialalla on ollut problemaattista, lienee ollut se, että pankkitoiminta on ollut perinteinen ja muutoshaluton ala. Pankkien liiketoiminnan logiikka on ollut varsin laitosmaista ja turvallista. Lisäksi pankkitoiminnan perusohjaus on osittain hoidettu yhteiskunnan voimakkaalla säätelyllä. Kilpailupaineetkaan eivät ole olleet niin voimakkaita, että ne olisivat pakottaneet ohjausjärjestelmien syvälliseen muuttamiseen. Pankkitoiminta ei myöskään viime vuosikymmeninä ole kokenut niin syvällisiä kriisejä, että uusien ohjausjärjestelmien soveltamiseen olisi ryhdytty tätä kautta. Ainakin Suomessa samoin kuin useimmissa muissa Euroopan maissa pankkien liiketoiminnan tulos on ollut verrattain hyvä.

Pankkien toimintatilanne tulee muuttumaan tällä vuosikymmenellä varsin nopeasti. Sekä pankkien keskinäinen että muiden rahoituspalveluyritysten taholta tuleva kilpailu kiristyy. Myös asiakkaiden muuttuvat tarpeet pakottavat pankkeja uudistumaan entistä nopeammin. Näin ollen ohjausjärjestelmien tutkiminen on entistä perustellumpaa.

Aikaisemman tutkimustyön perusteella voidaan johtopäätöksinä todeta, että erityisesti tarvitaan ohjausjärjestelmien kaikkia vaiheita koskevaa tutkimustyötä. Lienee myös tarkoituksenmukaista erottaa toisistaan itse ohjausjärjestelmää sellaisenaan ja toisaalta ohjausjärjestelmän soveltamista ja sisäänajoa koskeva tutkimustyö. Toiseksi voidaan todeta, että erityisen haasteellinen tutkimuskohde löytyy niistä organisaatioista, joissa ohjausjärjestelmien yleensä on todettu toimineen huonosti. Tällaisia organisaatioita ovat esimerkiksi pankit. Kolmanneksi, koska ohjausjärjestelmän toimivuuteen vaikuttavat merkittävästi kunkin organisaation erityispiirteiden huomioon ottaminen ohjausjärjestelmää rakennettaessa, on perusteltua tutkia organisaatioita, joissa on rakennettu oma ohjausjärjestelmä.

Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata suomalaista pankkiorganisaatiota varten kehitetyn ohjausjärjestelmän soveltamisprosessia ja arvioida ohjausjärjestelmän soveltamisen aikaansaamia muutosvaikutuksia kyseisessä organisaatiossa.

2. OHJAUSJÄRJESTELMÄN SOVELTAMINEN MUUTOSPROSESSINA

Edellä esitellyt MBO-järjestelmien toimivuutta käsitelleet tutkimustulokset voidaan jaotella itse MBO-järjestelmiä kosketteleviin tutkimuksiin ja MBO-ohjelmien soveltamiseen liittyneihin tutkimuksiin. Sen sijaan sekä tutkijat että käytännön johtajat ovat kiinnittäneet suhteellisen vähän huomiota ohjausjärjestelmien hallintaan soveltamisvaiheen jälkeen. Soveltamisongelmien laatu muuttuu teknisistä menettelytapaongelmista sosiaalisiksi, organisaatiopoliittisiksi prosessikysymyksiksi (Lyles & Lenz 1982, 105–106).

Ohjausjärjestelmien soveltamista ja toimivuutta käsitelleissä tutkimuksissa on prosessinäkökulma painottunut yhä enemmän. Esimerkiksi Lyles ja Lenz erottavat toisistaan suunnittelujärjestelmän ja suunnitteluprosessin (Lyles & Lenz 1982, 106). Heidän mukaansa prosessinäkökulman merkitys korostuu erityisesti sovellettaessa ohjausjärjestelmiä käytännössä.

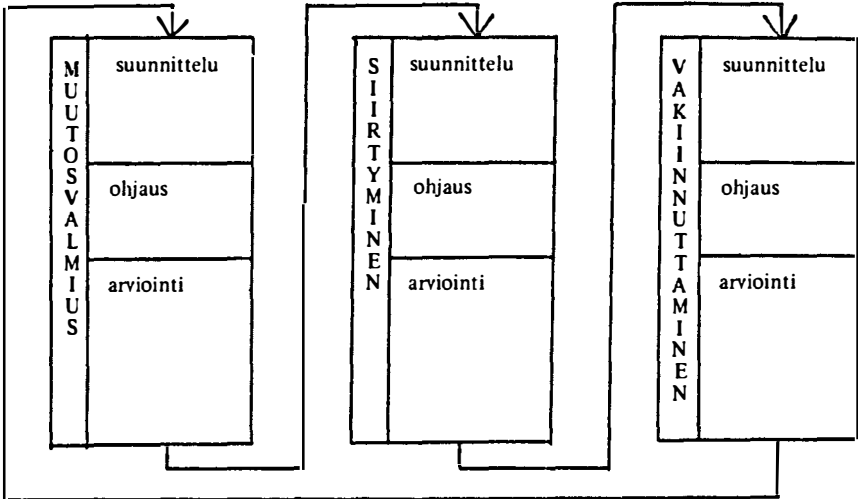
Taylor sen sijaan korostaa ohjausjärjestelmien soveltamisprosessia. Hän toteaa, että muutosvastarinta, motivaatiokysymykset, tiedolliset rajoitukset ja uudistuvuuden esteet ovat kriittisiä kysymyksiä soveltamisprosessin aikana. Onnistunut sovellusprosessi on luonnollinen reunaehto itse ohjausjärjestelmän toimivuudessa (Taylor 1976, 66–74). Myös kulttuurierot vaikuttavat sekä ohjausjärjestelmien soveltamisprosessin onnistumiseen että itse järjestelmien toimivuuteen. Tätä kysymystä on tutkittu varsin vähän suhteessa siihen, miten paljon ohjausjärjestelmät sisältävät elementtejä muista kulttuureista.

Tässä artikkelissa nähdään sekä ohjausjärjestelmän soveltaminen että itse järjestelmä prosesseina. Kehitettäessä ohjausjärjestelmiä ja suunniteltaessa niiden soveltamista on tehty jaottelu järjestelmän ja soveltamisen välillä hyödyllinen. Ohjausjärjestelmien käytännön toimivuuden kannalta jaottelu on jossain määrin keinotekoinen, sillä käytännössä soveltamisprosessi muuntuu ohjausjärjestelmän hallintaprosessiksi.

Ohjausjärjestelmien soveltamisessa on kyse organisaation muutosprosessin käynnistämisestä ja hallitusta ohjaamisesta. Muutosprosessin hallittu ohjaus taas merkitsee yrityshallinnon prosessin toteuttamista. Näiden prosessien voidaan ajatella liittyvän toisiinsa siten, että organisaation muutosprosessin kunkin vaiheen – muutosvalmiuden, siirtymisen ja vakiinnuttamisen – hallinta edellyttää yrityshallinnon prosessin toimintojen suorittamista. Näin ollen

muutosprosessin jokaiseen kolmeen vaiheeseen sisältyy yrityshallinnon prosessi.

Organisaation muutosprosessi voidaan havainnollistaa seuraavasti (kuvio 1):



Kuvio 1. Organisaation muutosprosessi (Lähde: Santalainen, Timo: Organisaation kehittäminen (OD) muutosprosessina, Turku 1980, s. 11).

Muutosprosessin ohjaus edellyttää organisaation olennaisten tilannetekijöiden hallintaa. Muutosprosessin kannalta keskeisimmät tilannetekijät ovat johdettavissa organisaation toiminta-ajatuksen, tavoitteiden ja toimintojen perusteella. Organisaation muutosprosessin toteuttaminen edellyttää kaikissa vaiheissa olennaisten tilannetekijöiden tunnistamista ja huomioon ottamista toiminnassa. Näin ollen tilannenäkökohdat määrittävät organisaation muutosprosessin suunnan ja sisällön.

Organisaation ohjausjärjestelmän soveltamiseen pyrkivän muutosprosessin hallinta edellyttää muutoskohteiden täsmentämistä. Muutosprosessin hallinnan kannalta keskeisiä muutoskohteita ovat yksilöt, työryhmät ja koko organisaatio.

Yksilöt ovat organisaation muutoksen käynnistäjiä tai sen ehkäisijöitä. Jotta organisaatioita voidaan muuttaa, on luotava yksilöiden muutosvalmius. Muutosvalmiuden luomisen jälkeen voidaan organisaatiota ryhtyä muuttamaan vallitsevasta olotilasta tavoitetilaa kohti. Yksikköinä, joihin muutostoimenpiteet kohdistetaan, ovat yksilöistä muodostuneet kokonaisuudet, toimivat työryhmät. Toimivia työryhmiä voidaan pitää organisaation muutoksen

avainyksikköinä, koska ne toimivat välitysmekanismina yksilöiden ja koko organisaation välillä.

Muutoksen aikaansaaminen työryhmien toiminnassa ei sellaisenaan takaa esimerkiksi ohjausjärjestelmän toimivuutta koko organisaatiossa. Näin ollen myös koko organisaatioon on kohdistettava järjestelmällisiä muutostoimenpiteitä, jotta saataisiin aikaan pysyvä muutos. Organisaatioon kohdistuvia muutostoimenpiteitä voidaan kutsua muutoksen vakiinnuttamiseksi. Vakiinnuttamisvaihe merkitsee sitä, että 'organisaatio kaikkine osajärjestelmineen pystyy käsittelemään sekä sisäisiä että ulkoisia muutospaineita ja kykenee hallittuun ja jatkuvaan muutokseen liikeidean mukaista toimintaa kohti!

Muutosprosessin ohjaus edellyttää kehittämiskohteiden täsmentämistä. Muutosvalmiuden aikaansaamiseksi on tarpeen luoda yksilöille asenteellisia ja tiedollisia valmiuksia viestintäjärjestelmää ja yhteistoimintaa kehittämällä. Muutosvalmiuden luomisen jälkeen voidaan siirtyä soveltamaan ohjausjärjestemää sekä työryhmien toiminnassa että koko organisaatiossa.

Muutosprosessin vaikutusten ilmenemisen tarkastelemiseksi voidaan käyttöön ottaa käsite organisaation tulosjärjestelmä. Tulosjärjestelmä puolestaan voidaan jakaa ihmisjärjestelmään ja tuotosjärjestelmään. Edellinen käsittää henkilöihin ja heidän tavoitteisiinsa liittyvät seikat ja jälkimmäinen sen osan, joka tähtää organisaation varsinaisten tavoitteiden toteutumiseen. Koska organisaation liikeidea on usein määritelty tuotosjärjestelmän termein, on tärkeätä, että muutosvaikutuksia voidaan ihmisjärjestelmän lisäksi havaita myös tuotosjärjestelmässä. Muutosvaikutusten arvioinnin tulee tapahtua muutosprosessin aikana vertaamalla saavutettua muutosta muutostavoitteisiin.¹

3. TULOJOHTAMINEN ORGANISAATION OHJAUSJÄRJESTELMÄNÄ

Esitettyjä ajatuksia organisaation muutosprosessin läpiviennistä hyödynnettiin toteutettaessa ohjausjärjestelmän soveltaminen tämän artikkelin kohdeorganisaatiossa olevassa pankkiyrityksessä. Ohjausjärjestelmän käsitteellinen kehys kehiteltiin muutosprosessin alkuvaiheessa siten, että toisaalta ohjausjärjestelmien soveltamisesta saadut yleiset kokemukset ja toisaalta kohdeorganisaation erityispiirteet tulivat huomioon otetuiksi. Laadittua ohjausjärjestelmäsovellusta ryhdyttiin kutsumaan tulosjohtamiseksi. Tulosjohtamisprosessin päävaiheet ovat tulosten määrittäminen, tilannejohtamisprosessi ja tulosten seuranta (Santalainen et al. 1982). Tulosten määrittäminen sisältää organisaation ja organisaation jäsenten tahtotilojen selvittämisen, mikä tulostuu strategisena suunnitelmana, vuosisuunnitelmana

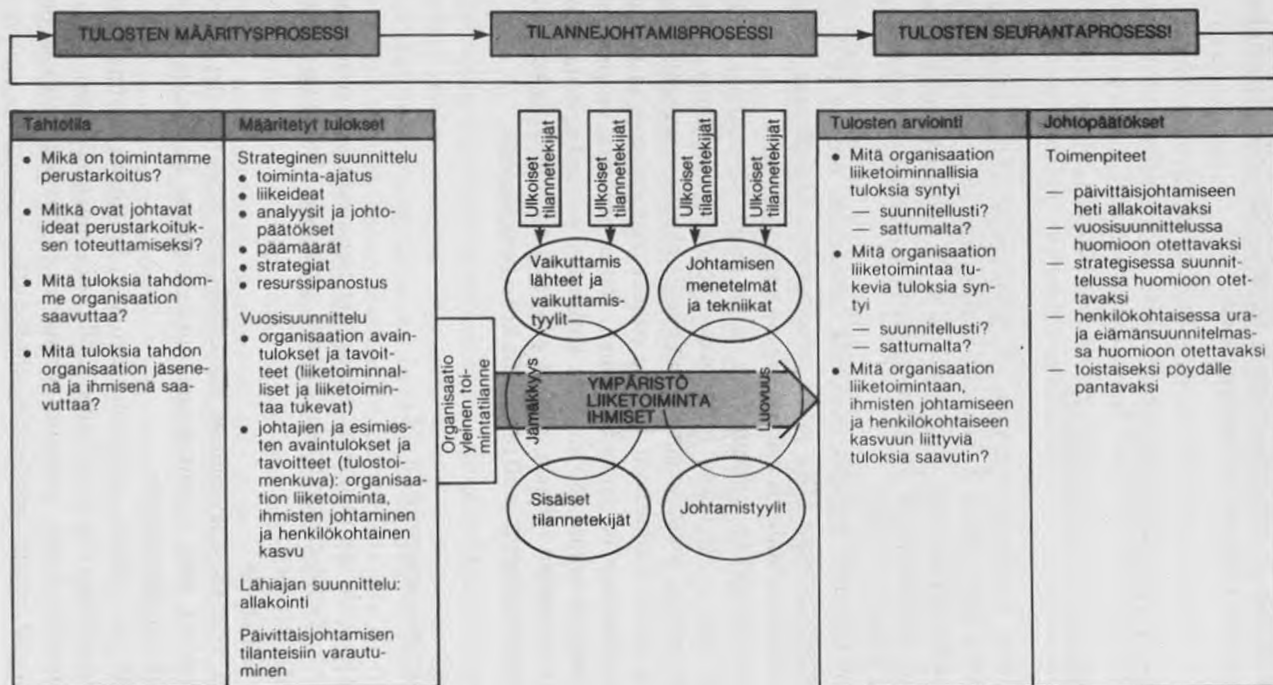
ja allakointitasolle vietyinä lähiajan suunnitelmana. Organisaation jäsenten henkisen, fyysisen ja sosiaalisen kunnon kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi laaditaan ura- ja elämän sisällön suunnitelmia.

Tilannejohtamisprosessin (»päivittäisjohtamisen») ydin on (liike)toiminnan johtaminen, ympäristön hallinta ja ihmisten johtaminen tulosodotusten suuntaisesti. Olennaiset ulkoiset tilannetekijät (taloudellinen tilanne, liiketoiminnan perusluonne, sidosryhmät jne.) vaikuttavat siihen, miten mahdollisuuksia voidaan hyödyntää. Lisäksi on sisäisiä tilannetekijöitä (organisaation koko, rakenne, resurssit, ilmapiiri jne.), jotka myös sävyttävät päivittäistä toimintaa. Itse tilannetekijöiden lisäksi tulee vastaan muuttuvia tilanteita (työmarkkina-tilanteet, kilpailutilanteet, henkilöstön vaihtuvuus jne.), joihin tulee pystyä reagoimaan tulostuntoisesti. Johtamisen ydinsisällön ja puitetekijöiden hallintaan tarvitaan luovuutta ja jämäkkyyttä. Erityisesti ihmisten johtaminen edellyttää useiden johtamis- ja vaikuttamistyylien sekä johtamisen menetelmien ja teknikoiden käyttöä. Tilannejohtamisprosessin onnistunutta toteutusta edesauttaa tai vaikeuttaa johto- ja esimieshenkilöstön henkisen, fyysisen ja sosiaalisen vireyden aste.

Tulosten seurantaprosessi sisältää saavutettujen (liike)toiminnallisten tulosten (markkinaosuus, kannattavuus, tuotanto jne.) ja liiketoimintaa tukevien tulosten (henkilöstön tehokkuus, yrityskuva, sidosryhmien hyödyntämisteho) toteamisen ja reagoinnin. Reagointi merkitsee johtopäätösten tekemistä organisaation ja yksilöiden toiminnan suuntaamiseksi. Johtopäätökset voivat ilmetä välittömänä toimintana, vuosisuunnittelun kautta ohjattuna toimintana, strategisen suunnittelun kautta ohjattuna toimintana tai reagoimatta jättämisenä. Tulosjohtamisprosessi on esitetty kaaviokuvana kuviossa 2.

Tulosjohtamiseen liittyvinä keskeisinä luonnehdintoina voidaan todeta, että tulosjohtaminen on johtamisjärjestelmä johtajan näkökulmasta tarkasteltuna. Tulosjohtaminen on salliva, jatkuvasti elävä johtamisprosessi. Tulosjohtamisajattelu luo sisältörungon kehittämisprosesseille, joissa organisaatiota ja organisaatiossa toimivia henkilöitä (erityisesti luottamus- ja ammattijohtoa sekä esimiehiä) kehitetään tahdistetusti kokonaisuutena. Tulosjohtamisprosessin ydinkohdat ovat:

- prosessikokonaisuus
- tuloskriteeri kaikkine heijastusvaikutuksineen
- tahtotilat
- strategioiden »soljutus» yksilötason allakoinniksi
- tilannejohtamisprosessi (päivittäisjohtaminen)
- johtajien henkisen, fyysisen ja sosiaalisen kunnon kehittäminen (life planning) organisaation tulostavoitteiden kanssa sopusointuisesti sekä
- tulosjohtamiseen kehittyminen muutosprosessina



Kuvio 2. Tulosjohtaminen organisaation ohjausjärjestelmänä (Lähde: Santalainen, Timo & Voutilainen, Eero & Porenne, Pertti: Tulosjohtaminen, Espoo 1982, s. 221).

Tulosjohtamiseen kehitytään ohjatun muutosprosessin avulla jatkuvasti onnistuneisuuksista ja epäonnistumisesta oppien. Näin ollen järjestelmä- ja prosessinäkemykset yhtyvät tulosjohtamisessa.

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1. Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohdeorganisaationa oli säästöpankkiryhmä, joka koostuu 273 itsenäisestä säästöpankista, kahdesta keskusyksiköstä sekä tytäryhtiöistä. Kyseisen pankkiorganisaation ottolainaus on n. 25 miljardia markkaa, taseen (puhdistettu) loppusumma n. 30 miljardia markkaa, markkinaosuus n. 31 % ja henkilöstön määrä n. 13 000.

Säästöpankkiryhmän kaikissa yksiköissä toteutettiin vuosina 1978–1982 johdon kehittämisprosessi (JK), jonka tarkoituksena oli sisäänajaa ja varmistaa tulosjohtamisen toimivuus kaikissa organisaatioyksiköissä.

Tulosjohtamisprojektin ensimmäinen vaihe koski 80 suurinta pankkia. Nämä pankit ovat myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioita. Kyseessä ovat sellaiset pankit, jotka toimivat suurehkoilla alueilla, erityisesti kaupungeissa. Nämä pankit harjoittavat kaikkia pankin päätoimintoja ja niiden rakenne johtoryhmineen on samantyyppinen. Näissä pankeissa on perusteltua soveltaa ohjausjärjestelmää. 80 suurinta keskenään vertauskelpoista pankkia muodostavat strategisen ryhmän, sillä ne edustavat 68 prosenttia koko pankkiryhmän ottolainauksesta ja 60 prosenttia koko henkilöstöstä.

4.2. Johdon kehittämisprojekti (JK)

JK-projektin keskeisin tavoite oli tulosjohtamisen sisäänajo ja toimivuuden varmistaminen säästöpankkiryhmän kaikissa yksiköissä. Projektin yksityiskohtaiset tavoitteet olivat:

Projektin päättyessä

1. Yksilöt pystyvät analysoimaan johtamistapansa vahvat puolet ja kehittämiskohteet sekä sopeuttamaan toimintatapansa kulloinkin vallitsevaan johtamistilanteeseen.
2. Yksilöillä on valmius avoimeen, rakentavan kriittiseen viestintään sekä yhteistoimintaan niin työryhmien sisällä kuin niiden välilläkin.
3. Säästöpankkiryhmän henkisten voimavarojen hyväksikäyttö ja luova toiminta on lisännyt henkilöstön tehokkuutta.

4. Organisaatioyksiköt pystyvät itsenäisesti tunnistamaan kehittämistarpeensa ja toteuttamaan kehittämistarpeensa konkreettisia kehittämistoimenpiteitä.

5. Organisaatioyksiköt pystyvät soveltamaan tulosjohtamista.

JK-projektin pääainesosat olivat tulosjohtamisajatustavan luominen ja sen soveltamiseksi tarkoitetun muutosprosessin toteutus. Muutosprosessin vaiheet olivat analyysivaihe, kehittämistoiminta (muutosvalmiuden luominen ja siirtyminen tulosjohtamisen käytännön soveltamiseen) ja vakiinnuttaminen. Säästöpankkiryhmätasolla itse muutosprosessin toteutus kesti 4,5 vuotta. Yksittäisessä säästöpankissa ohjattu muutosprosessi kesti 1,5–2 vuotta.

JK-projektin muutosprosessin toteuttamiseksi valmennettiin 7 henkilön sisäinen kehittämiskonsultti (KEKO) -ryhmä, joka vastasi erityisesti prosessin siirtymisvaiheen toteutuksesta. Lisäksi jokaiseen yksikköön nimettiin tulosjohtamisyhdyshenkilö, jonka tehtävä on varmistaa tulosjohtamisen vakiinnuttaminen.

JK-projektiin sisältyivät seuraavalla sivulla taulukossa 1 luetellut seminaari-tyyppiset kehittämistoimenpiteet.

Yhteenvedona JK-projektin panostuksesta voidaan todeta, että seminaari-tyyppisiin interventioihin osallistui yhteensä 1942 eri henkilöä. Suunnittelu-aika mukaan lukien konsulttipäivien määrä oli 1900. Seminaarikustannukset olivat 15,4 milj. markkaa.

4.3. *Tiedon keruu, muuttujat ja tiedon analysointi*

Tietoa tulosjohtamisen soveltamisen muutosvaikutuksista koottiin muutosprosessin kaikissa vaiheissa. Ohjausjärjestelmän toimivuuden kannalta relevantti tieto on kuitenkin saatavissa vasta prosessin vakiinnuttamivaiheesta eli 1–3 vuotta tulosjohtamisen soveltamisen aloittamisen jälkeen. Tietoa tulosjohtamisen muutosvaikutuksista koottiin tiedustelemalla avoimin kysymyksin kehittämissuunnitelman aiheuttamia muutosvaikutuksia yksilöiden, työryhmien, koko organisaation ja sidosryhmien toiminnassa, analysoimalla seminaarimuitioita sekä muutosprosessin ohjaajien antamin asiantuntija-arvioin.

Johtoryhmien jäsenet työstivät yhteisymmärryspäätökset tapahtuneista merkittävistä muutoksista suhteessa suunniteltuihin muutoksiin. Samoin arvioitiin muusta syystä syntyneitä muutoksia. Kontrolloidusti yhteisymmärryspäätöksin työstettyä tietoa saatiin 51 pankista ja 184 johtoryhmän jäseneltä. Tällä tavoin saadun tiedon on todettu antavan varsin luotettavan kuvan muutosvaikutuksista (Reiman 1982, 323–334). Kootun tiedon avulla pystyttiin arvioimaan lähinnä asennetason ja työkäyttäytymisen muutoksia sekä

Taulukko 1. Yhteenvedo JK-projektin sisällyneistä seminaareista.

Prosessin vaihe	Seminaarin nimi	Luku määrä	Kesto (pv)	Osanottajamäärä	Kurssilaispv:t	Konsulttien työpäivät
Analysointi	Toiminnan analysointiseminaari	9	6	281	1624	104
Muutosvalmius	Sisäisen konsultin kehittämisseminaari		5	15	75	10
	Johdon kehittämisseminaari	15	5	518	2590	150
	Tulosjohtamisseminaari	13	7	380	2660	182
	Resultatstyrning	6	7	98	685	84
Siirtyminen	Johtoryhmän työseminaari	81	4	428	1712	360
	Hallituksen työseminaari	16	1-8	169	601	128
	Hallituksen tulosjohtamisseminaari	2	3	37	111	12
	Esimiesten tulosjohtamisseminaari	34	1-5	762	2349	170
	Toimihenkilön tulostietoseminaari	3	1-2	78	131	6
Vakiinnuttaminen	Työseminaarin seuranta	65	2	388	776	130
	Tulosjohtamisseminaarin seuranta	1	3	12	36	6
	Tulosjohtamisyhdyshenkilöseminaari	3	3	70	210	18
	Tulosjohtamisen välineet	5	3	127	381	30
	Henkilökohtaisen kasvun seminaari	5	3	102	306	45
	Päätöksenteko	2	3	19	57	12
	Asiakasyritysten tulosjohtaminen	6	3	108	324	36
Yhteensä	17	267	89	3592	14569	1493

näiden seurausvaikutuksia. Itse liiketoiminnan tuloksellisuudessa tapahtuneita muutoksia ei arvioitu erillisin mittarein.

Koottu analyysitieto ryhmiteltiin seuraaviksi 16 muuttujaksi:

1. Suunnitelmallisuuden lisääntyminen
2. Organisaation ja henkilöstön kehittämistoimenpiteiden toteutus
3. Organisaation rakenne- ja työnjaon muutokset
4. Tuottavuuden lisääntyminen
5. Yhteistoiminnan ja ilmapiirin avoimuuden kehittyminen
6. Ihmisten johtamisen välineiden soveltamisen lisääntyminen

7. Työmotivaation lisääntyminen
8. Organisaation ja sen jäsenten roolin selkeytyminen
9. Markkinoinnin ja asiakaspalvelun tehostuminen
10. Johtoryhmätyöskentelyn kehittyminen
11. Luovuuden ja muutosvalmiuden lisääntyminen
12. Kannattavuuden paraneminen
13. Toimintastrategioiden muuttaminen
14. Maksuvalmiuden paraneminen
15. Teknologian ja palveluvarustuksen kehittämistoimenpiteiden toteutus
16. Henkilöstöhallinnollisten toimenpiteiden toteutus.

Tiedon analysointi tapahtui ristiintaulukointia ja erotteluanalyysia käyttämällä.

5. TUTKIMUSTULOKSET

Yhteenvedo johdon kehittämisprojektin muutosvaikutuksista on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Yhteenvedo JK-projektin aiheuttamista muutosvaikutuksista.

Muuttujat (n = 184)	I/T	f	%
1. Suunnitelmallisuuden lisääntyminen*	T	397	19.8
2. Organisaation ja henkilöstön kehittämistoimenpiteiden toteutus*	I	211	10.5
3. Organisaation rakenne- ja työnjaon muutokset*	T	196	9.8
4. Tuottavuuden lisääntyminen	T	188	9.4
5. Yhteistoiminnan ja ilmapiirin avoimuuden kehittyminen*	I	178	8.9
6. Ihmisten johtamisen välineiden soveltamisen lisääntyminen*	I	167	8.3
7. Työmotivaation lisääntyminen	I	122	6.1
8. Organisaation ja sen jäsenten roolin selkeytyminen*	T	108	5.4
9. Markkinoinnin ja asiakaspalvelun tehostuminen	T	96	4.8
10. Johtoryhmätyöskentelyn kehittyminen*	T	84	4.2
11. Luovuuden ja muutosvalmiuden lisääntyminen*	I	68	3.4
12. Kannattavuuden paraneminen	T	35	1.7
13. Toimintastrategioiden muuttaminen*	T	32	1.5
14. Maksuvalmiuden paraneminen	T	26	1.3
15. Teknologian ja palveluvarustuksen kehittämistoimenpiteiden toteutus	T	23	1.1
16. Henkilöstöhallinnollisten toimenpiteiden toteutus	I	10	–
Ei lainkaan tai kielteiset muutosvaikutukset		64	3.2
Yhteensä		2005	≈ 100

Taulukon 2 tulkintaan liittyen voidaan todeta, että jokainen muuttuja koostui useasta yksittäisestä merkittävästä muutoksesta, jotka raportoitiin. Taulukon 2 perusteella voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset:

1. Keskimäärin tarkasteltuna jokainen JK-projektissa mukana ollut raportoi vähintään yhdestä merkittävästä muutoksesta suunnitelmallisuuden lisääntymisen, organisaation ja henkilöstön kehittämistoimenpiteiden, organisaation rakenteen ja työnjaon sekä tuottavuuden lisääntymisen muutosalueilla.
2. Lisäksi keskimäärin 96,7 % osanottajista raportoi vähintään yhdestä merkittävästä muutoksesta yhteistoiminnan ja ilmapiirin avoimuuden alueella, 90,8 % raportoi ihmisten johtamisen välineiden soveltamisessa tapahtuneista muutoksista, 66,3 % raportoi työmotivaation lisääntymisestä, 58,7 % raportoi organisaation ja sen jäsenten roolin selkeytymisestä ja 52,2 % raportoi markkinoinnin ja asiakaspalvelun tehostumistoimenpiteistä.
3. Valtaosa (96,8 %) raportoiduista muutosvaikutuksista oli myönteisiä. Kielteisistä muutosvaikutuksista tai vaikuttamattomuudesta raportoi kuitenkin keskimäärin 34,8 % osanottajista.
4. Taulukkoon 2 on merkitty tähdellä (*) ne muuttujat, joiden voidaan katsoa suoranaisesti liittyvän JK-projektin tavoitteiden toteutumiseen. Projektin tavoitteista suoraan johdettavia muutosvaikutuksia oli 71,8 % kaikista muutosvaikutuksista. Ns. sivuvaikutuksia oli siis 28,2 % kaikista muutosvaikutuksista: 25,0 % oli myönteisiä sivuvaikutuksia ja 3,2 % oli kielteisiä sivuvaikutuksia. Merkittävimmät myönteiset sivuvaikutukset olivat tuottavuuden lisääntyminen, työmotivaation lisääntyminen sekä markkinoinnin ja asiakaspalvelun tehostuminen. Edellä todetusta voidaan myös tehdä päätelmä, että muutosprosessia pystyttiin ohjaamaan hallitusti.
5. Taulukkoon 2 on edelleen merkitty, liittyykö muuttuja organisaation tuotosjärjestelmään (T = organisaation perustehtävä, rakenne, teknologia) vai ihmisjärjestelmään (I = henkilöstö, ilmapiiri, yhteistoiminta). 61,1 % kaikista myönteisistä muutosvaikutuksista liittyy organisaation tuotosjärjestelmään ja 38,9 % organisaation ihmisjärjestelmään. 13,2 % tuotosjärjestelmän muutosvaikutuksista liittyy pankin liiketoiminnallisten avaintulosten toteuttamiseen myönteisinä JK:n aiheuttamina kehityslukuina.

Koska tulosjohtamisen soveltamisen tarkoituksena on myötävaikuttaa pankkien liiketoiminnan tuloksellisuuteen, ryhmiteltiin koottu tieto myös pankkien liiketoiminnallisen menestyksen perusteella. Tarkastelussa mukana olleet 80 säästöpankkia jaettiin v. 1980 lukujen perusteella hyvin ja huonosti

menestyneisiin. 20 parhaiten menestynyttä ja 20 huonoiten menestynyttä pankkia eroteltiin seuraavin kriteerein (Santalainen & Tainio 1982, 7–10):
 markkinaosuus (muutos 1978–80),
 rahoitusasema (velat pankeille/taseen vuosikeskiarvo),
 vakavaraisuus (oma pääoma + kaikki varaukset)/taseen vka),
 kannattavuus (käyttökate/taseen vka) sekä
 investointiaste ((käyttöomaisuuteen liittyvät kiinteistöt ja kiinteistö-
 osakkeet + sijoitusomaisuuteen liittyvät kiinteistöt ja kiinteistöosak-
 keet)/taseen vka).

JK-projektin keskeisiä muutosvaikutuksia hyvin (+) ja huonosti (–) menestyneissä pankeissa on vertailtu taulukossa 3.

Taulukko 3. JK-projektin 10 tärkeintä muutosvaikutusta hyvin ja huonosti menestyneissä pankeissa.

	+ (n ₁ = 57)	f	%		– (n ₂ = 62)	f	%
1. Suunnitelmallisuuden lisääntyminen	153		22,6	1. Suunnitelmallisuuden lisääntyminen	145		18,3
2. Organisaation rakenne- ja työnjaon muutokset	83		12,3	2. Tuottavuuden lisääntyminen	80		10,1
3. Organisaation ja henkilöstön kehittämistoimenpiteiden toteutus	79		11,7	3. Organisaation ja henkilöstön kehittämistoimenpiteiden toteutus	78		9,9
4. Ihmisten johtamisen välineiden soveltaminen	58		8,1	4. Ihmisten johtamisen välineiden soveltaminen	72		9,0
5. Yhteistoiminnan ja ilmapiirin avoimuuden kehittyminen	57		8,1	5. Yhteistoiminnan ja ilmapiirin avoimuuden kehittyminen	71		9,0
6. Tuottavuuden lisääntyminen	41		6,1	6. Organisaation rakenne- ja työnjaon muutokset	69		8,7
7. Työmotivaation lisääntyminen	39		5,8	7. Markkinoinnin ja asiakaspalvelun tehostuminen	49		6,1
8. Organisaation ja sen jäsenten roolin selkeytyminen	34		5,0	8. Työmotivaation lisääntyminen	47		5,9
9. Markkinoinnin ja asiakaspalvelun tehostuminen	30		4,4	9. Organisaation ja sen jäsenten roolin selkeytyminen	46		5,8
10. Johtoryhmätyöskentelyn kehittyminen	25		3,7	10. Johtoryhmätyöskentelyn kehittyminen	34		4,3

Taulukon 3 perusteella voidaan todeta, että 10 tärkeintä muutosvaikutus-
 aluetta ovat samat sekä hyvin että huonosti menestyneissä pankeissa. Tulos-
 johtamisen kehittyminen on näin ollen tapahtunut karkeasti ottaen samalla

tavalla. Voidaan päätellä, että muutosprosessin suunnittelu ja ohjaus ovat onnistuneet hyvin.

Muutosvaikutusten painottumisessa on eroja, joista suurimmat on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4. Muutosvaikutusten suurimmat erot hyvin ja huonosti menestyneissä pankeissa.

Muuttuja	+	(%)	-	(%)	ero (+) - (-)
1. Suunnitelmallisuuden lisääntyminen	22,6		18,3		+ 4,3
2. Tuottavuuden lisääntyminen	6,1		10,1		- 4,0
3. Organisaation rakenne- ja työnjaon muutokset	12,3		8,7		+ 3,6
4. Organisaation ja henkilöstön kehittämistoimenpiteiden toteutus	11,7		9,9		+ 1,8
5. Markkinoinnin ja asiakaspalvelun tehostuminen	4,4		6,1		- 1,7
6. Maksuvalmiuden paraneminen	0		1,3		- 1,3

Taulukon 4 perusteella voidaan todeta, että hyvin menestyneiden pankkien kolme tärkeintä muutosaluetta ovat suhteellisesti selvästi vahvempia kuin huonosti menestyneiden pankkien vastaavat alueet. Huonosti menestyneissä pankeissa taas JK-projekti on aiheuttanut muutoksia itse liiketoiminnassa ja tuottavuudessa selvästi enemmän kuin hyvin menestyneissä pankeissa. Tämä johtunee siitä, että pankkien erottelutavasta johtuen huonosti menestyneiden pankkien muutospotentiaali kyseisillä alueilla on suuri. Huolella toteutetut kehittämistoimenpiteet vaikuttavat herkemmin kuin siellä missä kyseinen potentiaali on pienempi.

Taulukoihin 3–4 liittyen voidaan todeta, että yksittäisten muuttujien avulla tarkasteltuna JK-projekti on aiheuttanut yhteensä 2005 raportoitua merkittävää muutosta, mikä merkitsee, että jokainen tutkimuksessa mukana ollut henkilö raportoi keskimäärin 16 erilaista muutosta.

Huonosti menestyneissä pankeissa raportoitiin useammista epäonnistumisista tai JK-projektin kielteisistä muutosvaikutuksista (4,2 %/3,1 %).¹ Kokonaismuutos huonosti menestyneissä pankeissa oli suurempi kuin hyvin menestyneissä pankeissa, mikä selittyy suuremmalla muutospotentiaalilla.¹ Muutosprosessin ohjaus on huonosti menestyneissä pankeissa ollut epävarmempaa kuin muissa pankeissa, sillä ns. sivuvaikutusten määrä oli huonosti menestyneissä pankeissa 30,9 % ja hyvin menestyneissä pankeissa 22,8 %.

Valittaessa perustiedoista yksi kysymysryhmä edustamaan eri aggregaatti-

tasoja pystytään 1370 raportoidun muutosvaikutuksen perusteella esittämään taulukon 5 mukainen painotus.

Taulukko 5. Muutosvaikutukset aggregaattitasoittain.

Muutosvaikutukset aggregaattitasolla	f	%	JK:n osuus (%)		
			kaikki	+	-
Sidosryhmiin kohdistuneet muutosvaikutukset	150	10,9	68,7	65,8	68,2
Koko organisaatiotason muutosvaikutukset	319	23,3	75,2	71,8	77,2
Ryhmätyöskentelyn muutosvaikutukset	294	21,5	76,5	73,1	77,8
Yksilötyön muutosvaikutukset	341	24,9	78,6	73,5	81,5
Alaisten toiminnan muutosvaikutukset	266	19,4	74,8	71,6	78,5
Yhteensä	1370	100,0			

Taulukosta 5 voidaan havaita, että JK-projekti on aiheuttanut eniten muutoksia yksilötoiminnassa ja toiseksi eniten koko organisaatiotasolla. Vähiten muutosvaikutuksia on kohdistunut organisaatiosta ulospäin.

Johtoryhmien jäsenet arvioivat myös sitä, miten suuri osa todetuista muutosvaikutuksista todella syntyi JK-projektin yhteydessä ja ansiosta. Taulukossa 5 on esitetty myös tulokset näistä arvioinneista. Voidaan todeta, että JK-projektin suhteellinen vaikutus oli suurin yksilötasolla, toiseksi suurin ryhmätasolla ja pienin sidosryhmien suuntaan. Kokonaisuutena JK:n osuudeksi kaikista muutoksista arvioitiin 68,7–78,6 %. Huonosti menestyneissä pankeissa JK-projektin suhteellinen vaikutus oli kaikilla aggregaattitasoilla selvästi vahvempi kuin hyvin menestyneissä pankeissa. Tämäkin vahvistaa päätelmää siitä, että JK-projekti on vaikuttanut eniten siellä, missä kehityspotentiaalikin on ollut suurin.

Kartoitettaessa tulosjohtamisen soveltamisen kriittisiä kohtia JK-projektin tavoitteiden suhteen, taulukko 6 antaa kokonaiskuvan muutosprosessin muutosvalmius- ja siirtymisvaiheiden suurimmista ongelmista.

Taulukko 6. JK-projektin tavoitteiden toteutumisen suurimmat esteet.

Tavoitteiden toteutumisen esteet (n = 184)	f	% vastanneista
1. Kielteiset asenteet muutosta kohtaan	103	56,0
2. Aikapula	72	39,1
3. Tulosjohtamisen vaikeaselkoisuus	46	25,0
4. Henkilöstöongelmat	33	17,9
Pankin ulkopuoliset tilannetekijät	33	17,9
Yhteensä	287	

Osanottajien kokemuksen mukaan asenteellinen vastarinta on muutosprosessin alku- ja keskivaiheissa ollut merkittävin tulosjohtamisen soveltamisen este. Kielteiset asenteet uuden soveltamiseen ovat johtaneet sellaisiin asioiden tärkeysjärjestyksiin, joissa johtamisjärjestelmän kehittäminen ei ole ollut etusijalla. Näin koetaan aikapulaa. Noteerattava on myös, että tulosjohtamisen käsitteistö on koettu vaikeaselkoiseksi. Esteiden poistaminen edellyttää määrätietoisuutta ja pitkäjännitteisyyttä erityisesti muutosprosessin vakiinnuttamisvaiheessa.

JK-projektin vakiinnuttamisvaiheessa on osanottajia (n = 299) pyydetty pohtimaan pienryhminä (63 ryhmää) sitä, mikä tulosjohtamisen soveltamisessa on onnistunut parhaiten (+) ja mikä huonoimmin (-). Yhteenvedo ryhmien yhteisymmärryspäätöksistä on esitetty taulukossa 7.

Taulukko 7. Tulosjohtamisen soveltamisen parhaiten onnistuneet ja kriittiset kohdat.

	+	f		f
Suunnitelmallisuuden paraneminen	13		ulosajattelun sisäistämisen vaikeus	7
Tulosajattelun sisäistyminen	10		jan puute	6
Yksilötoiminnan tavoitteellisuuden lisääntyminen	7		Suunnitelmien heikko toteutus	5
Organisaation toimintaperiaatteiden selkeytyminen	6		Laskentajärjestelmien toimimattomuus	5
Työnjaon selkeytyminen	5		Jatkuvan kehittämishengen ylläpidon vaikeus	4
Johtoryhmätyöskentelyn paraneminen	4		Tavoitteiden epärealistisuus	3
Yhteisen käsitteistön syntyminen	4		Palkitsemisjärjestelmän puuttuminen	3
Avoimuuden lisääntyminen	4		Suunnittelun ylikorostuminen	2
Luovuuden ja muutoshalukkuuden lisääntyminen	3		Sisäisen tiedonkulun heikkous	2
Työmotivaation paraneminen	2		Liiallinen »reviirijattelu»	2
Yhteistoiminnan paraneminen	2		Johtoryhmätyöskentelyn tehottomuus	2
Jämäkkyuden lisääntyminen	1		Muutosvastarinta	2
»Pehmeiden» tekijöiden merkityksen oivaltaminen	1		Ympäristömuutosten huomiotta jättäminen	1
Koulutusmyönteisyyden lisääntyminen			Seurantajärjestelmän puutteellisuus	1
			Ei kielteisiä kokemuksia	11
Yhteensä		63	Yhteensä	63

Taulukon 7 perusteella voidaan päätellä, että tulosajattelun soveltaminen sekä organisaation ohjauksjärjestelmän että yksilöiden ajatustapana on tehtyjen arvioiden mukaan onnistunut JK-projektissa parhaiten. Parhaiten onnistuneeksi asiaksi on koettu se, mitä projektilla on tavoiteltukin. Onnistuminen ei kuitenkaan ole yksiselitteistä, koska tulosajattelun käsitteistö, sen sovelta-

misen kautta työstettyjen suunnitelmien toteutus ja tulosjohtamisen tukijärjestelmien (laskentajärjestelmä, palkitsemisjärjestelmä) toimimattomuus tai puuttuminen on mainittu tulosjohtamisen soveltamisen kriittisimmiksi kohdiksi. Näin ollen osanottajien keskeisimmät johtopäätökset ovat ymmärrettäviä. Kolme tärkeintä johtopäätöstä ovat:

1. Jatkuvia ohjattuja toimenpiteitä tarvitaan kehittämisprosessin ylläpitämiseksi projektivaiheen jälkeenkin
2. Muutoshalukkuuden ylläpitoon on kiinnitettävä lisähuomiota
3. Tulosjohtamisen tukijärjestelmiä (erityisesti laskenta- ja palkitsemisjärjestelmiä) on kehitettävä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että JK-projekti on aiheuttanut pääosin myönteisiä muutosvaikutuksia. Se on toteutunut hyvin menestyneissä pankeissa hallitummin kuin huonosti menestyneissä pankeissa, joissa sen sijaan suuremmasta kehityspotentialista johtuen on havaittu jonkin verran enemmän sekä myönteisiä että kielteisiä muutosvaikutuksia.

6. KESKUSTELUA JA PÄÄTELMÄ

Tulosjohtamisen soveltamisen myönteiset muutosvaikutukset herättävät tiukankin tulosten luotettavuusarvioinnin jälkeen kysymyksen, miksi ohjausjärjestelmän soveltaminen on koettu varsin myönteiseksi asiaksi. Kysymys on entistä perustellumpi kun muistetaan, että aikaisempien tutkimusten mukaan juuri pankkialalla ohjausjärjestelmien soveltamisesta on saatu varsin runsaasti huonoja kokemuksia (Kondrasuk 1982, 422).

Ohjausjärjestelmien toimivuutta koskeva kysymys voidaan spesifioida kysymykseksi siitä, missä olosuhteissa ohjausjärjestelmän soveltaminen onnistuu parhaiten. Voidaan toisin sanoen etsiä ainakin reunaehtoja sille, mitä minimiedellytyksiä tarvitaan, jotta ohjausjärjestelmän sovellus onnistuu. Carrol ja Tosi (1973) ovat laajan selvityksensä perusteella esittäneet seuraavat kuusi MBO -ohjelmien onnistumisen ehtoa:

1. Organisaation sitoutuneisuus. Nyt tutkimuksen kohteena olleessa pankkiorganisaatiossa sitoutuneisuus edesauttoi myönteisten sovelluskokemusten aikaansaamista. Merkittävimpiä sitoutuneisuuteen vaikuttavia seikkoja olivat ylimmän johdon aktiivi esimerkki, alun kokeiluvaiheessa saadut myönteiset sovelluskokemukset ja sitoutuneisuuden ylläpito pitkäjänteisellä kehittämistyöllä.
2. Tavoitteenasetannan selvyys. Kohdeorganisaatiossa tavoiteasetanta ei muutosprosessin alkuvaiheessa ollut selvää, mutta itse ohjausjärjestelmän soveltaminen selkeytti tavoiteasetantaa jopa niin, että 2–3 vuotta

pankkikohtaisen ohjausjärjestelmän soveltamisen aloittamisen jälkeen ryhdyttiin asettamaan koko pankkiryhmäkohtaisia tavoitteita. Voidaan päätellä, että sitoutuneisuuden aikaansaaminen ohjausjärjestelmän soveltamisprosessin alkuvaiheessa yhdessä tavoiteasetannan selkeytymisen kanssa myöhemmässä vaiheessa ovat aikaansaaneet myönteiset kokemukset koko ohjausjärjestelmän soveltamisesta.

3. Aika ja resurssit. Kohdeorganisaation ohjausjärjestelmän soveltamiseen panostetut aika-, raha- ja ihmisresurssit ovat suurimpia tutkimuksissa raportoituja panostuksia, joten tämän reunaehdon voidaan katsoa tulleen täytetyksi varsin hyvin.
4. Soveltaminen organisaatio- ja yksilökohtaisesti. Sovellettu ohjausjärjestelmä luotiin kohdeorganisaatiota varten. Näin ollen organisaatiotasolla tämä ehto on tullut täytetyksi. Saadun palautetiedon perusteella voidaan sen sijaan kysyä, onko sovellus ottanut riittävästi huomioon yksilöiden tarpeet. Muutosprosessin vakiinnuttamisvaiheeseen kuulunut ura- ja elämän sisällön suunnittelu lienee auttanut yksilöiden tarpeiden huomioon ottamista.
5. Palaute. Kohdeorganisaatiossa palautetietoa koottiin systemaattisesti muutosprosessin kaikissa vaiheissa. Palautetietoa hyödynnettiin ennen kaikkea muutosprosessin ohjaamisessa pankkiryhmätasolla. Yksittäisten pankkien osalta palautetta hyödynnettiin vasta prosessin loppuvaiheessa.
6. Arviointiprosessi. Ohjausjärjestelmän soveltamisen etenemistä onnistumisineen ja epäonnistumisineen arvioitiin erikseen jokaisen kehittämistapahtuman yhteydessä. Reagointi ja arviointitiedon hyödyntäminen pankkitasolla on sen sijaan ollut epäsystemaattista.

Edellä esitetyn perusteella voidaan tehdä se yleishavainto, että useimmat esitetyistä olosuhdetekijöistä ovat myötävaikuttaneet ohjausjärjestelmän soveltamisprosessin onnistumiseen kohdeorganisaatiossa. Lisäksi voitiin havaita, että huonosti menestyneissä pankeissa muutosprosessi oli vaikeampi hallita kuin hyvin menestyneissä pankeissa. Myös ohjausjärjestelmän toimivuuden lähtötason vaikutus aikaansaadun muutoksen määrään on muutosprosessin hallinnan kannalta keskeinen tekijä. Jatkopohdiskeluun jäävänä kysymyksenä voidaan kysyä, missä on se olosuhdetekijöiden aiheuttama raja, jolloin ei kannata lainkaan ryhtyä joko soveltamaan tai jatkojalostamaan ohjausjärjestelmää, vaan muut perusasiat ovat keskeinen organisaation kehittämiskohde.

Ohjausjärjestelmän soveltamisen ja toimivuuden esteiden voitiin kohdeorganisaatiossa todeta olevan luonteeltaan asenteellisia tai tiedollisia. Esteiden voittaminen edellyttää muutosprosessin muutosvalmiusvaiheen huolellista toteuttamista. Voidaan jopa sanoa, että sekä asenteellisen soveltamis-

halun että ohjausjärjestelmän sisällöllisen 'teoreettisen' hallinnan aikaansaaminen on onnistuneen ohjausjärjestelmän soveltamisen reunaehto.

Muutosvalmiuden aikaansaamisessa on kyse syvällisestä inhimillisestä prosessista. Ohjausjärjestelmän koko soveltamisproessin aikana todetut muutosvaikutukset korostavat inhimillisen puolen huomioon ottamisen merkitystä pelkän teknisen järjestelmän soveltamisen rinnalla (vrt. Lyles & Lenz 1982, 116–117). Inhimillinen puoli voidaan ottaa huomioon sekä ohjausjärjestelmän sisältöä että sen soveltamisprosessia suunniteltaessa.

Tämänkin tutkimuksen perusteella voitiin todeta, että muutosproessin vakiinnuttamisvaihe on muutosvalmiusvaiheettakin kriittisempi kohta ohjausjärjestelmiä sovellettaessa. Sekä tämän että suhteellisen harvojen yli kaksi vuotta kestäneiden seurantatutkimusten perusteella voidaan todeta, että ohjausjärjestelmien soveltamisessa tulee 2–3 vuoden kuluttua 'krapulavaihe', jolloin ilman määrätietoista lisätoimenpiteitä ohjausjärjestelmän sovellutus on vaarassa epäonnistua (Lenz & Lyles 1980, 19, 48).

Ohjausjärjestelmän vakiinnuttamiseksi tulee etsiä kyseiselle organisaatiolle luonteenomaisia prosesseja ja tukijärjestelmiä, jotka antavat itse ohjausjärjestelmälle uutta elinvoimaa. Ohjausjärjestelmienkin soveltamisen kriittinen kysymys on löytää jokaiselle organisaatiolle toimiva tasapaino muutoksen ja pysyvyyden välille. Uutta elinvoimaa antavia prosesseja ovat aiemmin mainitut inhimilliset prosessit. Ohjausjärjestelmien toimivuutta tukevista järjestelmistä ovat tyypillisimpiä laskenta- ja informaatiojärjestelmät sekä kannuste- ja palkitsemisjärjestelmät.

Edellä esitetynkin perusteella ohjausjärjestelmän pitkän aikajänteen toimivuus jää varsin kriittiseksi kohdaksi, jota tulisi arvioida pidemmällä kuin kolme vuotta kestävillä seurantatutkimuksilla.

Luonnollisin tae ohjausjärjestelmän toimivuudelle on järjestelmä itse ja sen kyky uudistua. Nyt arvioitavana ollut tulosjohtaminen poikkeaa perinteisestä MBO -malleista erityisesti siten, että tilannejohtamisproessin (päivittäisjohtamisen) tietoisella toteutuksella tahdotaan varmistaa haluttujen tulosten aikaansaaminen ja samalla johtamisproessin jatkuvuus. Suunnitelmien siirtyminen toteutuksen kautta tuloksiksi saattaa osaltaan selittää myönteisiä sovelluskokemuksia.

Nyt toteutettu tutkimus antoi kuitenkin lähinnä tietoa ohjausjärjestelmän soveltamisprosessista; itse ohjausjärjestelmän pitkän aikajänteen toimivuus jäi edelleen selvittämättä. Muutosvaikutusten yhteenvedoa (taulukko 1) voidaan sisällöllisesti ryhmitellä uudelleen ja todeta, että 53,2 % muutosvaikutuksista koskee kehittämisprosessia ja 46,8 % itse ohjausjärjestelmän sisältöä. Ohjausjärjestelmän sisältöä koskettelleista muutosvaikutuksista 45,5 % liittyy suunnitteluun, 17,7 % päivittäisjohtamiseen ja 36,8 % seurannan avulla todet-

tuihin tuloksiin. Ohjausjärjestelmän kunkin päävaiheen soveltamisen alueella on siis todettavissa myönteisiä muutosvaikutuksia. Tämä lienee merkittävä selitys muutosvaikutusten myönteiseen yleissävyyn.

Tehty tutkimus nosti keskeisenä asiana esiin kysymyksen, mikä on ohjausjärjestelmän merkitys organisaation (liike)toiminnallisena menestystekijänä. Vaikka saadut kokemukset ohjausjärjestelmän soveltamisesta olivat myönteisiä, ei ohjausjärjestelmän suhteellista painoarvoa muiden potentiaalisten menestystekijöiden rinnalla tarkasteltu. Lisäksi voidaan kysyä, mikä on ohjausjärjestelmän kehittämisen ja sen toimivuuden lopullinen kriteeri? Onko vasta yhdellä tai usealla (liike)toiminnan peruskriteerillä todettavissa ohjausjärjestelmänkin toimivuus?

VIITTEET

- 1 Esitetty ajatuksenkulku muutosprosessin ohjauksesta perustuu kirjaan: Santalainen, Timo: Organisaation kehittäminen (OD) muutosprosessina, Turku 1980, ss. 22–28.

LÄHTEET

- Bryan, J.F. & Locke, E.A.: Goal Setting as a Means of Increasing Motivation. *Journal of Applied Psychology* 51 (1967):3.
- Carrol, Stephen J. & Tosi, Henry L. Jr.: *Management by Objectives*, The Macmillan Co, New York 1973.
- Fryer, F.W.: *An Evaluation of Level of Aspiration as a Training Procedure*, Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs 1963.
- Ivancevich, John M.: Changes in Performance in a Management by Objectives Program. *Administrative Science Quarterly* (1974):4.
- Kondrasuk, Jack N.: Studies in MBO Effectiveness. *Academy of Management Review* 6 (1981):3, s. 419–430.
- Latham, Gary D. & Kinne, Sydney B.: Improving Job Performance Through Training in Goal Setting. *Journal of Applied Psychology* 59 (1974):2.
- Lawrence, C. & Smith, P.C.: Group Decision and Employee Participation. *Journal of Applied Psychology* 39 (1955):3.
- Lenz, R.T. & Lyles, Marjorie A.: Strategic Planning: After the Honeymoon is Over. *American Banker* 145 (1980):1.
- Lyles, Marjorie A. & Lenz, K.T.: Managing the Planning Process: A Field Study of the Human Side of Planning. *Strategic Management Journal* 3 (1982):2.
- Pryer, M.W. & Bass, B.M.: Some Effects of Feedback on Behavior in Groups, Technical Report 13, Louisiana State University, Baton Rouge 1957.
- Raia, Anthony: A Second Look at Goals and Controls. *California Management Review* 8 (1966):1.

- Reimann, Bernhard C.: Organizational Competence as a Pred Run Survival and Growth. Academy of Management (1982):2.
- Santalainen, Timo & Tainio, Risto: Factors and Mechanisms Affecting Business Performance of Banks. Working Paper, Helsinki School of Economics 1982.
- Santalainen, Timo & Voutilainen, Eero & Porenne, Pertti: Tulosjohtaminen, Weilin + Göös, uudistetun laitoksen 2. painos, Espoo 1982.
- Taylor, R.: Psychological Aspects of Planning. Long Range Planning 9 (1976):2.