

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

MIKA AHO
ORGANISAATIOTEOREETTINEN KATSAUS YRITYKSEN
SUORITUSKYVYN JOHTAMISEEN

Harjoitustyö

Tarkastaja: professori Tuomo Peltonen
31.1.2010

TETA-9500 Organisaatioteoria

Op.nro. 199745
mika.p.aho@tut.fi

SISÄLLYS

Termit.....	III
1. JOHDANTO	1
1.1. Tarpeita yrityksen suorituskyvyn johtamiselle	1
1.2. Työn tavoite ja rajaukset	1
1.3. Työn rakenne.....	1
2. YRITYKSEN SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN	2
2.1. Tiedon ja tietämyksen sosiaalinen rakentuneisuus	2
2.2. Tavoitteet ja tehokkuus suorituskyvyn johtamisen taustalla.....	3
2.2.1. Ensin tarvitaan strategia	3
2.2.2. Organisaation tehtävänä on täyttää sille annetut tavoitteet	3
2.2.3. Tavoitteet organisaation ominaisuutena.....	3
2.2.4. Suorituskyvyn mittaamisella kohti tavoitteita.....	4
2.2.5. Suorituskyvyn mittaamisesta kohti johtamista	4
2.3. Liiketoimintatiedon hallinnan kautta tuotetaan tietoa päätöksentekijöille.....	4
2.4. Yrityksen suorituskyvyn johtaminen kokoaa konseptit yhteen	5
2.4.1. BI ja CPM eivät ole sama asia	6
2.4.2. Kytkeytyminen strategiaan.....	6
3. CPM TARKASTELTUNA ERI PARADIGMOJEN KAUTTA	8
3.1. Klassinen organisaatioteoria	8
3.1.1. Taylorsmi loi perustan organisaation ymmärtämiselle	8
3.1.2. Klassinen organisaatioteoria laajensi näkemystä rakenteisiin	9
3.1.3. Fayolin klassinen johtamisteoria keskittyi koko organisaatiotasolle	9
3.2. Byrokratia.....	10
3.2.1. Byrokratian määritelmästä	10
3.2.2. Weberin byrokratioteoria	10
3.3. Rationaalinen moderni (järjestelmäteoreettinen) organisaatioteoria	11
3.3.1. Yleistä	11
3.3.2. Strateginen johtaminen.....	12
3.3.3. Päätöksenteko.....	12
3.4. Kriittinen organisaatioteoria.....	15
3.4.1. Yleistä	15
3.4.2. McDonaldisaatio	15
4. YHTEENVETO	17
4.1. Keskustelua	17
4.2. Vaikutukset omaan oppimiseen sekä oman tutkimusprojektin jatkokehittämiseen	17
LÄHTEET.....	18

TERMIT

BI	Business Intelligence, Liiketoimintatiedon hallinta
BSC	Balanced Scorecard, Tasapainotettu mittaristo
CPM	Corporate Performance Management, Yrityksen suorituskyvyn johtaminen
CSF	Critical Success Factor, Kriittinen menestystekijä
DW	Data Warehouse, Tietovarasto
KPI	Key Performance Indicator, Keskeinen suorituskyvyn mittari
OLAP	Online Analytical Processing,
PM	Performance Management, Suorituskyvyn johtaminen

1. JOHDANTO

1.1. Tarpeita yrityksen suorituskyvyn johtamiselle

Liiketoimintatiedon hallinta, analytiikka ja suorituskyvyn ovat olleet tietohallintojohtajien prioriteettilistan kärjessä jo neljättä vuotta peräkkäin (Gartner, 2009). Näiden kautta organisaatiot hakevat erilaisia hyötyjä, kuten ajansäästöä, tiedon yhtä totuuskellisuutta sekä kustannussäästöjä (Eckerson, 2003). Perinteinen liiketoimintatiedon hallinta (BI) tuottaa näkemyksiä, ehdotuksia ja suosituksia johdolle ja päätöksentekijöille (Pirttimäki, 2007). Vaikkakin BI tarjoaa työkalut päätöksenteon kehittämiseksi organisaatioissa, se ei ole täysin yhteydessä yrityksen strategiaan. Yrityksen suorituskyvyn johtaminen laajentaa BI:n näkemystä ja on käytännössä yhdistelmä konsepteja, joita yritykset ovat tehneet jo jonkin aikaa, kuten suorituskyvyn mittaamista, tietovarastointia, BI:tä ja laatujohtamista. Yrityksen suorituskyvyn johtaminen omana laajempaan konseptinaan on keskittynyt parantamaan organisaation suorituskykyä ja tehokkuutta, mikä on myös organisaatioteorian puolella keskeinen teema. Nykyisen taantuman aikaan yrityksen suorituskyvyn johtamisen rooli on noussut yhä tärkeämmäksi: se voi auttaa organisaatioita löytämään pullonkauloja sekä toisaalta paljastamaan alueita, jotka ovat kannattavia.

1.2. Työn tavoite ja rajaukset

Työn tavoitteena on tarkastella yrityksen suorituskyvyn johtamista kolmen eri organisaatioteorian läpi. Nämä ovat klassinen, rationaalinen moderni sekä kriittinen organisaatioteoria. Työn teemana on tehokkuus, tavoitteet ja rationaalisuus, joille on löydettävissä erilaisia painotuksia tarkasteltavissa paradigmoissa. Harjoitustyössä on keskitytty poimimaan tarkasteltavan aihepiirin kannalta keskeisimmät paradigmojen taustalla vaikuttavat teorit, kuten Fayolin klassinen johtamisteoria, Weberin byrokratioteoria ja Simonin rajoitettu rationaalisuus.

1.3. Työn rakenne

Työ alkaa johdannolla aihepiiriin. Taustateorioina käsitellään suorituskyvyn mittaaminen, liiketoimintatiedon hallinta tietämyksenhallinta sekä tietenkin yrityksen suorituskyvyn johtamisen konsepti. Näitä peilataan keskeisiin organisatorisiin teemoihin. Työn toisessa varsinaisessa tekstikappaleessa tarkastellaan aihepiiriä eri paradigmojen kautta. Lopussa on yhteenveto ja keskustelua työn tuloksista.

2. YRITYKSEN SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN

2.1. Tiedon ja tietämyksen sosiaalinen rakentuneisuus

Tietämyksen ja tiedon johtamisen keskusteluissa viitataan usein tiedonsosiologisiin ja tietoteoreettisiin tutkimuksiin ja korostetaan tiedon sosiaalista rakentuneisuutta (Koskinen et al., 2005). Näissä tutkimuksissa esitetään, että organisaatiossa toiminnan perustana oleva tieto ja tietämys ovat sosiaalisesti tuotettuja asioita. Ajatuksena on, että tiedon luomisen käytäntöjä ja tilanteita erittelemällä on mahdollista ymmärtää yritykselle tarpeellisen osaamisen syntymistä ja muutosta. Vaikkakin tietämyksenhallintaa sivuavat akateemiset tutkimukset usein viittaavat fenomenologisen tiedon käsitteeseen, niissä korostuu silti päällimmäisenä ajatus tietämyksestä esineenomaisena resurssina, jonka kehittymistä voidaan ohjalla ja hallita.

Managerialisteisessa tietämyksenjohtamiskirjallisuudessa ei yleensä tutkita organisaation ryhmien erilaisia tulkintoja esimerkiksi todellisuuden luonteesta, vaan ennemminkin etsitään tapoja löytää (ja suodattaa) yrityksen päämäärien saavuttamiseen tarvittava olennainen tieto (Koskinen et al., 2005). Myöskään ole mitenkään uutta käyttää liiketalousteoriassa humanistista teoriaa organisaation tehokkuutta kehittävän tutkimuksen taustalla, sillä samanlaista tutkimusotetta käytettiin jo Hawthorne-tutkimuksissakin 30-luvun vaihteessa. Näissä tutkimuksissa työntekijän ajateltiin tarvitsevan erilaisia pehmeämmän johtajuuden keinoja sitoutuakseen yrityksen tulosvetoisiin päämääriin.

Samalla tavoin tietämyksen johtamisen tutkimuksessa epävirallisen tai hiljaisen tiedon luonne on usein määritelty managerialisesti. Tietoa syntyy työyhteisöjen toiminnassa ja kielenkäytössä, mutta tiedon synnyn tarkastelua rajoittaa tuloksellisuuden tavoittelu ja pyrkimys ohjalla ihmisten toimintaa organisaation tavoitteiden mukaisesti. Yritys nähdään lähtökohdiltaan hierarkkisenä ja virallisten tavoitteiden määrittelemänä rakenteena tai järjestelmänä. (Koskinen et al., 2005) Vaikka usein korostetaankin hiljaista tietoa, käsitys tiedosta on usein lyöty lukkoon jo etukäteen. Järjestelmäteoreettisiin metaforiin (kone, eliö) pohjautuva *knowledge management* –tutkimus tuottaa esimerkiksi kulttuuritutkimuksen näkökulmasta helposti ristiriitaisia tuloksia (Koskinen et al., 2005). Tiedonjohtamisen alueella tutkimuksen valtavirta seuraa pääsääntöisesti systeemiteoreettista tapaa ymmärtää yritysorganisaatio. Tiedollisen (tai tiedon) johtamisen tavoitteena on vaikuttaa siihen, kuinka ihmiset ajattelevat asioita, keräävät niistä tietoa ja prosessoivat sitä eri tarkoituksiin (Harisalo, 2008). Tämä korostaa rationaalista ajattelua.

2.2. Tavoitteet ja tehokkuus suorituskyvyn johtamisen taustalla

2.2.1. Ensin tarvitaan strategia

Strategia mahdollistaa johtamisen, ohjauksen, valvonnan ja kehittämisen (Harisalo, 2008). Kun organisaatiolla on strategia, tietävät johtajat mihin suuntaan mennä. Toisaalta se on myös keino hallita ja käsitellä monimutkaisuutta.

2.2.2. Organisaation tehtävänä on täyttää sille annetut tavoitteet

Risto Harisalo esittää kirjassaan (2008), että organisaatio voidaan määritellä tavoite- ja tehokkuusmallin kautta. Määritelmässä organisaatio on huolellisesti suunniteltu järjestelmä, jonka tehtävänä on täyttää sille asetetut tavoitteet. Malli kannustaa tekemään organisaatiosta mahdollisimman tehokkaita ja mittaamaan saavutuksia tavoitteiden suunnasta. Vastaavanlaisia piirteitä löytyy myös yritysten suorituskyvyn johtamisen parista. Harisalon mukaan nimenomaan tavoitteet ilmaisevat organisaation olemassaolon tarkoituksen: kun tavoite on saavutettu, organisaation on lopetettava toimintansa tai omaksuttava itselleen uusi tavoite. Yhtälailla tehokkuuden vaatimus ohjaa organisaatiota suunnittelemaan ja kehittämään jatkuvasti toimintaansa.

Yhtymäkohtia yrityksen suorituskyvyn johtamiseen on useita. Esimerkiksi kirjassa (Harisalo, 2008, s. 18) mainitut tavoite- ja tulosajattelu, toimintojen järjestyminen, organisaatiotasojen madaltaminen, tulospittarit ja vastaavat ovat esimerkkejä tavoite- ja tehokkuusmallin mukaisesta toiminnasta.

2.2.3. Tavoitteet organisaation ominaisuutena

Tavoitteet kuvaavat organisaation olemassaolon tarkoitusta (Harisalo, 2008, s. 19). Kun tavoitteet tiedetään, voidaan arvioida organisaation valintojen järkevyyttä ja hyväksyttävyyttä. Nämä tavoitteet voivat olla yksiselitteisiä tai moniselitteisiä, joista ensimmäiset antavat hyvän kuvan kehittää organisaatiota, suunnata voimavaroja erilaisiin tarkoituksiin, päättää investoinneista ja arvioida henkilöstön saavutuksia. Tavoitteiden ollessa moniselitteisiä, organisaation on vaikea päättää, mitä sen on järkevää tehdä ja kuinka sitä pitäisi mitata. Tavoitteet auttavat ohjaamaan toimintaa ja arvioimaan sen osuvuutta. Jos tavoitteita ei ole, voidaan ajatella kaikkien tavoitteiden olevan yhtä tärkeitä.

Ihmissuhteiden koulukuntaan liittyvässä tavoiteteoriassa Edwin Locke (1968) pyrki kehittämään organisaatioiden tavoitteellista johtamistapaa. Ideana oli vahvistaa ihmisten halua työskennellä tehokkaasti, parantaa suorituksiaan ja kohdata uusia haasteita (Harisalo, 2008). Tavoiteteoria tarjoaakin organisaatiolle keinon, jonka avulla se voi asettaa tavoitteet esimerkiksi eri yksiköille sekä tiimeille, ja seurata niiden mukaista toimintaa. Yrityksen suorituskyvyn johtamisen välineillä voidaan taasen valvoa tätä toimintaa.

2.2.4. Suorituskyvyn mittaamisella kohti tavoitteita

Organisaation suorituskyky (performance) tarkoittaa pohjimmiltaan, miten yritys saavuttaa tavoitteensa. Yhtälailla suorituskyvyn sijaan voitaisiin keskustella tehokkuudesta. Suorituskyvyn mittaaminen viittaa ”*prosessiin, jota käytetään määrittämään mitattavan tavoitteen attribuutin tai attribuuttien tila*” (Lönqvist, 2004). Mittaaminen tapahtuu usein käyttämällä keskeisiä suorituskyvyn mittareita (KPI, Key Performance Indicator), joiden kautta voidaan kvantifioida johtamisen tavoitteita. Periaatteessa KPI:t kuvastavat, miten organisaatio onnistuu tietyssä suorituskyvyn osa-alueessa (Kaplan, 2009). KPI on yksi esitys kriittisestä menestystekijästä (CSF, Critical Success Factor), joka on keskeinen toiminto, mikä tarvitaan saavuttamaan annettu strateginen tavoite (Cokins, 2009). Voidaan myös ajatella, että kriittiset menestystekijät täytyy vähintään saavuttaa, jotta organisaatio menestyisi.

Ehkä tunnetuin ja käytetyin suorituskyvyn mittaamiseen liittyvä strategisen suunnittelun ja johtamisen väline on Robert Kaplanin ja David Nortonin kehittämä tasapainotettu mittaristo (BSC, Balanced Scorecard). Heidän ideanaan oli laajentaa mittaamista perinteisen talousmittareiden ulkopuolelle, kuten asiakkaisiin, sisäisiin prosesseihin sekä työvoiman oppimiseen ja kehittämiseen (Kaplan, 2009). Yleensä tunnustetaan kourallinen CSF:iä, jotka liittyvät organisaation strategisiin tavoitteisiin. Esimerkkinä *asiakastyytyväisyys* on yksi kriittinen menestystekijä, joka organisaatiolla voi olla. Eräässä teollisuusyrityksessä (Aho, 2010) sitä mitattiin käyttäen mm. kahta KPI:tä: *saatavuutta* (voiko organisaatio vastata myöntävästi asiakkaan pyyntöihin) sekä *luotettavuutta* (pitääkö yritys lupauksensa).

2.2.5. Suorituskyvyn mittaamisesta kohti johtamista

Suorituskyvyn johtaminen (PM, Performance Management) on prosessi, jolla johdetaan organisaation strategiaa muutamalla suunnitelmalla tuloksiksi (Cokins, 2009). Muita tunnettuja suorituskyvyn johtamisen prosesseja ovat mm. raportointi, taloudellinen konsolidointi, säännösten/lakien noudattamisen mahdollistaminen, riskien hallinta, sekä suunnittelu, budjetointi ja ennustaminen. Osa näistä prosesseista löytyy myös organisaatioteorian yhteydessä esimerkiksi Gulickin hallinnollisista funktiosta (Harisalo, 2008). Suorituskyvyn johtaminen voidaan jakaa operationaaliseen ja strategiseen tasoon. Strategisella tasolla liiketoiminnan tavoitteet ja KPI:t ovat määritelty ja prosessin uudelleensuunnittelu on käynnistetty, kun taas operationaalisella tasolla keskitytään monitoroimaan, kontrolloimaan ja optimoimaan prosesseja.

2.3. Liiketoimintatiedon hallinnan kautta tuotetaan tietoa päätöksentekijöille

Termistä *Business Intelligence* puhui ensimmäisen kerran tutkimusyhtiö Garner Group 1990-luvun alussa. Termille on vakiintunut suomennos liiketoimintatiedon hallinta, pitkälti Tampereen teknillisen yliopiston kautta. Konsepti on dualistinen: se toisaalta

viittaa informaatioon ja tietoon, joka kuvaa liiketoimintaympäristöä ja yritystä itseään suhteessa markkinoihin, kilpailijoihin sekä taloudellisiin kysymyksiin. Toisaalta BI tarkoittaa analyttistä prosessia, joka tuottaa näkemyksiä, ehdotuksia ja suosituksia johdolle sekä päätöksentekijöille. Tämä tapahtuu muuntamalla sisäistä ja ulkoista dataa informaatioksi kyvykkyyksistä, markkinatilanteesta, toiminnoista ja tavoitteista, joita yrityksen tulisi tavoitella, jotta se pysyisi kilpailukykyisenä. (Pirttimäki, 2006; Weber et al. 1999). Tietoa kerätään ja analysoidaan, sen merkitystä arvioidaan ja sitä käytetään tarvittaessa päätöksenteon tukena. Jotkut tutkijat näkevät BI:n pelkkänä teknologisena konseptina tarkoittaen erilaisia tietojärjestelmäkonsepteja kuten OLAP-kuutioita, raportointia ja kyselyitä. Tiedon louhinta liittyy läheisesti BI:hin tuomalla mukaan erilaisia metodeita joustavaan päämäärälähtöiseen liiketoimintadatan analysointiin, mikä yleensä tapahtuu keskitetyn tietovaraston kautta.

Yritykset hakevat BI:n kautta erilaisia hyötyjä. Tyypillisesti puhutaan johdon tarpeesta saada oikeaa informaatiota oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Eckersonin (2003) tutkimuksessa ensisijainen haettu hyöty oli ajansäästö. Myös tiedon yksi totuuskellisuus, paremmat strategiat ja suunnitelmat, paremmat taktiset päätökset, tehokkaammat prosessit, kustannussäästöt sekä paremmat suhteet asiakkaiden ja toimittajien välillä korostuivat tutkimuksessa. Omassa tutkimustyössäni (mm. Aho, 2009; Aho, 2010) olen törmännyt vastaavanlaisiin motivaatiotekijöihin.

Organisaatio tarvitsee tietoa siitä, kuinka hyvin se toimii suhteessa strategiaansa. Strategiatyö edellyttääkin analyttisiä työkaluja ja niiden käyttöä. Vaikkakin BI tarjoaa tarpeelliset työkalut päätöksenteon parantamiseen organisaatioissa, se ei tarjoa systemaattisia tapoja strategisten liiketoimintatavoitteiden toimeenpanon suunnitteluun, monitorointiin, kontrollointiin ja johtamiseen (Frolick et al., 2006). BI:llä itsessään ei siis ole suoraa kytköstä yrityksen strategiaan, vaan tarpeet palvelevat ennemminkin aina tiettyjä tavoitteita.

2.4. Yrityksen suorituskyvyn johtaminen kokoa konseptit yhteen

Yrityksen suorituskyvyn johtaminen ei ole mitenkään uutta – organisaatiot ovat itse asiassa harjoittaneet sitä jo pidemmän aikaa. CPM on kasa yhteen sovitettuja konsepteja kuten suorituskyvyn johtamista, tietovarastointia, liiketoimintatiedon hallintaa sekä laatujohtamista. Kuten BI:nkin yhteydessä, on paljon keskustelua, mitä CPM oikeastaan tarkoittaa. Käytetyin määritelmä tulee Gartnerilta (Geishecker et al., 2001) joka määrittelee CPM:n sateenvarjokäsitteeksi, jota käytetään kuvaamaan ”*metodologioita, metriikoita, prosesseja ja järjestelmiä, joita käytetään monitoroimaan ja johtamaan liiketoiminnan suorituskykyä organisaatiossa*”. Jotkut tutkijat näkevät CPM:n myös kapeampana konseptina tarkoittaen liiketoiminnan suunnittelua, aikataulutusta ja budjetointia, kun taas osa keskustelee siitä erilaisten lainsäädäntöjen, kuten Sarbanes-Oxleyn yhteydessä (Frolick et al., 2008).

Gartnerin määritelmässä metodit/metodologiat tarkoittavat esimerkiksi tasapainotettua mittaristoa, Lean-ajattelua, laatujohtamista tai Six Sigmaa. Määritelmässä puhutaan myös prosesseista, tässä tapauksessa siis suorituskyvyn kehittämisen ja johtamisen prosesseista. Kolmas elementti on metriikat ja järjestelmät, eli taustalla olevat tietovarastot ja BI-ratkaisut www-pohjaisine graafisine mittaritauluineen käyttäen apuna metaforia kuten liikennevaloja sekä kaasumittareita. Mittaritauluista johtajat voivat porautua eteenpäin tutkiakseen tehokkuusdataa tarkemmalla tasolla. Määritelmän mukaisesti näitä elementtejä käytetään *"johtamaan ja monitoroimaan liiketoiminnan suorituskykyä organisaatiossa"*. Näin ollen CPM keskittyy tarjoamaan kokonaisuuden, jossa on joukko KPI-mittareita mittaamassa jo tapahtunutta menneisyyden suorituskykyä. Tätä tietoa käytetään hyväksi nykyisen ja tulevaisuuden suorituskyvyn johtamisen apuna. Itse kritisoinkin määritelmää ja omassa väitöstyössäni laajennan sitä koskemaan myös esimerkiksi datan analysointia ja erilaisia ennustemalleja. Nykykäsityksen mukaan CPM vastaa kyllä kysymyksiin, mitä tapahtui ja missä (mikä on toki hyvin tärkeätä sekin), mutta analytiikan kautta ymmärretään oikeasti, miksi näin tapahtui ja toisaalta, mitä seuraavaksi voisi tapahtua tai kauanko esimerkiksi laskeva/nouseva trendi jatkuu.

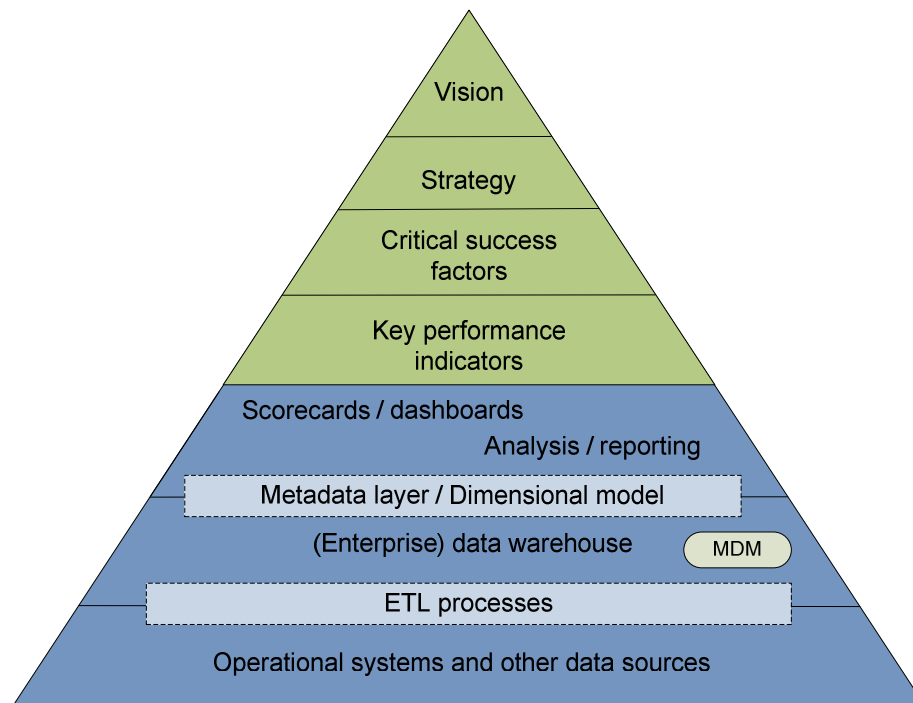
2.4.1. BI ja CPM eivät ole sama asia

Vaikkakin moni käyttää termejä BI ja CPM synonyymeina, ne ovat selkeästi erilaisia (Frolick et al., 2006; Cokins, 2009). CPM laajentaa BI:tä kahteen suuntaan: ensinnäkin, CPM keskittyy enemmän tukemaan prosessisuuntautuneita organisaatioita kuin BI. Toisekseen, CPM pyrkii tarjoamaan umpisilmukkaisen prosessin, joka sitoo yhteen strategian kehittämisen, prosessisuunnittelun ja toimeenpanon BI:n kanssa (Melchert et al., 2004). Voidaan ajatella, että CPM konseptina edustaa BI-ratkaisujen strategista käyttöönottoa, sillä BI tarjoaa selkärangan CPM:n toteuttamiseen. CPM taasen sisältää liiketoimintaprosessit, jotka käyttävät hyödyksi BI:tä (Miranda, 2004). Näin ollen CPM tarjoaa keinot yhdistää liiketoimintastrategia ja teknologinen rakenne, jotta voidaan ohjata koko organisaatiota saavuttamaan yhteiset organisatoriset tavoitteet.

2.4.2. Kytkeytyminen strategiaan

Yrityksen missio ja visio johtavat liiketoiminnan tavoitteisiin sekä strategiaan. Visio kuvaa organisaation olemassa olon perimmäistä tarkoitusta eli sen haluamia saavutuksia (Harisalo, 2008). Missio eli toimintatapa taas kuvaa, kuinka organisaatio toteuttaa valitsemaansa tarkoitusta eli missiota (Harisalo, 2008). On huomattava, että visio ja missio ovat subjektiivisia valintoja ja perustuvat aina johdon näkemyksellisyyteen.

Yrityksen strategia kertoo, miten tavoitteet saavutetaan ja CSF:t määrittelevät edellytykset tavoitteiden saavuttamiseksi. Liiketoiminnan tavoitteet sekä strategia johtavat tavoitteisiin ja toimintaohjeeseen, eli käytännössä liiketoimintasuunnitelmaan. KPI:t määrittelevät, miten tavoitteita mitataan.



Kuva 1. CPM-pyramidi (muokattu van Roekel et al., 2009)

Kuva 1 esittää CPM-konseptin kokonaisuudessaan. Pyramidissa sinisellä oleva alaosa kuvaa BI:tä ja ylempi vihreä osa CPM:ää. CPM täten vaatii alla olevat tietojärjestelmät, jotka tarjoavat siistittyä, yhdenmukaista ja luotettavaa dataa joustavalla tavalla. Data itsessään koostetaan tietovarastoon operatiivisista tietojärjestelmistä tai vastaavista tietolähteistä eri puolilta organisaatiota. Tietovarastot (DW, Data Warehouse) tarjoavat tehokkaan raportointi- ja analysointiympäristön vaikuttamatta kuitenkaan operatiivisten järjestelmien suorituskykyyn ja toiminnallisuuteen (Aho, 2008).

3. CPM TARKASTELTUNA ERI PARADIGMOJEN KAUTTA

3.1. Klassinen organisaatioteoria

3.1.1. Taylorismi loi perustan organisaation ymmärtämiselle

Taylorismi eli tieteellinen liikkeenjohto perustuu amerikkalaisen insinöörin, Fredrick Taylorin (1856-1915), ajatuksiin sekä käytännön kokemuksiin organisoinnista ja johtamisesta hänen työskennellessään työnjohtajana ja konsulttina eri tehtaissa. Taylorismi on vaikutusvaltaisin käytännön johtamisoppi, joka vaikuttaa vieläkin (Peltonen, 2010). Se on toisaalta myös ensimmäinen johdonmukainen teoreettinen yritys ymmärtää organisaatiota (Harisalo, 2008). Taylorismissa ihmiset olivat ikään kuin koneen osia. Johto toimi koneen aivoina ja työntekijät sen lihaksina. Taylorismissa mitattiin työtehtävä, optimoitiin se ja sen jälkeen valittiin sopivat ihmiset tekemään sitä. Keskeistä oli nimenomaan työprosessien huolellinen suunnittelu ja johtaminen, ei esimerkiksi työntekijän fyysinen voima.

Edellytykset taylorismin toteuttamiseksi tietojärjestelmin keinoin ovat olemassa. Ihmisille annetuista tavoitteista ja päivän tuotoksista kirjautuu runsaasti informaatiota operatiivisiin tietojärjestelmiin, josta informaatio konsolidoidaan tietovarastoihin. Analysoimalla tätä informaatiota ja tekemällä siitä päätöksiä, voi johto valvoa, että toimitaan oikein. Tieteellisen liikkeenjohdon mukaan organisaation johdon on luonnollista vaatia, että ihmiset tekevät oikeita asioita mahdollisimman tehokkaasti (Harisalo, 2008). CPM-ympäristössä tämä usein kulminoituu ihmisten tapaan syöttää informaatiota tietojärjestelmiin. Esimerkiksi myyntimiehiä on vaikea motivoida antamaan tietoa myyntiprospekteista, ellei esimerkiksi palkitsemisjärjestelmä ole riippuvainen tästä.

Yrityksen suorituskyvyn johtamisen näkökulmasta taylorismia on kritisoitu paljon muun muassa tehokkuuden korostamisesta, kun tehokkuudesta on tullut kaikki muut tavoitteet syrjäyttävä päämäärä organisaation kehittämisessä (Harisalo, 2008). Kun tehokkuutta edistetään suoraviivaisesti seurauksista piittaamatta, organisaatiosta tulee epäinhimillinen ja ihmiset alkavat kapinoida ja voida pahoin, jolloin tehokkuus heikkenee eikä parane. Tehokkuutta korostamalla voidaan laiminlyödä monia muita organisaation menestykselle olennaisia asioita, kuten halua kehittää, uudistaa ja investoida (Harisalo, 2008).

On väärin väittää, että tehokkuus olisi tieteelliselle liikkeenjohdolle tärkein asia, johon olisi pyrittävä seurauksista välittämättä. Tieteellisen liikkeenjohdon edustajien

oivallus oli, että tutkimuksen ja siinä käytettävien menetelmien avulla tuotettu tieto voidaan siirtää käytäntöön niin, että se parantaa tuottavuutta. Tehokkuus mahdollistaa taloudellisen rationaalisuuden, jolla tarkoitetaan yrityksen voittoja ja työntekijöille maksettavia parempia palkkoja.

3.1.2. Klassinen organisaatioteoria laajensi näkemystä rakenteisiin

Klassinen organisaatioteoria sai alkunsa pian tieteellisen liikkeenjohdon jälkeen. Siinä missä tieteellinen liikkeenjohto toi tutkimuksen organisaatioiden johtamiseen ja kehittämiseen, se analysoi organisaatiota pääosin tuotannon tasolla jättäen koko organisaation kehittämisen ja sen edellyttämät hallinnolliset tehtävät varsin vähälle huomiolle (Harisalo, 2008). Kun tieteellisessä liikkeenjohdossa kiinnitettiin huomio ihmisten suorituskyvyn parantamiseen ja töiden mahdollisimman tehokkaaseen suorittamiseen, klassisen organisaatioteorian kannattajat yrittivät ymmärtää organisaation rakentamisen keskeisiä periaatteita (Harisalo, 2008).

Klassisen organisaatioteorian kannattajien tavoitteena oli kartoittaa rakenteissa ja prosesseissa ilmeneviä säännönmukaisuuksia ja lainalaisuuksia, joiden avulla organisaation toimintaa voitaisiin tehostaa. He olivat kiinnostuneita niistä hallinnollisista järjestelyistä, jotka tekivät työnjaon ja -teon mahdolliseksi ja tehokkaaksi. Klassisessa organisaatioteoriassa korostuvatkin organisaation rakenne ja prosessit. Nämä ovat välttämättömiä, sillä isoissa organisaatioissa jokainen työvaihe on tekijöineen osa jotain laajempaa kokonaisuutta. Rakenne määrittää organisaation tehtävät ja antaa sille ominaisuuden. Se kuvaa, miten erilaiset asiat yhdistetään toisiinsa ja saadaan toimimaan mahdollisimman tehokkaasti. Tätä Taylor ei täysin ymmärtänyt. Rakenne tekee organisaation, sillä organisaatiota ei ole ilman rakennetta. (Harisalo, 2008). Klassinen organisaatioteoria korosti muun muassa työn yhtenäistä ohjausta, koordinoitua ja valvontaa, jotka ovat yhä edelleenkin keskeisiä hallinnollisia prosesseja.

Jo Follett näki, että organisaatiota on hyvin vaikea tai jopa mahdotonta kehittää, elleivät johtajat pysty tarkastelemaan eri tekijöiden keskinäisiä suhteita ja etsimään niistä työntövoimaa ratkaisuilleen (Harisalo, 2008). Hän toisaalta yhdisti valvontaa ja koordinoitua, mutta peruseriaate on sama. CPM tarjoaa mahdollisuuden eri tekijöiden keskinäiseen analyysiin, mikäli taustalla oleva tietovarastointiratkaisu tukee tätä.

3.1.3. Fayolin klassinen johtamisteoria keskittyi koko organisaatiotasolle

Siinä missä taylorismi keskittyi enemmänkin työnjohtotasoon, Henri Fayolin klassinen johtamisteoria keskittyy koko organisaatiotason systemaattiseen johtamiseen. Fayolin mukaan organisaatioteorian keskeisin periaate on johtamisen tärkeyden ymmärtäminen (Harisalo, 2008).

Hän antoi hallinnollisille funktioilleen seuraavat tehtävät (Harisalo, 2008):

- a) suunnittelun (to plan), avulla organisaatio voi ennakoida ja varautua (to organize) tulevaisuuteen,
- b) toteuttaa suunnitelmansa (to command)
- c) suoriutua tehtävistään hallitusti (to-co-ordinate)
- d) ja valvoa (to control), että jokainen hoitaa tehtävänsä moitteettomasti.

Nämä ovat jatkuvan kehittämisen kohteena myös yrityksen suorituskyvyn johtamisessa. Fayolin teoriassa voitaisiin puhua enemmänkin yleisjohtamisesta tai organisaatioteoriaan liittyvästä strategisesta johtamisesta. Mielenkiintoista, että jo hän otti esille esimerkiksi organisaatiokulttuuriin, etikkaan, arvoihin ja aloitteellisuuteen kannustamiseen liittyviä asioita. Lisäksi hänen periaatteistaan löytyy myös humanistisempia piirteitä, kuten yhteishenkeä, jota on hankalampi sijoittaa taylorismin piiriin.

3.2. Byrokratia

3.2.1. Byrokratian määritelmästä

Byrokratialla tarkoitetaan kirjaimellisesti ”*organisoimista, joka tapahtuu toimistopöydän äärestä*” (Peltonen, 2010). Byrokratian määritelmän mukaisia piirteitä löytyy itse asiassa hyvin runsaasti nykypäivän työelämästä. Johtajat toimivat yhä enemmän objektiivisen tiedon varassa, joka perustuu esimerkiksi tietovarastoihin kerättyyn tietoon. Byrokratia muistuttaa siis hyvin pitkälle taylorismia, kun organisointityö tehdään yrityksen pääkonttorissa, erillään itse työpaikasta ja rivityöntekijöistä. Yhtäläillä suhteutettuna byrokratiaan, myös suorituskyvyn johtamista voidaan tehdä mistä tahansa.

3.2.2. Weberin byrokratiateoria

Byrokratiateoria syntyi ja kehittyi samanaikaisesti tieteellisen liikkeenjohdon ja klassisen organisaatioteorian kanssa (Harisalo, 2008). Rakenneteoreetikot olivat kiinnostuneita organisaatiosta rationaalisuuden mahdollistavina järjestelminä. He yrittivät ymmärtää niitä hallinnollisia tekijöitä, jotka edistävät ja rajoittavat organisaation rationaalista toimintaa. He myös toivat vallan ja auktoriteetin organisaatiota koskevaan analyysiin.

Max Weber näki byrokratian rationaalisenä tapana ohjata organisaatiota. Hän toisaalta ymmärsi, että byrokratia on rationaalisen organisoinnin ideaalityyppi ja että se pyrki pelkistäen kuvaamaan organisaation merkityksen siihen osallistuvien toimijoiden näkökulmasta. Hänen toiminnalleen oli keskeistä jonkinlainen hermeneuttisuus – asioita ei voi ymmärtää, jos niitä ei tutkita toimijan kautta. Organisaatorakenteen ajatuksen voidaan nähdä lähteneen Weberin byrokratiateorian pohjalta.

Tietojohtamisen pitäisi olla rationaalista. Kuitenkin Max Weber erotti toisistaan arvorationaalisuuden (value rationality) sekä instrumentaalisen rationaalisuuden

(instrumental rationality), missä arvorationaalisuus on johdonmukainen käyttäytyminen tietyn arvoaseman kanssa ja instrumentaalinen (tai tieteellinen) rationaalisuus tarkastelee erilaisten tekojen seurauksia ja suorittaa erilaisia kustannushyöty-arviointeja. CPM:ssä kyse on lähtökohtaisesti instrumentaalista rationaalisuudesta. Tämä voidaan nähdä myös toimivana metodologiana asiantuntijoille sekä tutkijoille, kun taas vaikkapa poliitikkojen toimintaperiaate on enemmänkin arvorationaalinen. Yrityksen johtamisen kannalta rationaalisen päätöksentekoprosessin tulee sisältää molemmantyyppisiä rationaalisuuksia, jotka kuvaavat erilaisia tiedon ympäristöjä, joita täytyy johtaa.

3.3. Rationaalinen moderni (järjestelmäteoreettinen) organisaatioteoria

3.3.1. Yleistä

Yrityksen suorituskyvyn johtamisen näkökulmasta paradigman tekee mielenkiintoiseksi strateginen johtaminen ja rationaaliin päätöksiin pyrkiminen. Paradigma tarjoaa myös mahdollisuuden analysoida organisaatioita osana itseään laajempia järjestelmiä (Harisalo, 2008). Teorian mukaan on tärkeää ymmärtää eri osatekijöiden välisiä riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteita, hieman kuin CPM:ssä tasapainotellaan usean eri konseptin ympärillä. Rationaalinen moderni yhdistää organisaation rakenteineen ja prosesseineen toimintaympäristön olosuhteisiin ja muutoksiin. Painopiste onkin juuri organisaation rakenteissa, prosesseissa ja erilaisissa toistuvissa käytännöissä (Harisalo, 2008). Toisaalta se antaa myös mahdollisuuden nähdä, miten toimintaympäristöt vaikuttavat organisaation menestykseen. Yrityksen suorituskyvyn johtamisen näkökulmasta nyt otettaisiin mukaan myös ulkopuoliset toimijat ja ympärillä tapahtuvat muutokset, eikä keskityttäisi pelkästään siihen, mitä organisaation sisällä tapahtuu. Näistä jalostettaisiin ratkaisuja, jotka parhaiten edistäisivät organisaation rationaalisuutta, tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Hatchin (1997) mukaan kun organisaatiot ovat hyvin suunniteltuja ja johdettuja, ne ovat päätöksenteon järjestelmiä ja toimintaa ohjaavat rationaalisuuden normit ja tehokkuus määrättyyn tarkoitukseen.

Ontologia modernissa organisaatioanalyysissä korostaa objektivismia eli siinä uskotaan ulkopuoliseen todellisuuteen, jonka olemassaolo on riippumaton ihmisten todellisuudesta (Hatch, 1997). Epistemologia edustaa positivismia – totuutta etsitään validin käsitteellistämisen ja luotettavan mittaamisen kautta. Moderni analyysi pyrkii selittämään asioita ihmisen toiminnasta riippumattomilla tekijöillä (Harisalo, 2008). Eräällä tapaa rationaalinen modernismi edustaa järjen ja tiedon yhteensovittamista sekä yhteiskäyttöä, jotta saavutetaan haluttuja tavoitteita (Harisalo, 2008). Näin ollen organisaatiot ovat keinoja haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Rationaalinen moderni ei ole erityisen kiinnostunut ihmisistä, vaan päähuomio on ennemminkin systeemissä dynamiikassa, eli miten osat rakentuvat kokonaisuudeksi tai miten sopeutuminen tapahtuu. Onkin mielenkiintoista tarkastella monikäsitteistä ja –osaista CPM:ää tällaisen näkökulman kautta. Ihmiskuva

rationaalisessa modernissa on varsin tietoa käsittelevä, mikä tietenkin korostuu myös yrityksen suorituskyvyn johtamisen parissa. Paradigmassa voidaan ajatella organisaation johtamisen tulevan ulkopuolelta. Teorian mukaan organisaatio on tietynlainen kokonaisuus, jota johtaja voi muokata ja hallita.

3.3.2. Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen ammensi teoreettisen voimansa päätöksentekoteoriasta, järjestelmäteoriasta sekä kontingenssiteoriasta (Harasalo, 2008). Teoriassa korostetaan, että jotkut päätökset ovat organisaation menestykselle tärkeämpiä kuin toiset. Käytännössä edelliset ovat strategisia ja jälkimmäiset operatiivisia päätöksiä. Strateginen toiminta on asioiden suunnittelua ja virittämistä eli siis organisaation virittämistä kohtaamaan tulevaisuuden haasteet ja ongelmat. Strategisen johtamisen tavoitteena onkin varmistaa organisaation menestys lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Siinä on pohjimmiltaan kysymys valittujen toimintatapojen käytöstä strategisen tahtotilan saavuttamiseksi. Tämän avulla koko organisaatio tahdistetaan tekemään työtä strategisen valintojen suunnassa.

Kuten yrityksen suorituskyvyn johtaminenkin, myös strategiateoria analysoi organisaatiota kokonaisuutena, eikä yksittäisten osatekijöiden näkökulmasta. Näin ollen se hyödyntää järjestelmäteoreettista ajattelua. Strategisen johtamisen teorioissa korostuvat organisaation kokonaisuuden eri osat, kuten ansaintalogiikka, olemassaolon tarkoitus, työnjako, teknologia sekä henkiset voimavarat (Harisalo, 2008). Yrityksen suorituskyvyn johtamisen kautta voidaan helpottaa strategiatyötä luomalla esimerkiksi erilaisia myyntiskenaarioita tulevaisuudelle.

3.3.3. Päätöksenteko

Taulukko 1 kuvaa perinteisen ja modernin päätöksenteon tekniikoita Herbert Simonin (1977) mukaan. Siinä organisaatio pyrkii kehittämään ja systematisoimaan päätöksentekoa, jotta siitä tulisi laadullisesti parempaa. Tähän osittain pyritään myös BI- ja CPM-ratkaisujen kautta.

Taulukko 1. Perinteiset ja modernit päätöksenteon tekniikat (Simon, 1977; Peltonen, 2010)

Päätöstyyppi	Perinteinen	Moderni
Ohjelmoidut: Rutiininomaiset toistuvat päätökset, joihin organisaatiot kehittävät omat hallintatavat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tottumukset 2. Vakioidut toimintatavat 3. Organisaatorakenne 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Operaatiotutkimus (matemaattinen, mallintava analyysi, tietokonesimulaatio) 2. Elektroninen tietojenkäsittely
Ei-ohjelmoidut: Strategiset kertapäätökset, jotka ovat uusia ja epämääräisiä. Näihin sovelletaan yleisiä päätöksenteon prosessien ominaisuuksia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intuitiivinen ja luova arviointiprosessi 2. Peukalosäännöt 3. Johtajien valinta ja koulutus 	Heuristiset päätöksentekotekniikat sovellettuna: <ol style="list-style-type: none"> a) Ihmisten tekemien päätösten kehittämiseen b) Heurististen tietokoneohjelmien rakentamiseen

Simonilla oli tarkoituksena luoda moderni näkökulma päätöksenteon ymmärtämiseen. Käytännössä intuitio haluttiin korvata tietokoneohjelmilla, jotka seuraavat heuristista ajattelua ja päättelyä. Simon tuo selkeästi esille, että hän haluaa modernisoida päätöksentekoa systematisoimalla sitä ja luottamalla esimerkiksi tietokoneisiin jäljittelemässä inhimillistä toimintaa. Näin ollen intuitiivisesta päätöksenteosta tulee viisaampaa. Näkökulmassa organisaatio nähdään isoina aivona ja tietoa käsittelevänä psykologis-sosiaalisena järjestelmänä. Liiketoimintatiedon hallinnan ja yrityksen suorituskyvyn johtamisen puolella puhutaan paljon ennustavasta päätöksenteosta tai analytiikalta, joka pyrkii korvaamaan intuitiota IT-järjestelmien avulla ja systematisoimaan sekä automatisoimaan yhä enemmän päätöksentekoa.

3.3.3.1 Täydellinen rationaalisuus

Klassinen päätösteoria perustuu täydellisen rationaalisuuden olettamukselle. Teoriassa päätöksenteko on täysin rationaalista, kun organisaatio asettaa ensiksi itselleen tavoitteet ja miettii sitten, millaisin keinoin tai keinojen yhdistelmin tavoitteet voidaan saavuttaa mahdollisimman tehokkaasti (Harisalo, 2008). Täydellistä rationaalisuutta lähtökohtana on päätöksentekijä, joka on joko organisaatio tai yksilö. Tällaisissa tapauksissa organisaatio olisi perillä kaikista vaihtoehdoista, josta se valitsisi parhaan mahdollisen ratkaisun.

3.3.3.2 Simonin rajoitettu rationaalisuus

Herbert Simonin eräs tunnettu ja keskeinen käsite on *rajoitettu rationaalisuus* (bounded rationality). Simonin mukaan vaikka yritetään tehdä täydellisesti rationaalisia päätöksiä, todellisuus iskee väliin ja rationaalisuus ei voi koskaan olla täydellistä, vaan se on rajoitettua. Ihminen ei siis voi ottaa huomioon kaikkea objektiivisesti rationaaliseen päätökseen vaikuttavaa informaatiota. Asioita yksinkertaistetaan, matkitaan tai tehdään niin kuin ennenkin.

Simonin (1976) keskeisiä teesejä voidaan nykyisin kritisoida helposti. Nykypäivänä lähes kaikki tieto on saatavilla, joten täydellinen rationaalisuus on teoriassa mahdollista, muttei tietenkään mitenkään helppoa. Esimerkiksi ihmisissä olevaan hiljaiseen tietoon on hankalampi päästä käsiksi. Myös seurausten arviointi on tärkeätä, mutta sitä ei voida tehdä. Tällainen voisi olla esimerkiksi optimipäätös, miten organisaation rakennetta muutetaan. Vaikka tiedettäisiin paras mahdollinen tapa, organisaation fyysinen tila asettaa tiettyjä rajoitteita ja kaikki ratkaisut eivät kuitenkaan toteutuisi. Toisaalta ihmisen aivot eivät ole myöskään niin kehittyneet, että pystyisivät sellaiseen käsittelyyn, mitä taloustieteissä odotetaan. Simonin kolmanteen teesiin liittyen ihmiset ovat subjektiivisia ja inhimillisiä, joten päätökset eivät aina ole rationaalisia. Meillä on myös sosiaaliset paineita ja taustoja. Päätökset ovat ennemminkin sopivia, ”tyydyttäviä”, jotka kaikki hyväksyvät.

3.3.3.3 Rakenteellinen kontingenssiteoria

Kontingenssiteorian lähtökohtana oli tarkastella organisaation sopeutumista ympäristöön ja sen tilannetekijöihin (Peltonen, 2010). Organisaatioiden ongelmat selittyivät niiden kyvyttömyydellä tunnistaa toimintaympäristön muuttuvia vaatimuksia ja toimia niiden edellyttämällä tavalla (Harisalo, 2008). Teorian kautta oli tavoitteena luoda käsitys yritysorganisaation optimaalisesta organisaatiomuodosta ja johtamistyylistä. Eräällä tapaa CPM on esitys yritysorganisaation optimaalisesta tavasta johtaa suorituskykyä.

3.3.3.4 Marchin ja Cyertin teoria rajoitetusta rationaalisuudesta

March ja Cyert (1963) esittelivät kirjassaan päätöksenteon teoriaan perustuvaa näkökulmaa yritysorganisaation toimintaan ja johtamiseen. Heidän mukaan päättäjillä ei ole tietoa, kokemusta eikä voimavaroja todella toimivien ratkaisujen löytämiseksi (Harisalo, 2008). Erityisesti tietojohdamisen ja organisaation oppimisen puolelle loi pohjaa Cyertin ja Marchin käsite oppimisesta, missä organisaatiot oppivat ajan ja kokemuksen myötä. Näin ollen oppiminen heijastaa organisaatioiden sopeutumista muuttuviin olosuhteisiin.

3.3.3.5 Päätöksenteon parantaminen

Organisaatioiden päätöksentekoa on mahdollista parantaa ja kehittää, kun päätöksenteko ymmärretään rationaalisuudeltaan rajoitetuksi ja halutaan vähentää pettymysten, virheiden ja epäonnistumisten todennäköisyyttä (Harisalo, 2008). Lewis et al. (1995) listaavat kirjassaan tapoja päätösprosessin parantamiseen kiinnittämällä huomiota mm. seuraaviin asioihin:

- Vaihtoehtojen mahdollisimman laaja-alainen etsintä ja tuottaminen
- Vaihtoehtojen hyötyjen ja kustannusten jatkuva arviointi
- Uuden informaation intensiivinen ja laaja-alainen etsintä
- Kerätyn informaation intensiivinen levittäminen ja analysointi

Sen sijaan, että päätökset tehtäisiin pelkästään intuitiolla, voidaan CPM-järjestelmien avulla parantaa päätöksentekoa. Toisaalta jos nopeasti muuttuvista asioista on tehtävä päätöksiä nopeasti ja vähäisellä tietämyksellä ja ymmärryksellä, voidaan hyödyntää intuitiota (Harisalo, 2008).

3.4. Kriittinen organisaatioteoria

3.4.1. Yleistä

Yrityksen suorituskyvyn johtaminen kriittisen organisaatioteorian kautta tarkasteltuna vie lähemmäksi yksilöä. Itse asiassa paradigmassa itsessään yksilön ja organisaation tarkastelussa ei ole paljoakaan tilaa, sillä yksilö nähdään rakenteiden uhrina, jolla ei ole edes tietoa laajemmista vaikutuksista. Kriittinen teoria tulee lähelle ihmissuhdekoulukunnan ajatuksia motivaatiosta, tarpeista ja työntekijöiden potentiaalinen hyödyntämisestä (Peltonen, 2010). Työntekijöille ei kuitenkaan anneta mahdollisuutta itsensä ilmaisemiseen, vaan heidän autonomiaansa pyritään rajoittamaan.

Kriittisen teorian tehtävänä on haastaa vakiintuneet näkemykset ja uskomukset johtamisesta ja organisoinnista (Peltonen, 2010). Alvesson ja Willmott (2003) esittävät periaatteita tämän tarkasteluun. Heidän mukaansa johtamistekniikat eivät ole pelkästään teknisiä menetelmiä, vaan myös ei-objektiivista näkökulmaa tulisi kehittää. Itse asiassa kriittisessä organisaatioteoriassa korostuu rationaalisen ohjaamisen sijaan politiikka: organisointia ja johtamista lähestytään vallankäyttönä, jossa johtajat pyrkivät kääntämään muut ryhmän omien intressiensä toteuttajiksi (Peltonen, 2010).

Nykypäivän tietotyössä on havaittavissa valvonnan piirteitä, erilaisia tulostmittauksia, arviointeja ja muita rationalisoinnin tendenssejä. Voidaan ajatella, että näiden avulla hallitseva luokka pitää suorittavan luokan kurissa. Kriittiselle teorialle ominaista on myös ideologinen manipulointi: ihmiset luulevat, että kaikki on hyvin. Massojen ei haluta ymmärtää modernistisen kapitalismin toimintaa.

Kriittisen organisaatioteorian voidaan jossain määrin nähdä kritisoivan myös yrityksen suorituskyvyn johtamista, joka on hyvin suorituskeskeinen. Paradigmalle yhteistä on suoritus- tai tuottavuuskeskeisyyden kiistäminen tiedon ja totuuden ainoina kriteereinä (Kuittinen, 2006).

3.4.2. McDonaldisaatio

Organisaation ja (toiminta)ympäristöön liittyy hyvin termi McDonaldsaatio. Ritzerin (1993) mukaan se tekee Weberistä rationaalista teoriaa. Tällöin kaikista organisaatioista tulee byrokraattisia ja ne eivät voi sille mitään. Yhteiskunta on organisoitunut McDonaldsin mukaan ja muistuttaa sitä sosiaaliselta muodoltaan. Francising-bisneksen malli työn organisointiin on hyvin Tayloristinen. Esimerkiksi perehdytys McDonaldsissa kestää 8min ja käytännössä työntekijän ei tarvitse tietää juuri mitään. Toisaalta McDonaldsin rationalistinen ote palveluliiketoimintaan on ollut myös selkeä menestys. Tuote on aina samanlainen riippumatta ostopaikasta. Myöskään kulttuurilliset

tai yksilölliset erot eivät ole vaikuttaneet hampurilaisten valmistamiseen tai kuluttamiseen. (Peltonen, 2010).

Tyypillistä McDonaldisaatiolle on esimerkiksi toiminnan standardointi, pilkkominen osiin ja yksinkertaistaminen. Toimintaa luonnehtiikin sen tehokkuus, indikaattoreiden käyttö (kalkyloitavuus), kurinalaisuus, valvonta, ennustettavuus ja teknologiakeskeisyys. (Peltonen, 2010) Eräällä tapaa McDonaldisaatio voisi olla yrityksen suorituskyvyn johtamisen ideaalimalli. Erityisesti kalkyloitavuus, ennustettavuus ja teknologiakeskeisyys ovat esillä myös CPM:ssä.

4. YHTEENVETO

4.1. Keskustelua

Yrityksen suorituskyvyn johtamisesta oli löydettävissä useita liittymäkohtia organisaatioteorioihin. Erityisesti konseptissa korostuvat tehokkuus, tavoitteellisuus ja päätöksenteon rationaalisuus. Varsinkin rationaalinen moderni (järjestelmäteoreettinen) organisaatioteoria tukee hyvin CPM:n perusajatuksia.

Yrityksen suorituskyvyn johtaminen ei erityisemmin ota kantaa ihmisiin, vaan se keskittyy enemmänkin rakenteisiin ja johtamiseen tiedon avulla. Näin ollen siinä on nähtävissä paljon piirteitä taylorismista ja klassisesta organisaatioteoriasta. Näin jälkeensä ajateltuna CPM tuntuu itse asiassa hyvin kovalta tavalla tarkastella yritystä kokonaisvaltaisesti suorituskyvyn johtamisen näkökulmasta.

4.2. Vaikutukset omaan oppimiseen sekä oman tutkimusprojektin jatkokehittämiseen

Harjoitustyön kautta aukeni omaan väitöskirjaprojektiin liittyen paljon uusia näkökulmia, joista osa on käyttökelpoisia myös itse väitöskirjassa. Erityisesti oli mukava tehdä tutkimusta suhteessa johonkin, mitä on tutkittu jo pidemmän aikaa. Akateeminen tutkimus BI:n ja CPM:n ympärillä on kuitenkin suhteellisen vähäistä ja yrityksen suorituskyvyn johtamisesta ei oikeastaan edes ole virallista akateemista määritelmää. Kun taustateorian pystyy sitomaan myös organisaatioteorian ympärille, tulee myös CPM:stä näin ollen vahvempaa. Omassa mallissani, jolla on tarkoitus mitata yrityksen suorituskyvyn johtamista, otan myös kantaa ihmisiin ja kulttuuriin. Siinä näkökulmana on kuitenkin enemmän tiedon jakamisen kulttuuri, ihmisten kompetenssit suhteessa CPM:ään, heidän ymmärtämys tiedon arvosta johtamisen tukena jne. Joka tapauksessa myös muista paradigmoista voisi löytyä hyviä ajatuksia myös omaan kypsyyssmalliini.

Harjoitustyössäkin ilmenee, että keskeisemmäksi paradigmaksi nousi rationaalinen moderni (järjestelmäteoreettinen) organisaatioteoria. Yhtymäkohtia myös klassiseen organisaatioteoriaan oli useita. Muut paradigmoista olivatkin hankalammin lähestyttävissä, mutta valitsin kuitenkin kriittisen organisaatioteorian kolmanneksi lähestymistavaksi erityisesti juuri McDonaldisaation vuoksi.

Tutkimuksen aihepiirin ”ravistelun” kannalta aihepiiriä olisi voinut tarkastella ehkä vielä kauempaakin. Nyt huomioi oli ennemminkin siinä, millaisia yhdenmukaisuuksia CPM:stä löytyy suhteessa eri organisaatioteorioihin. Tästä on toisaalta hyvä jatkaa eteenpäin tutkimusta aihepiiristä.

LÄHTEET

Aho, M. 2010. "The distinction between Business Intelligence and Corporate Performance Management - A Literature Study Combined with Empirical Findings". To be presented at MCSP 2010 in Tampere, Finland, in February 12, 2010.

Aho, M. 2008. "Tietovarastointiratkaisut massaräätälöinnin konfiguraattoreiden tukena". Presented in the Mass Customization and Personalization Forum (MCPF) 2008 in Espoo, Finland, in September 17 - September 18, 2008.

Alvesson & Willmott. 1996. "Making sense of management: a critical introduction". London: Sage.

Cokins, G. 2009. "Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risks, and Analytics", John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.

Cyert, R., March, J. 1963. "A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs" New Jersey: Prentice-Hall. 332 pages.

Eckerson, W. 2003. "Smart Companies in the 21 Century". Seattle, WA: Data Warehousing Institute, 2003.

Frolick, M., Ariyachandra, T. 2006. "Business Performance Management: One Truth. Information Systems Management", Winter 2006, pp. 41-47.

Geishecker, L., Rayner, N. 2001. "Corporate Performance Management: BI Collides With ERP". Gartner Research Note, Strategic Planning, SPA-14-9282.

Geishecker, L. 2002. "Manage Corporate Performance to Outperform Competitors", Gartner Group, note COM-18-3797.

Hatch, M. 1997. "Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives". Oxford University Press, USA. 416 s.

Harisalo, R. 2008. "Organisaatioteoria". Tampereen Yliopisto, Tampere.

Kaplan, R. 2009. "Measuring Performance (Pocket Mentor)", Harvard Business Press, Boston, Massachusetts.

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. 2005. "Laadulliset menetelmät kauppatieteissä", Vastapaino, Tampere.

- Kuittinen, M. 2006. ”Johtaminen psykologisena vallankäyttönä”. *Psykologia*, 03/2006, pp. 178-184.
- Locke, E. 1968. “Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*”, Vol. 3, pp. 157-189.
- Lönnqvist, A. 2004. “Measurement of Intangible Success Factors”, Väitöskirja, Tampereen Teknillinen Yliopisto, Tampere.
- Miranda, S. 2004. “Beyond BI: Benefiting from Corporate Performance Management Solutions”. *Financial Executive*, 20(2) 58–61.
- Peltonen, T. 2010. “Organisaatioteoria”. WSOY.
- Pirttimäki, V. 2007. “Business Intelligence as a Managerial Tool in Large Finnish Companies”. Doctoral dissertation. Tampere University of Technology.
- Ritzer, G. 1993. “The McDonaldization of society”. Sage.
- Simon, H. 1976. “Administrative Behavior (3rd edition)”, New York: The Free Press
- Simon, H. A. 1977. “The new science of management decision (3rd edition)”. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- van Roekel, H., Linders, J., Raja, K., Reboullet, T., Ommerborn, G. 2009. “The BI Framework: How to Turn Information into a Competitive Asset”. Published by Logica.
- Thompson, O. 2004. ”Business Intelligence Success, Lessons Learned”, *Technology Evaluation.com*, October 9, 2004.
- Weber, J., Grothe, M. and Schäffer, U. 1999. “Business Intelligence”. *Advanced Controlling*, Band 13, WHU Koblenz, Lehrstuhl Controlling & Logistik, Vallendar.