

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Samuli Mäki-Rajala

**TYÖHYVINVOINNIN, ESIMIESTYÖN JA
TIIMITYÖN YHTEYDET TYÖNTEKIJÄN
SUORITUSKYKYYN**

Case-tutkimus finanssialan yrityksessä

Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

VAASA 2020

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Samuli Mäki-Rajala
Tutkielman nimi:	Työhyvinvoinnin, esimiestyön ja tiimityön yhteydet työntekijän suorituskykyyn - Case-tutkimus finanssialan yrityksessä
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
Työnohjaaja:	Jukka Vesalainen
Valmistumisvuosi:	2020
	Sivumäärä: 73

Tiivistelmä:

Suorituskyky on kiinnostanut organisaatioiden johtajia jo pitkään ja varsinkin 1980-luvulta lähtien sen määrittelyyn ja tutkimukseen on kehitetty aina vain uusia tapoja ja mittareita. Yleisesti ajatellaan, että suorituskyky kertoo siitä, kuinka hyvin toiminnan tulos vastaa asetettuja odotuksia, vaatimuksia tai tarpeita. Suorituskykyyn voidaan ajatella vaikuttavan monia asioita, joista osa liittyy työntekijään ja osa taas organisaatioon. Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkoitukseni on tarkastella sitä, mitä kohdeyritykseksi valitun finanssialan yrityksen työntekijät ajattelevat suorituskyvyn olevan ja miten kohdeyrityksen työntekijät henkilökohtaisesti ajattelevat työhyvinvoinnin, esimiestyön ja tiimityön vaikuttavan heidän omaan suorituskykyynsä.

Suorituskyvyn ja työhyvinvoinnin, esimiestyön sekä tiimityön yhteyksiä on tutkittu jo paljon. Aiempaa tutkimuskirjallisuutta tarkastellessa käy ilmi, että niin työhyvinvointi, esimiestyö kuin tiimityökin ovat kaikki positiivisesti yhteydessä työntekijän suorituskykyyn. Korkea työhyvinvointi, toimiva esimiestyö ja hyvin toimiva tiimityö kaikki nostavat sekä yksilön että organisaation suorituskykyä. Toisaalta näiden puute alentaa suorituskykyistä toimintaa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastattelemalla työntekijöitä laddering-tekniikan avulla. Laddering-tekniikan avulla oli tarkoitus selvittää, mitä suorituskyky kohdeyrityksen työntekijöille tarkoittaa ja millaiset asiat siihen vaikuttavat. Lisäksi haastattelulla selvitettiin, miten ja millä tavoin he henkilökohtaisesti ajattelevat työhyvinvoinnin, esimiestyön ja tiimityön vaikuttavan suorituskykyyn. Jokainen työntekijä haastateltiin erikseen. Kohdeyritykseksi valikoitui finanssialan yritys, jossa työskentelee noin kymmenen työntekijää. Kohdeyritys on myös osa laajempaa konsernia. Kohdeyritys valikoitui finanssialalta, koska alalla on paljon muutoksia, joihin pitää sopeutua nopeastikin, jotta toiminta voidaan säilyttää suorituskykyisenä.

Haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että kohdeyrityksen työntekijät ajattelivat niin suorituskyvystä kuin siihen vaikuttavista tekijöistä keskenään hyvin samankaltaisesti. Lisäksi työntekijöiden ajatukset olivat monin tavoin linjassa ilmiöihin aiemmin kohdistuneiden tutkimusten kanssa. Työntekijät kokivat, että toimivat suorituskykyisimmin työssään silloin, kun voivat siinä hyvin. Työhyvinvointi koettiin ilmiönä kohdeyrityksessä myös monin tavoin samankaltaisesti. Toisaalta esimiestyön yhteydessä työntekijät korostivat hyvin toimivaa esimiestyötä ja sen piirteitä ja sitä kautta sen suorituskykyä nostavaa vaikutusta. Tiimityöskentelyn yhteydessä korostui hyvin yhteen toimiva tiimi. Hyvin toimivan tiimityön kohdeyrityksen työntekijät ajattelivat yksissä tuumin nostavan heidän suorituskykyään.

AVAINSANAT: Suorituskyky, työhyvinvointi, esimiestyö, tiimityö

Sisällys

KUVIO JA TAULUKOT	4
1. JOHDANTO	5
1.1. Tavoite ja tutkimusongelma	7
1.2. Tutkielman rakenne	8
2. ORGANISAATION SUORITUSKYKY JA SEN TAUSTATEKIJÄT	10
2.1. Mitä suorituskyky on?	10
2.1.1. Suorituskyvyn kriteerien muuttuminen ja suorituskyvyn mittaaminen.....	11
2.2. Työhyvinvointi suorituskyvyn taustalla	16
2.2.1. Työhyvinvoinnin määrittely	17
2.2.2. Työhön sitoutuminen.....	20
2.2.3. Uratyytyväisyys	20
2.2.4. Subjektiivinen työhyvinvointi	21
2.2.5. Työhyvinvoinnin ja työntekijän suorituskyvyn suhde.....	23
2.3. Esimiestyö suorituskyvyn taustalla	23
2.3.1. Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus.....	25
2.3.2. LMX-teoria.....	28
2.3.3. Esimiestyön ja työntekijän suorituskyvyn suhde.....	32
2.4. Tiimityö suorituskyvyn taustalla	32
2.4.1. Tiimien rakentuminen.....	33
2.4.2. Tiimin jäsenten yhteiset tavoitteet ja motivaatio	34
2.4.3. Tiimityön ja suorituskyvyn suhde	38
2.5. Yhteenveto.....	39
3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	40
3.1. Tutkimuksen taustaa	40
3.2. Kvalitatiivinen tutkimus ja tämän tutkimuksen aineisto	40
3.3. Aineistonkeruu laddering-tekniikan avulla	42
3.4. Kohdeyrityksen esittely	43

3.5. Kuvaus tutkimusprosessista ja aineiston analyysistä	44
4. TULOKSET	48
4.1. Suorituskyky	48
4.2. Työhyvinvointi	50
4.3. Esimiestyö	52
4.4. Tiimi	55
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	58
5.1. Pro gradu -tutkimuksessa esiin nousseet teemat ja niiden yhteys teoriaan	58
5.1.1. Suorituskyvyn haastatteluteeman ja teoriataustan yhteydet	58
5.1.2. Työhyvinvoinnin teeman haastatteluiden ja teoriataustan yhteydet.....	59
5.1.3. Esimiestyön teeman haastatteluiden ja teoriataustan yhteydet.....	59
5.1.4. Tiimityön teeman haastatteluiden ja teoriataustan yhteydet.....	60
5.2. Tulosten merkitys tutkimuksen kohteena olleelle yritykselle	61
LÄHTEET	63

KUVIO JA TAULUKOT

Kuvio 1. Biticin määritelmä tehokkuudelle.	6
Kuvio 2. Biticin tasapainoinen tulostusmalli.	13
Kuvio 3. Työntekijän hyvinvoinnin kolmiomalli.	18
Kuvio 4. Myrskyämisen ja suorittamisen välinen suhde.	34
Kuvio 5. Suorituskyky-teeman haastatteluissa esiin nousseita asioita.	50
Kuvio 6. Työhyvinvointi-teeman haastatteluissa esiin nousseita asioita.	52
Kuvio 7. Esimiestyö-teeman haastatteluissa esiin nousseita asioita.	54
Kuvio 8. Tiimi-teeman haastatteluissa esiin nousseita asioita.	57
Taulukko 1. Kohdeyrityksen työntekijöiden taustatiedot.	42

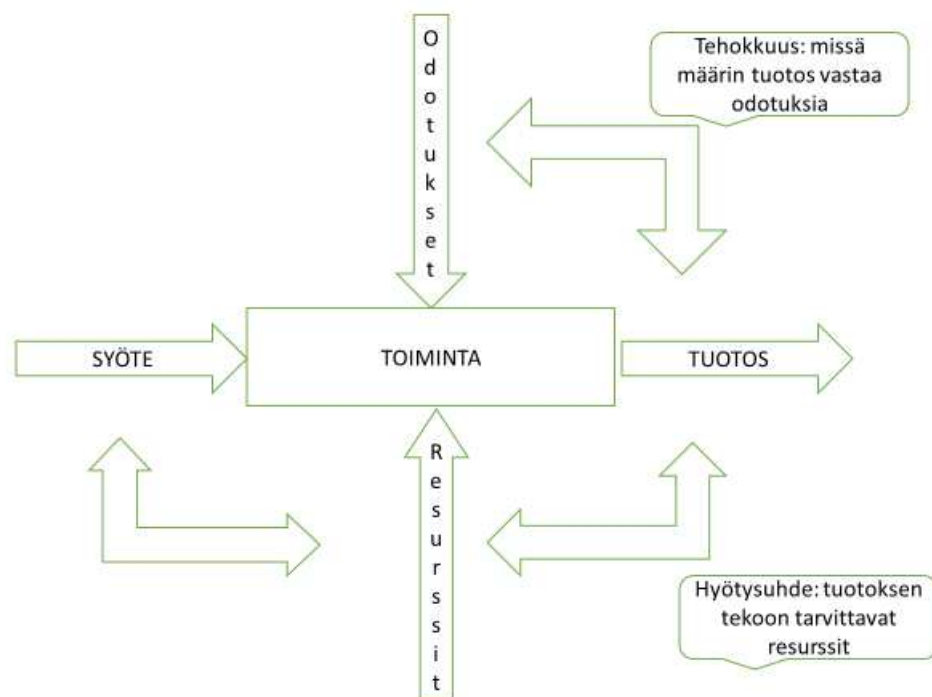
1. JOHDANTO

Organisaatioiden arki on muuttunut merkittävästi viimeisten vuosikymmenien aikana. Jo mediaa ja uutisvirtaa seuraamalla jokainen ihminen voi huomata ympärillä vellovan epävarmuuden: organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa. Organisaatiot vastaavat jatkuviin muutoksiin omalla toiminnallaan. Näillä erilaisilla uusilla ratkaisuilla pyritään usein suorituskykyisempään toimintaan, joka taas johtaa tuloksen kasvuun. Bititcin mukaan (2015: 19) suorituskyky on kiinnostanut organisaatioiden johtajia jo pitkään ja 1980-luvulta lähtien sen tutkimiseen on kehitetty koko ajan enemmän erilaisia ja uusia tapoja ja mittareita. Näiden erilaisten tutkimustapojen avulla on pyritty vastaamaan organisaation johtajien tarpeeseen ymmärtää suorituskyvyn monimutkaista ilmiötä jokapäiväisessä työnteossa.

Suorituskyvyn tutkimuksen parissa puhutaan monista erilaisista asioista, jotka siihen vaikuttavat. Tässä työssä käsitelen sitä, mitä suorituskykyinen työ ylipäättään on ja miten siihen vaikuttavat työhyvinvointi, esimiestyö ja tiimityöskentely. Tarkoitukseni on tarkastella sitä, miten eri asemissa samassa organisaatiossa olevat työntekijät ymmärtävät suorituskyvyn sekä sitä, miten he näkevät suorituskyvyn ja näiden kolmen käsitteen (työhyvinvointi, esimiestyö ja tiimityö) yhteydet ja sen, mikä vaikuttaa mihinkin. Suorituskyvyn yhteyksiä olisi voinut tarkastella moneen eri asiaan, työhyvinvointi, esimiestyö ja tiimityö valikoituivat tämän tutkielman tutkimuskohteiksi, koska ne tulevat lähelle työntekijän arkea ja niiden kaikkien on todettu olevan yhteydessä suorituskykyyn. (mm. Prabhu & Robson 2002; Kirmeyer & Dougherty 1988; Mäkelä & Viitala 2010; Vanhala & Tuomi 2006; Manka 1999; Kozlowski & Ilgen 2006.)

Bititcin (2015: 17) mukaan suorituskyky kertoo siitä, kuinka hyvin toiminnan tulos vastaa asettamiamme odotuksia, vaatimuksia tai tarpeita. Tässä määritelmässä tulee hyvin esille suorituskyvyn ilmiön ja sen tutkimisen monimutkaisuus: jotta suorituskykyä voidaan arvioida, tulisi olla selvää, mitkä olivat toiminnan tavoitteet. Jos tavoitteet eivät ole olleet tarkoituksenmukaisia ja niitä ei ole siksi saavutettu, voidaanko sanoa, että toiminta ei ole ollut suorituskykyistä. Tätä määritelmää käytettäessä, huomataan esimerkiksi esimiestyön olevan heti tärkeässä asemassa, kun tavoitellaan suorituskykyistä työtä. Sillä

usein kuitenkin on niin, että esimiehet asettavat organisaation toiminnalle tavoitteet ja johtavat organisaatiota siten, että tavoitteet saavutetaan. Alla olevassa kuvassa (kuvio 1) Bititci (2015: 18) hahmottaa näiden eri osa-alueiden yhteyksiä. Keskellä olevaan toimintalaatikkoon tulee vaikuttavia tekijöitä kolmesta eri suunnasta. Kuvassa ylhäältä tulevat odotukset, joita toimintaan kohdistuu. Alhaalta tulevat resurssit, jotka asettavat toiminnalle reunaehdot. Toimintalaatikkoon tuleva syöte sisältää esimerkiksi informaatiota ja asiakkaita. Toimintalaatikosta tilanne kehittyy odotuksista ja resursseista riippuen sellaiseksi, että se tulee ulos valmiina lopputuotteena. Suorituskyky ja tehokkuus linkittyvät mallin kahteen kohtaan: toisaalta siihen kuinka hyvin resurssit käytetään hyväksi ja toisaalta siihen, kuinka hyvin valmis lopputuote vastaa ennakkoon olleita odotuksia.



Kuvio 1. Bititcin määritelmä tehokkuudelle Bititci (2015:18).

Hyvän ja suorituskykyisen työorganisaation luomiselle ei ole tarkkaa ohjekirjaa, vaikka aiheesta on oltu kiinnostuneita jo vuosikymmeniä ja siitä on tehty useita tutkimuksia. Suorituskykyisen organisaation voidaan kuitenkin sanoa olevan yhdistelmä hyvistä työihanteista ja uusista toimintatavoista, joihin on yhdistetty aiempaa luovempi

johtaminen. Kiteyttäen voidaan sanoa, että suorituskykyisen työn konsepti rakentuu moraalista, sosiaalisuudesta ja taloudellisista argumenteista, jotka voivat mahdollistaa organisaation lisäinvestoinnit heidän henkilökuntaansa. Näiden lisäksi suorituskykyisessä organisaatiossa on tärkeä ymmärtää tiimin jokaisen jäsenen arvo eikä keskittyä pelkästään yksilöiden kehittämiseen. Tähän malliin liittyen on havaittu, että ne organisaatiot, joissa on vahvempi sosiaalinen yhteisöllisyys, ovat tyypillisempiä tietotaidon leviämislle. (Isles 2010: 55–57.)

Kaikissa yllä mainituissa suorituskykyä kehittävässä asioissa ihmiset ovat tärkeässä roolissa osaamisen innovoijina ja suunnittelijoina. Ihmisiin investoinnin voi nähdäkin täten avaimena suorituskykyisempään toimintaan. Suorituskykyisesti toimivissa organisaatioissa yksilöihin investointi näkyy konkreettisesti organisaation toiminnassa ja suorituskykyinen organisaatio sisältääkin suuren osan seuraavista alla olevista tekijöistä:

- 1) Itseohjautuvat tiimit, jotka ohjaavat itse, kuinka ja miten työtä tehdään
 - 2) Henkilökunnan monipuolinen kouluttautuminen jokaisella tasolla
 - 3) Avoin kommunikaatio, joka mahdollistaa työntekijöiden mielipiteiden sanomisen
 - 4) Henkilökunnan rekrytointi, jossa tutustaan huolella uusiin tiimiläisiin
 - 5) Palkkiot, jotka ovat markkinapohjaisia koko tiimille
- (Isles 2010: 57–58.)

1.1. Tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia sitä, mitkä asiat vaikuttavat organisaation jäsenten mielestä heidän jokapäiväisen työnsä suorituskykyyn. Suorituskyky on tärkeä tekijä jokaiselle organisaatiolle siinä, miten heidän liiketoimintansa sujuvat. Nykypäivänä suorituskyvystä on tullut organisaatioille entistä tärkeämpi toiminnan suunnannäyttävä ja korkeamman tuoton sekä suorituskyvyn tavoittelu on tärkeä tavoite jokaiselle yritysjohtajalle. Hyvin tyypillisesti mediasta löytää uutisartikkeleita, joissa toimintaa on siirretty tai sitä on supistettu, jotta siitä saadaan numerojen valossa entistä tuottoisampaa organisaatiolle.

Tässä tutkimuksessa keskityn siihen, mitä organisaation henkilökunta pitää suorituskykyisenä työskentelytapana. Pro gradu -tutkielmassa rajaan suorituskyvyn tutkimuksen sen suhteeseen kolmeen eri osa tekijään: siihen miten suorituskykyyn vaikuttavat työhyvinvointi, esimiestyö ja tiimityö. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää paremmin niitä asioita, mitä työntekijät ajattelevat suorituskyvystä ja miten työntekijät kokevat suorituskyvyn suhteessa näihin kolmeen edellä mainittuun osatekijään.

Tutkimuksen avulla haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä työntekijöiden mielestä on suorituskykyinen työ?
- Miten työntekijät näkevät työhyvinvoinnin ja suorituskyvyn suhteen?
- Mikä merkitys esimiestyöllä on heidän mielestään suorituskyvylle?
- Miten tiimityö ja tiimien käyttö vaikuttavat suorituskykyyn?

1.2 Tutkielman rakenne

Tämä tutkimus rakentuu viiteen päälukuun. Johdanto on ensimmäisenä, jossa esiteltiin lyhyesti suorituskykyä. Toisessa luvussa kerron tarkemmin suorituskyvystä ja sen määrittelyn ja mittaamisen historiasta sekä siitä, miten suorituskyky on ollut osana työn ajattelumallissa jo pitkään. Historian lisäksi käyn läpi sitä, miksi aihe on edelleen erittäin tärkeä jokaiselle organisaatiolle yritysmaailmassa. Käyn läpi myös sitä, millainen toimintapa on tyypillistä suorituskykyiselle organisaatiolle ja millaisista tekijöistä suorituskyky näkyy ulospäin. Toisessa luvussa käyn läpi myös sitä, miten toimivien yritysten konseptin sisälle suorituskykyinen ajattelumalli sopii ja miten tämä näkyy heidän arkipäiväisessä toiminnassaan.

Tämän jälkeen toisessa luvussa keskityn yksi kerrallaan tutkimuksen pääteemoihin: käyn läpi työhyvinvointiin, esimiestyöhön ja tiimityöhön liittyvää teoriaa. Teorian ohella esittelen aikaisempaa tutkimusta siitä, miten nämä kolme ilmiötä ovat yhteydessä työntekijän suorituskykyyn. Luvussa kolme kerron tutkimuksen toteutuksesta ja luvussa

neljä esittelen tämän tutkimuksen tulokset. Viimeisessä eli viidennessä luvussa pohdin näiden tulosten suhdetta teoriaan ja tulosten mahdollisia merkityksiä kohdeyritykselle.

2. ORGANISAATION SUORITUSKYKY JA SEN TAUSTATEKIJÄT

Aggressiiviset ja laajasti kehittyneet markkinat ovat luoneet yrityksille nopeasti muuttuvan ympäristön, jossa jokaisen toimijan on arvioitava ja tehostettava toimintaansa. Uutisartikkeleissa puhutaankin usein jatkuvista ympäristön muutoksista, joihin menestyvien yritysten on mukauduttava, jotta he pystyvät pitämään toimintansa tuottoisana ja kilpailukykyisenä muihin verrattuna. Tässä luvussa käyn läpi, mitä suorituskyky on ja miten sen määritelmä ja mittaaminen ovat ajan saatossa muuttuneet. Sen jälkeen käyn läpi työhyvinvointiin, esimiestyöhön ja tiimityöhön liittyvää teoriataustaa ja pyrin tuomaan esiin, miten näiden kolmen ilmiön ajatellaan vaikuttavan työntekijän suorituskykyyn.

2.1. Mitä suorituskyky on?

Tämän päivän yritysmaailmassa suorituskyky ja siihen ohjaavat strategiat johdattelevat pitkälti yritysten toimintaa ja tulevaisuuden suunnitelmia. Suorituskyky voidaan määritellä yrityksen kyvyksi saada aikaan tuotoksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa ennalta laadittuihin tavoitteisiin. Asetetut ulottuvuudet liittyvät yleensä omistajien, osakkaiden ja muiden sidosryhmien asettamiin tavoitteisiin, jotka asettavat yrityksen toiminnalle odotukset ja tavoitteet. (Laitinen 2003: 365-366.)

Suorituskyvyn ja suorituksen mittaaminen samaistetaan yleisesti samaksi käsitteeksi. Suorituskyvyn mittaamisesta puhuttaessa puhutaan kuitenkin parhaasta suorituksesta sekä osaamisesta saada tuloksia aikaan. Suorituksen mittausta tarkoittaa puolestaan jo toteutuneen suorituksen tarkastelua. Suorituksen mittausta keskittyy yleensä menneisyyteen, kun taas suorituskyvyn mittausta tulevaan. Toiminnan mittaamisen fokuoimisella saadaan tarkasti selville ne asiat, joita tutkimuksessa halutaan mitata. Tämän avulla mittaamisesta saadaan entistä tarkempaa ja se saadaan keskitettyä toivottuihin asioihin. Ilman fokuointia suorituskyvyn mittaamisesta tulee hankalaa, eikä

erillisiä mittauksia pystyttyä yhdistämään toisiinsa helposti, jolloin mittauksissa ei nähdä kokonaisuuksia toivotulla tavalla. (Laitinen 2003: 365-366.)

Isles (2010: 59-60) määrittelee yrityksen suorituskyvyn viiden eri strategisen alueen avulla, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan sekä sen tehokkuuteen. Nämä osa-alueet ovat asiakkaat ja markkinat, osakkeenomistajat ja johto, sidosryhmät, henkilöstöhallinto ja ihmiset sekä luova ja innovatiivinen johtajuus.

Korkean suorituskyvyn omaavassa organisaatiossa tunnetaan asiakkaat sekä markkinat siten, että organisaatio pystyy vastaamaan heidän toiveisiinsa. Tämän lisäksi he huomioivat palautteen ja parantavat toimintaansa näiden asioiden pohjalta. Osakkeenomistajien ja johdon vastuulla on ymmärtää, että investoinnit eivät ole pelkästään riskienhallintaa, vaan myös yrityksen rakentamista tulevaisuuteen. Suorituskykyiselle organisaatiolle on tärkeää, että sen sidosryhmät jakavat yhtenäiset arvot ja päämäärät toiminnassaan. Korkean suorituskyvyn omaavassa yrityksessä myös ihmisillä on tärkeä rooli. Organisaation tehtävänä on muun muassa palkita työntekijöitä heidän positiivisesta asiakaspalvelustaan, innovatiivisista ideoista ja toiminnan sujuvuudesta. Organisaation tehtävänä on säilyttää houkuttelevuutensa työnantajana sekä ylläpitää korkeaa ammattitaitoa henkilökunnan keskuudessa. Tämän lisäksi organisaation on pidettävä HR johdonmukaisena ja strategisena toimintana. Viimeisenä osa-alueena organisaation tehokkuudessa Isles pitää luovuutta ja innovatiivisuutta. Organisaation työntekijöitä kannustetaan innovatiivisuuteen ja osallistumaan erilaisiin konferensseihin, tilaisuuksiin sekä koulutuksiin, joissa he kohtaavat organisaation ulkopuolisia henkilöitä, jotka tekevät samanlaista työtä kuin he itse. Tämän lisäksi on tärkeää, että yrityksellä on sellainen johtamistyyli, joka rohkaisee itsenäisiä ja joustavia työntekijöitä. (Isles 2010: 70-71.)

2.1.1. Suorituskyvyn kriteerien muuttuminen ja suorituskyvyn mittaaminen

Suorituskyvyn tutkimisesta on laadittu useita artikkeleita, joissa on tutkittu näiden muuntautumista ajan saatossa. Teollisuuden aikana suorituskyky nähtiin parhaimmillaan

massatuotantona, josta Fordin autotehdasta voidaan pitää hyvänä esimerkkinä. Tuotannonmäärät pidettiin korkeina, jolloin uutena palkkamuotona tuli urakkapalkka, missä työntekijöille maksetaan sitä enemmän mitä enemmän tuotantoa saatiin syntymään. Teollisuuden aikana yrityksen tuotantoa jaoteltiin pienempiin divisioonaosiin, joille laadittiin omat budjetit määrittelemään divisioonan omaa suorituskykyä. (Bititci 2015: 16-17.)

Suorituskyvyn näkökulmasta katsottuna suuri muutos teollisen ajan massatuotannon toimintaan tuli 1950-luvulla, jolloin globalisaation alkuvaiheet alkoivat muuttamaan käsitystä suorituskyvystä ja nostamaan kuluttajien vaatimustasoa aiempaa korkeammalle. Tuottavuuden hallinnan tavoitteet muuttuivat suvaitsevimmiksi ja huomiota keskitettiin entistä enemmän muun muassa tuotteiden laadunvalvontaan. Tämän johdosta tuottavuuden kasvua alettiin saamaan asiakkaiden ja sidosryhmien tyytyväisyyteen panostamalla kiinnittäen huomiota taloudellisiin indikaattoreihin. (Bititci 2015: 17.)

Vuosien 1960-1980 välissä taloudellisesta näkökulmasta markkinat muuttuivat tarjontamarkkinoista kysyntämarkkinoihin. Suorituskyvyn ja tuloksen mittaamisessa alettiin kiinnittämään huomiota uusiin ulottuvuuksiin, joissa huomioitiin asiakkaan näkökulma aiempaa paremmin. Tärkeiksi tehokkuuden ja suorituskyvyn mittareiksi nousivat esimerkiksi laatu, joustavuus ja asiakastyytyväisyys. Tähän aikaan ymmärrettiin, että suorituskykyä ei määritellä ainoastaan tuotteiden valmistusmäärällä. Tavoitteeksi tulikin täyttää asiakkaiden ja verkostojen tavoitteet, jotka koostuivat aikaisempaa useammasta asiasta. Nämä suorituskyvyn määritelmän muutokset ovat johtaneet suorituskyvyn ja sen mittaamisen tasolle, joka meillä on käytössä tänäkin päivänä. (Bititci 2015: 17.)

1990-luvulta suorituskyvyn mittaamiseen nousi uusi malli: tasapainoinen tulostalli (balanced scorecard). Tämä malli nousi erittäin suosituksi, koska sillä on kyky tavoittaa kaupankäynnin monimutkaisuus helposti ymmärrettävästi. Tasapainoinen tulostalli määrittää neljä suorittamisen näkökulmaa: taloudellinen, asiakastyytyväisyys, hyvin toimivat prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Nämä neljä näkökulmaa on järjestetty mallin keskeisen teeman eli strategian ympärille. Kaikkien näiden eri näkökulmien toiminnan

täytyy olla linjassa sekä organisaation lyhyen että pitkän tähtäimen strategioiden kanssa. Jotta saavutetaan pitkäaikaista taloudellista hyötyä, asiakkaiden täytyy tulla takaisin houkutellen mukanaan uusia asiakkaita (1) ja sisäisten prosessien tulee olla niin suorituskykyisiä, että saavutetaan keskimääräistä parempia tuloksia (2). Toisaalta tyytyväisiä asiakkaita saavutetaan, kun organisaation prosessit ovat niin suorituskykyisiä, että ne tuottavat luotettavasti ja tasalaatuisesti tuotteita ja palveluita (3). Oppimisen ja kasvun näkökulma liittyy siihen, mihin investoimme nyt, jotta toiminta paranisi tulevaisuudessa. Esimerkiksi rahan sijoittaminen koulutukseen tai teknologiaan, tekee prosesseista suorituskykyisempiä tulevaisuudessa (4). Samalla tavalla tuotteiden kehitysideat tänään tekevät tuotteista houkuttelevampia asiakkaille (5). (Bititci 2015: 20–21.) Eli voidaan ajatella, että optimaaliseen suorituskykyyn pyrkiessä on otettava huomioon useita eri muuttujia. Alla olevassa kuvassa (kuvio 2) näkyy Bititcin tasapainoinen tulostmalli.



Kuvio 2. Bititcin tasapainoinen tulostmalli (The Balanced Scorecard) (Bititci 2015: 21 mukailten Kaplania ja Nortonia 1992)

Yksi tehokkaimmista keinoista saada organisaation ihmiset keskustelemaan ja saada heidät osallistumaan keskusteluun organisaation suorituskykyisestä suoriutumuksesta on

käyttää erilaisia strategiamalleja asiaan liittyen. Tällaisilla strategiamalleilla esitellään, arvostellaan ja päivitetään jatkuvasti organisaation suorituskykyä ja toimintastrategiaa.

Suorituskyvyn strategiamallille voidaan määritellä viisi erilaista osa-aluetta:

- 1) toimintaa ohjaava visio
- 2) tulevaisuuden tavoitteet
- 3) SWOT
- 4) nykyinen suoritustaso
- 5) toimintakenttä

Toimintaa ohjaavassa visiossa esitellään lyhyesti organisaatiota ja sen toiminnan mallit, joiden avulla määritellään toiminnan prioriteetit ja se, miten ne ohjaavat työntekijöiden päätöksentekoa jokapäiväisessä arkielämässä. Tulevaisuuden tavoitteet ovat alue strategiamallissa, johon kaikkia yrityksen työntekijöitä asemasta huolimatta kannustetaan tuomaan esille heidän mielestään tärkeitä asioita. SWOT-alueessa määritellään organisaation vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Näitä asioita päivitetään jatkuvasti toiminnan kehittyessä ja tilanteiden muuttuessa. Nykyisen suoritustason alueella määritellään organisaation tulostaso verrattuna sen pahimpiin kilpailijoihin. Tässä tarkastelussa otetaan huomioon markkinoiden tilanne ja yrityksen markkinaosuus. Viimeisessä alueessa, toimintakentässä, käytetään hyväksi tasapainoisen tulosmallin (the Balanced Scorecard) tyyppistä rakennetta, jolla yhdistetään tärkeimmät toimet yrityksen positiivista kasvua ajatellen. (Bititci 2015: 98-99.)

Samalla, kun kansainvälisen talouden näkökulma muuttui tuotantonäkökulmasta palvelunäkökulmaan, yhä useampi yritys alkoi kiinnittämään entistä enemmän huomiota palveluiden laatuun, asiakaspalveluun ja osaamiseen yhtenä tärkeimmistä kilpailutekijöistä markkinoilla erottumiseen (Schneider, White, & Paul, 1998). Laadukkaassa asiakaspalvelussa asiakas saa yleensä henkilökohtaista ja kahdenkeskistä palvelua työntekijältä. Tässä työntekijä onkin merkittävässä roolissa, jotta hän pystyy tarjoamaan asiakkailleen positiivisia asiakaskokemuksia, joiden avulla asiakkaat määrittelevät omaa tyytyväisyytensä sekä palvelun suorituskykyä. (Bitner, Booms, & Tetreault, 1990; Donovan, Brown, & Mowen, 2004; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988) Täten voidaan sanoa, että henkilökunnan asenteilla ja sen johtamisella on tärkeä

rooli yrityksen toiminnan tyytyväisyyden ja suorituskyvyn kehittämisessä (Hong, Liao, Hu & Jiang 2013; Chung & Liao 2010.)

Suorituskykyisesti ja tuottoisasti toimiva organisaatio eroaa toiminnassaan monella tapaa heikosti suoriutuvasta yrityksestä. Suorituskykyinen organisaatio on usein hyvä yhdistelmä uusista toimintatavoista tehokkaassa toimintaympäristössä. Innovatiivinen ympäristö vaatii myös sen kaltaista esimiestyötä, jossa esimiehet saavat työntekijät pysymään motivoituneina omaan työhönsä. Toimivan organisaation konsepti rakentuu yhteisön moraalisuudesta, sosiaalisuudesta ja organisaation halusta panostaa sekä investoida heidän omaan henkilökuntaansa. Henkilöstöhallinnon alalla on kiinnitetty paljon huomiota henkilökuntaan investoimiseen ja siihen, että se on yksi elinehto suorituskykyiselle organisaatiolle ja sen kestäväälle kehitykselle tulevaisuudessa. (Isles 2010: 55-56.)

Suorituskykyisen organisaation näkökulmasta kaikista tärkeintä hyvässä HR-toiminnassa on se, että se johtaa tehokkaaseen itsensä toteuttamiseen. Silloin yksilö tuntee, että hänen toiminnastaan on hyötyä eikä hänen potentiaaliinsa jää käyttämättä. Tällaisessa organisaatiossa työntekijöiden viihtyvyys on korkeampi, uusia kykyjä on helpompi palkata yritykseen ja työntekijät sitoutuvat yritykseen tiukemmin. Täten on tärkeä ymmärtää, ettei organisaatio näe työntekijöitään ylimääräisinä kuluina vaan lisäarvona ja suorituskykyisen yritystoiminnan mahdollistajina. Yritysten tietämyksen laajentumisen myötä työntekijöihin investoiminen on alettu nähdä entistä tärkeämpänä asiana suorituskykyiselle toiminnalle. (Isles 2010: 56-57.)

Suorituskykyisesti toimivissa organisaatioissa törmätään usein tiimien sisäiseen itseohjautuvuuteen. Tällaiset tiimit ovat itse tietoisia omista toimintatavoistaan ja siitä, kuinka niiden odotetaan toimivan. Tämän lisäksi henkilökunnan ammattitaidosta pidetään huolta erilaisilla koulutuksilla, joita järjestetään koko henkilökunnalle ja henkilökunnan jokaisella jäsenellä on mahdollisuus vuorovaikutukseen, jossa jokaisen mielipidettä kuunnellaan. Toimivan organisaation muodostamisessa tärkeä kohta on kuitenkin jo henkilökunnan valintavaiheessa. Organisaation on muistettava myös tulosten

seuraaminen ja tavoitteiden asettaminen, joihin pääsemällä tiimit ansaitsevat esimerkiksi yhtenäisen palkkion tehdystä tuloksesta. (Isles 2010: 56-58.)

HR-toiminnalla on merkittävä rooli organisaation suorituskyvyn optimoinnissa. (Becker & Gerhart, 1996; Combs, Liu, Hall & Ketchen 2006.) HR-toiminnan ja organisaation suorituskyvyn välillä vallitseva yhteys on kerännyt huomiota. Tutkimukset ovat osoittaneet, että HR-kokonaisuudet, jotka ovat linjassa organisaation strategioiden kanssa, saattavat parantaa suorituskykyä. Yksittäisillä HR-toimilla ei välttämättä ole samankaltaisia vaikutuksia suorituskyvyn suhteen. (Lepak, Liao, Chung & Harden 2006; viitattu Chuang & Liao 2010.)

2.2. Työhyvinvointi suorituskyvyn taustalla

Yleinen ja paljon huomiota saanut asia henkilöstöjohtamisen kentässä on huoli organisaation tehokkuudesta ja suorituskyvystä (Bartran & Rimmer 2012). Vaikka tutkimustulokset ovat ristiriitaisia sen suhteen, että onnelliset työntekijät ovat tuottavampia, vallitsee yleisesti kuitenkin se uskomus, että onnellisuus lisää tuottavuutta ja tehokkuutta (Zelenski, Murphy & Jenkins 2008). Vaikka työväestöllä toteutettuja tutkimuksia hyvinvoinnista ja elämäntyytyväisyydestä löytyy laajasti eri aloilta, niin tutkimukset keskittyvät usein vain yksinkertaisiin korrelaatioihin, eivätkä tarkastele työn luonnetta ja kontekstia sen tarkemmin ja monipuolisemmin (Erdogan, Bauer, Truxillo & Mansfield 2012). Kasvaneesta kiinnostuksesta huolimatta empiiriset tutkimukset työhyvinvoinnista ovat silti puutteellisia. Se, että hyvinvointia ei ole tutkittu työntekijöiden näkökulmasta, on suuri puute tutkimusalalla. Henkilöstöjohtamisen-alalla on vasta viime aikoina tunnistettu yhteys työntekijän työssä viihtyvyyden ja työhyvinvoinnin sekä sen välillä, miten henkilö pärjää niin kotona kuin töissään. (Joo & Lee 2017)

2.2.1. Työhyvinvoinnin määrittely

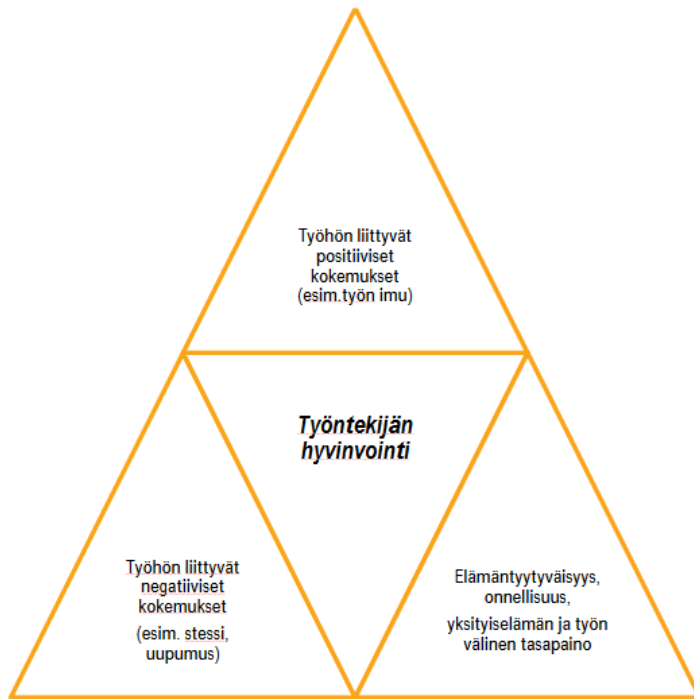
Nykypäivän kilpailluilla markkinoilla yritykselle on tärkeää luoda toimintaympäristö, jossa se pystyy hyödyntämään omia vahvuuksiaan omalla toimialallaan. Suorituskyvyn tärkeyden myötä merkittävää onkin tuottaa palveluita sekä tuotteita mahdollisimman edullisesti laadusta ja palvelutasosta tinkimättä. Suorituskyvyn keskellä unohdetaan usein henkilöstön merkitys yrityksen menestyksessä. Viitalan & Jylhän (2013: 216) sanoja lainaten yrityksen menestys on yrityksessä työskentelevien ihmisten varassa. Yrityksen liiketoimintasuunnitelmat ja –strategiat, tuotteet, innovatiivisuus ja kyky muovautua uusiin tilanteisiin lähtevät aina henkilöstön arvoista ja toiminnasta.

Työhyvinvointi onkin usein väärinymmärretty asia. Organisaatioiden ja yritysten suoriutumista katsotaan yleisesti vain taloudellisesta näkökulmasta ja työhyvinvointi sivuutetaan kokonaan tai siihen panostamista pidetään kuluna, joka ei maksa itseään takaisin. Toisena haasteena työhyvinvoinnin tutkimisessa on kyky yhdistää se organisaation tuloksen kehittymiseen. Työhyvinvoinnin seuraaminen on osoittautunut hankalaksi, minkä takia sen seuraamista on helpotettu erilaisten työkalujen avulla. Tällaisia työkaluja ovat olleet mm. sairauspoissaolojen ja työntekijöiden vaihtuvuuden seuranta sekä erilaiset kyselyt ja mittarit, joilla on seurattu organisaatioiden työhyvinvoinnin määrää. (Pyöriä 2012: 7, 10-11, 21.)

Vaasan Yliopiston Läike (Mäkelä ym. 2013) julkaisussa työhyvinvointi määritellään selkeästi. Työhyvinvointi on työntekijän kykyä selviytyä jokapäiväisestä työstään turvallisesti, terveellisesti ja mielekkäästi. Työelämän muutosten myötä työn paine on siirtynyt fyysiseltä puolelta henkiselle. Tämän johdosta myös tutkimukset ovat siirtyneet tarkastelemaan entistä enemmän psyykkistä hyvinvointia. Muutosten myötä työhyvinvoinnin perustan nähdään muodostuvan työntekijän fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista valmiuksista sekä työyhteisöstä ja työympäristöstä.

Työhyvinvointia lähestytään kahdesta näkökulmasta: negatiivisesta eli työhyvinvoinnin puutteesta ja positiivisesta eli työhyvinvoinnin kokemuksesta. Nykypäivänä psyykkisestä näkökulmasta tarkastellaan usein työhyvinvoinnin negatiivisia asioita, kuten stressiä ja

työuupumusta. Todistettusti psyykkisten ominaisuuksien on todettu olevan yhteydessä työntekijän jaksamiseen, hyvinvointiin ja suorituksiin, jotka vaikuttavat organisaation tulokseen ja toimintaan. (Mäkelä, Viitala, Tanskanen, Sännti & Uotila 2013.) Työhyvinvointi rakentuu useasta eri tekijästä, jotka on määritelty työntekijän hyvinvoinnin kolmiomallissa kuviossa 3.



Kuvio 3. Työntekijän hyvinvoinnin kolmiomalli. (Mäkelä ym. 2013)

Positiivisessa työhyvinvoinnin lähestymistavassa työhyvinvoinnin katsotaan muodostuvan työn vaativuuden ja työn yhteisvaikutuksen summasta. Positiivisessa lähestymistavassa tarkkaavaisuutta kiinnitetään voimavaroihin, joiden avulla työntekijät selviytyvät työstään. Tällaista positiivisen työhyvinvoinnin käsitettä kutsutaan työn imuksi. (Hakanen 2011: 38.) Työn vaativuuteen vaikuttavat esimerkiksi työssä tarvittavat fyysiset, psyykkiset tai sosiaaliset tekijät. Työn voimavaratekijöillä viitataan erilaisiin muuttujiin, joita työntekijä käyttää hyödykseen, jotta hän selviytyy omista työtehtävistään mahdollisimman suorituskyykyisesti. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005: 56-57.)

Työssä tarvittavien voimavarojen ja työn vaatimusten tasapaino tehdyssä työssä on hyvin tärkeää. Työntekijä, joka kokee saavansa työstään riittävästi voimavaroja, pystyy

suoriutumaan annetuista tehtävistä paremmin kuin henkilö, joka ei koe saavansa riittävästi voimavaroja omiin työtehtäviinsä. Henkilö, joka ei usko omaan suorituskyykyynsä tai omiin voimavaroihinsa on altis ylikuormittumaan henkilökohtaisista työtehtävistään. Tästä seuraa henkilön fyysisen ja henkisen terveyden heikkeneminen eikä hän kykene suoriutumaan tehtävistään yhtä suorituskyykyisesti kuin aiemmin. Tämän lisäksi riskinä on hyvinvoinnin heikkeneminen myös vapaa-ajalla. Kun työntekijä näkee voimavaransa positiivisena, on hänen suoriutumisensa lähtökohtaisesti parempaa, sillä hän ei näe työtä taakkana. (Mäkelä ym. 2013).

Työntekijän näkökulmasta katsottuna yksi suurimmista työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä on henkilön tekemä työ, työn sisältö ja työntekijän tunne siitä, miten paljon hänellä on mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Negatiivisessa tilanteessa yksilö saattaa kokea voivansa vaikuttaa hyvin heikosti omaan työhönsä ja tämä saattaa näkyä suoraan omassa työssä ja hyvinvoinnissa. Huonoimmillaan negatiivinen hyvinvointi voi vaikuttaa työntekijän henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin niin paljon, että työntekijän työkyky heikkenee. Pahimmillaan tämä alkaa näkyä työpaikalla sairauspoissaoloina ja työntekijän suoritustason heikkenemisenä. (Mäkikangas ym. 2005: 58)

Kuten edellä puhuttiin, niin voimavarat auttavat henkilöstöä jaksamaan jokapäiväisessä työssään. Jos työntekijä kokee omaavansa riittävästi voimavaroja omaan työhönsä, voi hän tämän avulla kyetä suoriutumaan työtehtävistään, vaikka ne olisivatkin raskaita ja vaativia. Tämä auttaa työntekijää jaksamaan niin omassa henkilökohtaisessa elämässään kuin työssäänkin ja suoriutumaan siitä entistä paremmin. Parhaimmillaan tällainen tilanne johtaa niin sanottuun työn imuun. Työn imussa henkilökunnan jäsenet ovat sitoutuneita toimintaan ja kokevat organisaation tavoitteet yhteisiksi, mikä luo organisaation sisälle hyvinvointia ja tehokkaampaa työn tulosta. (Mäkikangas ym. 2005: 58.)

Erdogan ym. (2012) esittivät artikkelissaan työtyytyväisyyden riippuvan tyytyväisyydestä ympäröiviin elinolosuhteisiin sekä johtamisesta, urakehityksestä, työn ominaisuuksista ja siitä kuinka samankaltaisia henkilöiden ja ympäristön väliset arvot ovat ja että he jakavat yhtenäiset arvot onnellisuudesta ja työhyvinvoinnista. Joo & Lee (2017) tutkivat onnellisuuden vaikutusta yksilön työhön, uraan ja elämään sekä sitä,

miten onnellisuus työpaikalla vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Vaikka työhön sitoutumisen, uratytytyväisyyden ja sen kuinka tyytyväiseksi henkilö kokee itsensä eli henkilön kokeman subjektiivisen hyvinvoinnin, ajatellaan olevan yhteydessä toisiinsa sekä pysyvän suhteellisen samankaltaisina ajan kuluessa, niin heidän tutkimuksessaan ajateltiin näiden tekijöiden olevan toisistaan erillisiä muuttujia.

2.2.2. Työhön sitoutuminen

Tutkijoille ja ammatinharjoittajille on noussut huoli työntekijöiden sitoutumisen ylläpitämisestä ja kasvattamisesta, sillä työhönsä sitoutuneet työntekijät ovat motivoituneempia ja sitoutuneempia niin työtään kuin organisaatiotansa kohtaan. Työhönsä sitoutuneet henkilöt ovat määrätietoisempia ylittämään heille asetetut odotukset auttaakseen organisaatiota parhaalla mahdollisella tavalla. (Bakker & Demerouti 2008.) Käsitettä työhön sitoutuminen (work engagement) käytetään kuvaamaan positiivista, huolellista ja työorientoitunutta ajattelumallia, jossa on kolme tyypillistä ominaisuutta: omistautuminen, uppoutumien ja tarmokkuus. Toisin sanoen tällainen työhön sitoutuminen johtaa työlle omistautumiseen ja aitoon mielenkiintoon, minkä vuoksi sitoutuneet työntekijät ovat motivoituneita omaa työtänsä kohtaan. (Schaufeli & Bakker 2004.) Joo & Lee (2017) uskovat, että kun työntekijöille kehittyy positiivisia ajatuksia siitä, että organisaatio arvostaa heidän ponnistelujaan ja välittää työntekijöidensä hyvinvoinnista, niin työntekijöille syntyy positiivinen työorientoitunut mielentila. Positiivisessa mielentilassa työntekijöiden toimintaa ohjaavat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen.

2.2.3. Uratytytyväisyys

Toinen merkittävä työhyvinvoinnin tekijä Joo & Lee (2017) artikkelin mukaan oli uratytytyväisyys. Uratytytyväisyys on subjektiivinen mittari uran kehittymisen tutkimiseen ja se viittaa positiivisiin työperäisiin kokemuksiin, joita henkilö saa työuransa aikana (Judge, Cable, Boudreau & Bretz 1995). Helsin, Medina-Franco & Parker (2001) ovat

jakaneet uramenestyksen kahteen erilaiseen luokkaan: objektiiviseen ja subjektiiviseen menestykseen. Objektiivinen menestys näkyy konkreettisesti esimerkiksi työtehtävissä ylenemisenä ja subjektiivinen menestys taas on esimerkiksi henkilön itse kokemaa työtä tai uratyytyväisyyttä.

Uratyytyväisyyden ennusmerkkejä on yhdistetty myös organisaation tukeen, johon on otettu huomioon muun muassa esimiesten tuki, työntekijän uran tukeminen, työntekijän kehittymismahdollisuudet ja organisaation koko. Organisaation tuki ja se, että yritys mahdollistaa myös yksilön omien uratavoitteiden toteutumisen, on yksi merkittävimmistä tekijöistä uratyytyväisyyden rakentamisessa. (Ng, Eby, Sorensen & Feldman 2005.) Kun työntekijät ovat tyytyväisiä urakehitysohjelmiinsa, uskovat he todennäköisemmin siihen, että työskentely kyseisessä organisaatiossa parantaa heidän osaamistaan ja nostaa heidän markkina-arvoaan työntekijänä (Joo & Lee 2017).

Muina uratyytyväisyyden ennusmerkkeinä on pidetty inhimillistä pääomaa, vakaita yksilöllisiä eroja henkilöstössä ja organisaation sosio-demografista asemaa. (Ng ym. 2005.) Uratyytyväisyyteen liittyen tutkijat ovat tutkineet yksilöiden persoonallisuutta, rotua ja sitä paljonko organisaatio tukee työntekijöiden urakehitystä (Joo & Lee 2017). Tästä esimerkkinä on Lounsbury ja kumppaneiden (2003) artikkeli, jossa he havaitsivat, että itsevarmuus, tunnollisuus ja joustavuus olivat positiivisesti yhteydessä uratyytyväisyyteen. Joo & Lee (2017) ehdottavat artikkelissaan, että kun työntekijät saavat positiivista tukea organisaatiolta eli kokevat, että organisaatio arvostaa heidän panostaan ja välittää heidän hyvinvoinnistaan, niin työntekijät ovat tyytyväisempiä uraansa. Ura käsittää tässä yhteydessä sekä urakehityksen, taitojen kehittämisen että toimeentulon. Tämä työntekijän tuntema uratyytyväisyys johtaa parempaan elämän tyytyväisyyteen.

2.2.4. Subjektiivinen työhyvinvointi

Sitoutumisen ja uratyytyväisyyden lisäksi Joo & Lee (2017) nostivat kolmanneksi tekijäksi työntekijöiden työhyvinvoinnin rakentamisessa henkilön kokeman

subjektiivisen hyvinvoinnin. Henkilön kokema subjektiivinen hyvinvointi työyhteisön sisällä tarkoittaa käytännössä onnellisuutta, mutta subjektiivinen hyvinvointi on tieteellisesti tarkemmin määritelty käsite. Onnellisuus-käsitteen käyttöä vältetään, koska sitä käytetään jokapäiväisessä käytössä ja käsitteen kuvaus on liian laaja ja huonosti määritelty. Onnellisuus-käsitteen laaja ja epäselvä määritelmä tuottaa tutkimuksissa ongelmia, sillä jokainen henkilö määrittelee sen eri tavalla. Tämän johdosta onnellisuus-käsitteen sijaan tieteellisessä tekstissä puhutaan subjektiivisesta hyvinvoinnista. (Zelenski ym. 2008)

Subjektiivinen hyvinvointi koostuu kahdesta pääkomponentista: affektiivisestä tasapainosta ja elämäntyytyväisyyden arvioista (Diener, 1984; Erdogan ym. 2012). Affektiivisellä tasapainolla tarkoitetaan yksilön tekemiä vertailuja kokemiensa positiivisten ja negatiivisten tunteiden välillä. Joo & Lee (2017) ajattelevat, että subjektiivinen hyvinvointi ei ole ilmiönä täysin pysyvä, vaan siihen vaikuttavat esimerkiksi erilaiset tilannetekijät. Joo & Lee uskovat myös, että subjektiiviseen hyvinvointiin kuuluu nimenomaan kognitiivinen arvio elämäntyytyväisyydestä. Elämäntyytyväisyyden arvioon vaikuttaa se, mitkä ovat henkilön kriteerit hyvälle elämälle.

Tay & Diener (2011) tutkivat artikkelissaan tarpeiden täyttymisen ja onnellisuuden yhteyttä mukaan lukien elämän arviointia ja positiivisia sekä negatiivisia tuntemuksia. Elämän arvioinnissa merkittävämmäksi asiaksi nousivat perustarpeiden täytyminen: positiiviset tuntemukset olivat enimmäkseen yhteydessä yhteiskunnallisiin ja arvostukseen liittyviin asioihin ja negatiiviset tuntemukset perustietoihin ja itsenäisyyteen liittyen. Onnellisuus on hyvinvoinnin arviointiin vaikuttava tekijä, jossa positiiviset kokemukset määräytyvät negatiivisten asioiden yli (Diener 1984). Varallisuuden, terveyden, vakaan työllisyyden, positiivisten ihmissuhteiden ja onnellisten elämäntapahtumien on nähty vaikuttavan positiivisesti henkilöiden subjektiiviseen hyvinvointiin (Weimann, Knabe, Schöb 2015). Onnellisten henkilöiden on nähty olevan tuotteliaampia työssään ja että ihmiset ovat ylipäättänsä tuottoisampia, kun he ovat onnellisessa mielentilassa (Zelenski ym 2008).

2.2.5. Työhyvinvoinnin ja työntekijän suorituskyvyn suhde

Työntekijöiden tyytyväisyyden ja heidän suorituskykynsä välistä yhteyttä on tutkittu jo pitkään. Positiivista yhteyttä näiden ilmiöiden väliltä on pidetty arjessa lähestulkoon itsestäänselvyytenä. Kuitenkin ilmiön ympäriltä on löydettävissä yksittäisiä tutkimustuloksia eri suuntiin: osassa yhteyttä näiden ilmiöiden välillä ei löydetä tai osassa se on heikko ja osassa taas on löydetty vahva yhteys. Iaffaldano ja Muchisnsky (1985) huomauttavat, että havaittu vaihtelu näiden ilmiöiden välillä olevasta yhteydestä johtuu mahdollisesti ainakin osittain monissa tutkimuksissa käytetyistä pienistä otoskoista. Ymmärtääksemme paremmin näiden kahden ilmiön suhdetta, onkin suunnattava katse useampia tutkimuksia hyödyntäviin meta-analyyseihin ja katsauksiin.

Pettyn, MgGeen ja Cavenderin meta-analyysissä (1984) on huomattu, että näiden kahden ilmiön välillä vallitsee positiivinen korrelaatio. Eli mitä tyytyväisempi työntekijä kokee olevansa työssään, niin sitä suorituskykyisempää on hänen toimintansa työtehtävissä. Pettyn, MgGeen ja Cavenderin meta-analyysin tuloksen ovat toistaneet katsauksessaan myös Judge, Thoresen, Bono sekä Patton (2001), jotka löysivät positiivisen yhteyden tyytyväisyyden ja suoriutumisen väliltä. Myös Nijp, Beckers, Geurts, Tucker ja Kompier huomasivat katsauksessaan (2012), että työntekijän työhyvinvointiin vaikuttavat asiat, kuten kontrollintunne omaa työtään kohtaan (esimerkiksi ylitöiden määrän kontrolli, työ-vapaa-aika -tasapaino) olivat positiivisesti yhteydessä muun muassa työntekijän suoriutumiseen omassa työssään.

2.3. Esimiestyö suorituskyvyn taustalla

Organisaatioiden nykyaikana kohtaama muutosten määrä ja nopeus ovat johtaneet siihen, että johtajuudesta on täytynyt kehittyä entistä joustavampaa ja mukautuvampaa. Helposti mukautuvat esimiehet pystyvät työskentelemään suorituskykyisemmin nopeasti muuttuvassa ympäristössä, sillä he ymmärtävät esimiesten ja työntekijöiden kohtaamia ongelmia sekä pystyvät vastaamaan haasteisiin asianmukaisella tavalla. Muutoksiin mukautuvat esimiehet työskentelevät työntekijöidensä kanssa yhdessä ratkaistakseen

heidän kohtaamansa ongelmat luovilla ratkaisuilla, samalla kehittämällä näitä ottamaan vastuuta johtajuudesta (Bennis 2001).

Kun vertaillaan menestyviä tiimejä ja organisaatioita, niin usein puheenaiheeksi nousevat esimerkiksi toiminnan strategiat ja johdon toiminta. Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että menestyvissä tiimeissä on aina huippuyksilöitä ja esimies, jonka ansiosta tiimistä tulee yhdessä parempi kuin erillään toimivat yksilöt. Menestyvän tiimin esimies antaa aina palautetta oman tiiminsä jäsenille. Vaikka työntekijät ovat jatkuvan seurannan alla ja heillä on yhteiset organisaation tavoitteet, niin he kaipaavat keskusteluja ja palautetta työstään. Yhteisössä tapahtuvan vuorovaikutuksen ja keskustelujen myötä he kokevat, että heidän tekemäänsä työtään arvostetaan. Ilman toiminnan arviointia ja kehittämistä asiantuntijat kokevat, ettei heidän tietotaitoaan osata hyödyntää ja arvostaa organisaation sisällä. Tässä tilanteessa vaarana on osaajien ja asiantuntijoiden turhautuminen ja uusien haasteiden hakeminen organisaation ulkopuolelta. Osaavien työntekijöiden lähtö aiheuttaa tiimin muille asiantuntijoille paineita ja ongelmia, sillä henkilökuntamäärä pienenee ja he joutuvat kantamaan suuremman vastuun tiimin töistä. (Welch & Welch 2011.)

Johtajien on tiedettävä toimintaympäristönsä tarpeista ja kansalaisten odotuksista nykyistä enemmän, jotta niukat resurssit osataan kohdistaa suorituskäytännöllisesti. Tämä edellyttää johtajilta kykyä asettaa vastakkain eri näkemyksiä eri työntekijäsukupolvien erilaisista odotuksista. Vastakkainasettelu saatetaan helposti kokea johtamistyössä organisaation toimintaa haittaavaksi tekijäksi. Johtajalta vaaditaan taitoa selviytyä erilaisten äänten mahdollistamasta muutoksesta. Pelkkä dialogi ei ratkaise kaikkia ongelmia, vaan johtajien on tunnistettava, mitkä ongelmat ja kysymykset ovat niin tärkeitä yhteisön toiminnan kannalta, että niihin on palattava yhä uudelleen takaisin. (Vuori 2011: 195–196, 198.)

Esimiesten tehtävänä ei ole ainoastaan oman henkilökunnan johtaminen, vaan heidän on otettava entistä paremmin huomioon oma asiakaskuntansa. Kuuntelu ja palautteen kerääminen onkin yksi useimmiten käytetyistä tavoista, joilla yritykset saavat tietoa toiminnastaan. Sen tärkeydestä ja käytettävyydestä huolimatta sitä on tutkittu suhteellisen

vähän. Kommunikointikanavien lukumäärä sosiaalisessa mediassa on valtavan suuri ja monet suuret yritykset ovatkin havainneet, että tiedon leviäminen on nopeutunut huomattavasti lähihistoriassa. (Shrivastava 2014)

Kommunikointikanavien kasvava lukumäärä nähdäänkin suurena haasteena yritysmaailmassa ja tämän myötä yritykset ovat panostaneet kommunikointikanavien kehitykseen. Kehityksessä on painotettu aktiivisen ja empaattisen kommunikoinnin kokonaisuutta, mikä pitää sisällään ymmärtämisen, prosessoinnin ja asiakkaalle vastauksen vaiheet. Empatiakyvyn avulla henkilöstö pystyy mukautumaan asiakkaan tilanteeseen entistä paremmin. Tämän heikkoutena voi nähdä sen, että se vie organisaation henkilöstöltä paljon aikaa eikä takaa pitkien asiakaskohtaamisprosessien myötä optimaalista suorituskykyä toiminnalle. Esimiesten tehtävänä onkin valmistaa henkilökunta tilanteisiin, joissa he saavat palautetta asiakkailta. Näin he pystyvät mukautumaan paremmin asiakkaan tilanteisiin ja pystyvät käyttämään empatia taitojaan positiivisesti. Näin asiakaspalautekohtaamisista saadaan myönteisimpiä ja työntekijät ymmärtävät asiakkaiden tarpeita ja osaavat mukautua heidän tilanteeseensa. (Shrivastava 2014)

2.3.1. Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus

Usein johtajuuden tutkimuksissa puhutaan kahdesta erilaisesta johtajuustyylistä: transformationalisesta ja transaktionaalisesta johtajuudesta. Aikaisemmassa kirjallisuudessa transformationalisesta johtajuudesta on saatu selville, että transformationalisen johtamistavan esimiehet vetoavat työntekijöidensä ihanteisiin ja moraaliin inspiroidakseen heitä tavoittelemaan korkeampia saavutuksia ja ottamaan vastuuta organisaation tavoitteista (Ensley, Pearce & Hmieleski 2006). Transformationalisen johtajan alaisuudessa työntekijät ovat yleisesti ottaen motivoituneita saavuttamaan asetetut tavoitteet itsessään eikä motivaatio riipu mahdollisista palkkioista, joita työllä saavutetaan (Pearce, Sims Jr, Cox, Ball, Schnell, Smith & Trevino 2003). Transformationaalinen johtajuustyyli voi kannustaa pitkäaikaiseen visioon ja ideoihin, jotka voivat kannustaa työntekijöitä ylittämään omat

odotuksensa ja nostamaan omaa suoritusasoaan ja tehokkuuttaan entistä korkeammalle. Tällä tavoin tämän johtajuustyylin esimiehet voivat pystyä sekä motivoimaan että nostamaan työntekijöidensä suorituskykyä entistä korkeammalle. (Nguyen, Mia, Winata & Chong 2017).

Transformationaalisten johtajien sanotaan olevan karismaattisempia ja inspiroivampia esimiehiä alaisensa silmissä (Nguyen ym. 2017). Transformationaalisilla esimiehillä on suuri vaikutusvalta, he innostavat alaisissaan uskollisuutta työorganisaatiota kohtaan ja heillä on kyky nähdä tärkeitä visioita (House 1977, viitattu Nguyen ym. 2017). Tällaiset transformationaalisten esimiesten ominaisuudet viittaavat siihen, että he voivat kehittää ja ylläpitää ”valvontajärjestelmää”, kuten esimerkiksi palkkiojärjestelmää, joka tunnistaa ja korvaa sekä esimiehille että työntekijöille heidän työpanoksensa (Jung 2001, viitattu Nguyen ym. 2017). Transformationaaliset johtajat arvioivat alaisiaan yksilöllisesti, minkä ansiosta jokainen työntekijä pystyy saavuttamaan oman potentiaalinsa. Yksilöllisen arvioinnin avulla välitetään ajankohtaista tietoa alaisille erilaisten valmennusten ja mentorointien avulla. Sen avulla pystytään tarjoamaan jatkuvaa seurantaa ja palautetta työntekijöiden toiminnasta. Transformationaaliset eli muutosjohtajat kiinnittävät huomiota yksilöiden ominaisuuksiin ja eroihin työntekijöiden kehityskaassa. Esimiehet asettavat esimerkkejä ja antavat tehtäväksi työtehtäviä yksilöllisesti, jotta työntekijät pystyvät kehittämään omaa osaamistaan entistä korkeammaksi. (Nguyen ym. 2017.)

Transformationaalisten johtajien sanotaan kannustavan ja inspiroivan alaisiaan tarjoamalla innostavan vision tulevaisuudesta (Bass 1985, viitattu Nguyen ym. 2017). Tämän lisäksi he käyttävät älyllisiä virikkeitä ja haastavat työntekijöitä löytämään innovatiivisia ratkaisuja ongelmiin ja kannustavat haastamaan vallitseva tilan (Bass 1985, viitattu Nguyen ym. 2017; Berson & Avolio 2004). Älyllinen stimulaatio näkyy alaisten ongelmien ja ratkaisujen käsittelyssä, ymmärryksessä ja analysoinnissa. Alaisten älyllisen stimulaation kautta etsitään uusia tapoja organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Nguyen ym. 2017). Aikaisemmassa transformationaalista johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa on havaittu, että transformationaalinen johtajuus voi ylläpitää ja kehittää kontrollisysteemiä, jossa palkitaan luovuudesta ja innovoinnista (Jung 2001, viitattu Nguyen ym. 2017; Mumford & Gustafson 1988). Tiivistettynä,

transformationaaliset johtajat luottavat johtajuuden ”valvontajärjestelmien” mukaisiin rooleihin (päättökseen vaikuttaja ja päätöksenteon edistäjä) arvioidessaan esimerkiksi alaisten suoriutumista ja motivaatiota. Päätöksenteon vaikuttajan roolissa informaatiota käytetään suoritusten arviointiin ja alaisten motivointiin, kun taas päätöksenteon edistäjän roolissa, informaatiota käytetään esimiesten päätöksenteon edistämiseksi. (Nguyen ym. 2017.)

Transaktionaalisen tyylin johtotapa on taas hyvin erilainen. Transaktionaalisen tyylin esimies on tunnistettavissa siitä, että esimiehen alaiset saavat palkinnon suoriutuessaan onnistuneesti työtehtävistään, kun taas epäonnistuessaan he saavat rangaistuksen heikosta tuloksesta. Transaktionaalisessa johtajuudessa korostuu esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus, johon kuuluvat esimerkiksi esimiehen antamat määräykset tai työntekijän ja esimiehen väliset keskustelut siitä, miten asetettuihin tavoitteisiin päästään. Tavoitteisiin päästessä transaktionaaliseen esimiestyöhön kuuluu psykologinen tai materiaallinen palkitseminen. Tavoitteessa epäonnistuminen johtaa taas pettymykseen, mistä voi seurata jopa rangaistus. Johtaja vahvistaa hyvää suoriutumista, jos hänellä on siihen valtaa. (Bass & Bass 2008: 618.)

Ehdollisella palkitsemisella on kuitenkin kaksi puolta. Ehdollinen palkitseminen voi olla sekä transaktionaalista sekä transformationaalista. Esimerkiksi Silins (1994, viitattu Bass & Bass 2008: 623) esitti, että ehdollinen palkitseminen voi olla esimerkiksi palkankorotus, joka luokiteltaisiin transaktionaalisen johtajuuden alle. Toisaalta ehdollinen palkitseminen voisi koostua kehuista, mikä taas kuuluu transformationaaliseen johtajuuteen. Goodwinin, Woffordin ja Whittingtonin (2001) mukaan ehdollisen palkkion transaktionaalinen puoli oli suora palkkio, kun taas transformationaalinen puoli oli enemmän epäsuora.

Transaktionaalisella johtamisella on ehdollisen palkitsemisen lisäksi myös toinen komponentti: poikkeuksien johtaminen (MBE). Jos esimies on aktiivinen, niin hän monitoroi mahdollisia virheitä ja poikkeuksia alaisten toiminnassa ja puuttuu niihin asianmukaisella tavalla. Passiivinen esimies taas reagoi ongelmaan vasta silloin, kun hän huomaa ongelman ja ongelma vaikuttaa työntekijän suoritukseen negatiivisesti. (Bass

1998, viitattu Bass & Bass 2008: 624.) Korjaavat toimenpiteet voivat olla tällaisessa tilanteessa negatiivinen palautteenanto, nuhtelu tai erilaiset kurinpitotoiminnot (Bass & Bass 2008: 624). Densten & Gray (1998) ovat tutkineet transaktionaalisen johtamisen poikkeusjohtamista sekä määrällisestä että laadullisesta näkökulmasta ja havainneet, että poikkeusjohtamisen käyttäytyminen voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan: itsevaltaiseen, nykytilan ylläpitämiseen ja ylisääntelyyn. Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että mitä ohjaavampi tyyli esimiehellä on johtamistoiminnassaan, niin sitä enemmän hän käyttää poikkeuksien johtamista (MBE) hyväksi (Gill 1997, viitattu Bass & Bass 2008: 624).

James MacGregor Burnsin panos transformationaalisen johtajuuden lisäksi on ollut merkittävää myös transaktionaalisessa johtajuudessa. Burns määritteli transaktionaalisen johtajuuden esimiehen ja alaisen välisenä vaihtosuhteena, jossa molemmat pyrkivät täyttämään omat tavoitteensa. (Bass & Bass 2008: 623.) Shepperdin (1995) mukaan transaktionaalinen johtajuus voi parantaa tiimin jäsenien tuloksia ja motivaatiota kolmella eri tavalla. Ensimmäisenä tiimin esimiehet tekevät selväksi jokaiselle työntekijälle heidän henkilökohtaisen panoksensa tärkeyden siinä, että organisaatio saavuttaa asetetut tavoitteet. Toiseksi esimiehet palkitsevat tiimin jäseniä henkilökohtaisesti, kun tiimi pääsee asetettuihin tavoitteisiinsa. Viimeisenä asiana, esimiehet huolehtivat siitä, että tulosta tekevät työntekijät saavat etuja positiivisesta työstään. Transaktionaaliselle johtajuudelle on tyypillistä, ettei vapaamatkustajia tai vetelehtimistä hyväksytä työyhteisössä. Kun vertailee transaktionaalista ja transformationaalista johtajuutta, on helppo ymmärtää, miksi hyvät johtajat todennäköisesti hyödyntävät toiminnassaan molempia johtajuustyyliä. Nämä eri johtajuustyylit täydentävät omilta osiltaan toistensa puutteita.

2.3.2. LMX-teoria

Johtajuutta voidaan tarkastella johtajuustyylien lisäksi myös esimies-alaisuuden kautta. Leader-Member Exchange (LMX) -teoria tarkastelee johtajuutta esimiehen ja alaisen välisenä vuorovaikutussuhteena. Suomen kielellä puhutaan usein esimies-alais-

vaihtosuhteesta (Peltonen 2007: 126–127). Esimies-alaissuhteen vaihdantateoriassa kuvataan osapuolten odotusten ja kokemusten välistä tasapainoa kuvaamaan suhteen laatua, jossa kumpikin antaa ja saa toiselta (Mäkelä ym. 2013: 16).

Jokaisella organisaatiolla on tavoite kehittyä ja tulla aiempaa menestyneemmäksi yritykseksi. Esimiehillä on tärkeä rooli siinä, miten heidän työntekijänsä käyttävät aikaansa, mihin he pyrkivät ja kuinka sitoutuneita he ovat omaan työhönsä sekä kuinka he tukevat organisaatiota pääsemään yhteisiin tavoitteisiin. (Joseph 2016) Esimiehet voivat potentiaalisesti innostaa työntekijöidensä toimintaa kehittämällä esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen laatua (Graen, Cashman, Ginsburg, & Schiemann 1977). LMX-teoria tarkastelee esimiesten ja alaisten suhdetta ja sen vaikutusta organisaatioon (Joseph 2016). Harris & Kacmar (2006) kirjoittivat omassa artikkelissaan, että lähestulkoon kaikki LMX:stä julkaistu kirjallisuus on vahvistanut sen, että hyvät ja positiiviset esimies-alaissuhteet, joissa on korkea luottamustaso ja vahvat kommunikointisuhteet sekä palkitsemista, tarjoavat positiivisia etuja suhteen molemmille osapuolille ja organisaatiolle.

LMX-teorian keskeisenä lähtökohtana on molempien osapuolten aktiivinen osallistuminen keskusteluun, jolla he määrittävät vuorovaikutussuhdettaan. Esimiehen ja alaisen välille muodostuu erilaisia vuorovaikutussuhteita, joita kuvastaa vuorovaikutussuhteen laatu. Näistä vuorovaikutussuhteista käytetään käsitteitä korkealaatuinen vuorovaikutussuhde (high-quality exchange relationship) ja matalalaatuinen vuorovaikutussuhde (low-quality exchange relationship). Suhteiden laadusta riippuen esimiehelle muodostuu erilaisia ryhmiä työyhteisöön. Korkealaatuisten vuorovaikutussuhteiden alaiset pääsevät sisäryhmään (in-group) ja matalalaatuisten vuorovaikutussuhteiden omaavat ulkoryhmään (out-group). Hyvin esimiehen kanssa toimeen tulevat työntekijät kuuluivat sisäryhmään ja suhde perustui laajennettuun vastuuseen sekä vastuun ottamiseen. Ulkoryhmään kuuluvien suhde perustui virallisuuteen ja ennalta määriteltyihin rooleihin. (Northouse 2010: 149-150, 154; Yulk 2013: 222.)

Tutkijat ovat osoittaneet LMX-teorialla, miten esimies-alaisvuorovaikutussuhteen laadulla on yhteyksiä moniin positiivisiin ominaisuuksiin ja tuloksiin työyhteisöissä. (Northouse 2010: 155, 167.) Korkealaatuinen vuorovaikutussuhde esimiehen ja alaisen välillä lisäsi positiivista suorituskkyä arvioinneissa ja sitoutumista organisaatioon. Lisäksi se vähensi työntekijöiden vaihtuvuutta, paransi työntekijöiden asennetta ja sitoutumista työhön sekä kiinnitti enemmän johtajan huomiota ja tuki työntekijöiden osallistumista organisaation toimintaan. (Northouse 2010: 151.) Tutkimuksissa on todettu, että johtamisen laadulla ja työntekijöiden voimaantumisella on synerginen vaikutus työn tuloksiin. Organisaatiot saavuttavat enemmän, kun esimiehet luovat hyvät työskentelyolosuhteet. Kun esimiehillä ja alaisilla on hyvä keskinäinen vuorovaikutus, niin he voivat paremmin ja saavat aikaan enemmän. Tämän seurauksena koko organisaatio voi ja menestyy paremmin sekä sen toiminta tehostuu. (Northouse 2010: 151.)

Kouzes ja Posner (2002: 13-20) esittivät, että organisaatioiden johtajien tehtävänä on parantaa suorituskkyä ja sitoutumista organisaation sisällä. Kouzes ja Posner totesivat, että samat arvot jakava organisaatio, esimiehet ja työntekijät voivat lisätä sitoutumista, parantaa yhteistä suorituskkyä ja kehittää työntekijöiden uskollisuutta. Esimiesten ja alaisten odotetaan mallintavan yhteisiä organisaation arvoja jatkuvien vuorovaikutussuhteiden avulla, jotka ohjaavat suorituskkyä ja sitoutumista organisaatiota kohtaan.

Myös Volmer, Spurk & Niessen (2012) saivat omassa tutkimuksessaan selville positiivisia asioita LMX-teoriasta. He näkivät teorian johtajuusrakenteena, joka keskittyy henkilökohtaisiin suhteisiin ja liittyy positiivisesti luovaan työtapaan osallistumisessa. Lisäksi tärkeä havainto oli se, että työn itsenäisyys oli välittävä tekijä esimies-alaisuuden ja luovan työskentelyn välillä. Jos yksilö koki, että pystyi työssään toimimaan itsenäisesti ja johtajuus oli LMX-teorian mukaista, oli yksilö työssään luovempi. Kuitenkin, mikäli yksilö ei kokenut työtään itsenäiseksi, ei hänen luovuutensa lisääntynyt, vaikka johtajuudessa olisikin noudatettu LMX-teorian periaatteita.

Park, Vanderpool, Sturman & Chan (2015) keskittyivät omassa LMX-teoriaa tutkivassa artikkelissaan kahteen keskeisesti LMX-teoriaan liittyvään osa-alueeseen: työssä suoriutumiseen ja organisaation oikeudenmukaisuuteen. Sekä työssä suoriutumisen että organisaation oikeudenmukaisuuden on todettu olevan merkittävässä roolissa LMX:ssä ja ne ovatkin kaksi eniten tutkittua osa-aluetta LMX-teorian piirissä (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris 2012). Ensinnäkin Parkin ym. tutkimus viittaa siihen, että työsuhteet eroavat suhteellisen uudessa suhteessa verrattuna pitempi aikaiseen suhteeseen. Aiemmat tutkimukset vakinaisesta työsuhteesta ja LMX-teoriasta viittaavat siihen, että mitä pidempi työsuhde, niin sitä parempi esimies-alaisuudesta tulee.

Parkin ym. (2015) tutkimus osoittaa, että esimies-alaisuuden toiminta eroaa selkeästi esimies-alaisuuden myöhemmissä vaiheissa. Tämän lisäksi heidän tutkimuksensa osoitti, että oikeudenmukaisuus sekä suoriutuminen ovat yhteydessä esimies-alaisuuteen, mutta oikeudenmukaisuuden vaikutus pienenee, mitä pidemmälle esimies-alaisuus on edennyt. Toinen havainto Parkin ym. (2015) tutkimuksessa oli, että ajalla on keskeinen rooli LMX-teorian ymmärtämisessä. Ensiksikin esimies-alaisuuden toiminta muuttuu ajan kuluessa ja toiseksi esimies-alaisuuden kehittymisen ennustamisessa aikaan pohjautuvat trendit ovat keskeisessä asemassa. Vaikka trendejä ei ole aikaisemmin tutkittu, niillä on kuitenkin paikka LMX-teorian tutkimuksessa. Pääasiassa, kun suorituskyky ja oikeudenmukaisuus kasvavat, esimies-alaisuus kehittyi sitä mukaa paremmaksi.

Graenin ja Uhl-Bienin (1995: 231) mukaan esimiehen ja työntekijän välinen suhde kehittyy kolmen vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa esimies-alaisuudessa ollaan toisilleen vieraita ja osapuolet ovat sitoutuneita työn mukanaan tuomiin rooleihin. Työntekijät tottelevat virallista johtajaa ja yhteistyö on muodollista. Molemmat osapuolet ajavat omia etujaan ja suhde on heikkolaatuinen. Seuraavalle tasolle siirtyminen edellyttää suhteen syventämistä ja se voi tapahtua jommankumman osapuolen aloitteesta. Toisella tasolla esimies ja alainen jakavat enemmän sekä henkilökohtaista että työhön liittyvää tietoa testatakseen suhdetta. Esimies-alaisuus on vuorovaikutuksellisempaa ja yhteistyöhön on löydetty uusia muotoja. Suhteen laatu on noussut keskinkertaiselle tasolle, jossa luottamus ja kunnioitus ovat lisääntyneet. Yhteisön jäsenet eivät ole enää

kiinnostuneita vain omista eduistaan vaan myös ryhmän tavoitteista. Kolmannessa vaiheessa ollaan kypsässä kumppanuussuhteessa, jossa työntekijät luottavat ja arvostavat toisiaan. He työskentelevät yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi tukien toisiaan. He ovat sitoutuneita toisiinsa, työhönsä ja organisaatioon. Suhde on korkealaatuinen vuorovaikutussuhde, jossa toimitaan suorituskykyisesti ja tuottavasti. (Graen & Uhl-Bien 1995: 230-231; Northouse 2010: 152-153.)

2.3.3. Esimiestyön ja työntekijän suorituskyvyn suhde

Wang, Oh, Courtright ja Colbert (2011) havaitsivat meta-analyysissään, että jo aiemmin mainittu transformationaalinen johtajuus, jota yleisesti pidetään hyvänä johtajuustyylinä, on positiivisesti yhteydessä työntekijän suoriutumiseen omassa työssään. Meta-analyysissä nousi myös esiin, että johtajuustyyli nosti yksittäisen työntekijän lisäksi suorituskykyä myös tiimin ja koko organisaation tasoilla.

Schyns ja Schilling (2013) ovat meta-analyysissään tarkastelleet esimiestyön ja henkilöstön suorituskyvyn välistä suhdetta laajemmin siitä näkökulmasta, miten huono esimiestyö vaikuttaa erilaisiin asioihin, kuten esimerkiksi työntekijän työssä suoriutumiseen. He havaitsivat, että huono, niin sanottu tuhoava, esimiestyö ja yksilön suorituskyky korreloivat keskenään negatiivisesti. Eli mitä enemmän esimiehen johtamistyyli sisälsi tällaista tuhoavaa esimiestyötä, sitä heikompaa oli työntekijän suoriutuminen työssään.

2.4. Tiimityö suorituskyvyn taustalla

Viimeisten vuosikymmenien aikana työympäristö on muuttunut entistä laajalaisemmaksi, monimutkaisemmaksi ja haastavammaksi. Tämän seurauksena tiimityöskentelystä on tullut entistä suositumpaa, koska yritykset pystyvät vastaamaan paremmin näihin haasteisiin, joita ne kohtaavat ympäristössään. (Hu & Liden 2015.) Luonnollisesti kukaan ei työskentele yksin vieraanvaraisessa ympäristössä ja tiimityöstä onkin tullut korvaamaton osa organisaatioiden arkea. Positiivisten asiakaskokemusten

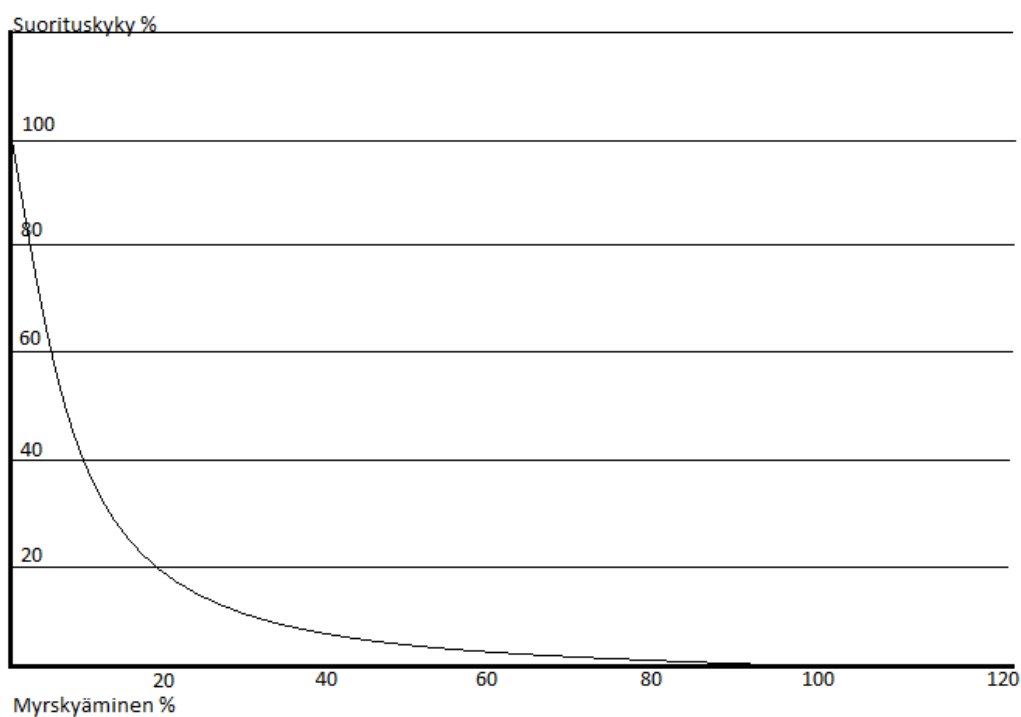
luominen on organisaation jokaisen työntekijän henkilökohtaisella vastuulla. (Guchait, Lei & Tews 2016.)

2.4.1. Tiimien rakentuminen

Tuckman (1965) on tutkinut tiimin kehittymistä ja luokittelee tämän prosessin neljään erilaiseen vaiheeseen: muodostumiseen, myrskyämiseen, sääntöjen luomiseen ja suorittamiseen. Prosessin ensimmäisessä eli muodostumisvaiheessa ryhmä yksilöitä kokoontuu keskenään, he tutustuvat ja määrittelevät tiimin toiminnan tavoitteet. Mahdolliset ryhmän mielipiteet sekä toiminnan tavoitteiden eriävät mielipiteet ruokkivat seuraavaa vaihetta eli myrskyämistä. Tässä vaiheessa ryhmän sisälle voi syntyä konfliktitilanteita. Asiantuntijatiimi ei voi jäädä jumiin tähän vaiheeseen liian pitkäksi aikaa, etteivät sen suorituskyky ja tavoitteet kärsi liikaa. Jos tiimin jäsenet pystyvät ratkomaan eriävät mielipiteet, niin sen toiminta voi kehittyä seuraavalle tasolle. Tällöin tiimissä on muodostettu uudet pelisäännöt, jotka jokainen jäsen on hyväksynyt. Uusien sääntöjen luomista pidetäänkin käännekohtana, jonka myötä tiimin toiminta pystyy toden teolla käynnistymään. Tuckmanin prosessin neljännessä eli viimeisessä vaiheessa tiimin on suoriuduttava heille määrätystä työtehtävistään. Suoriutumisosiossa tiimin kehitys, työtehtävät ja varsinainen tiimityö määrittelevät sitä, kuinka suorituskykyisesti tiimi suoriutuu projekteistaan.

Tuckmanin ryhmän kehittymisen vaiheissa konfliktit ajoittuvat pääasiassa myrskyämisvaiheeseen. Nämä konfliktitilanteet ovat tärkeässä roolissa tiimin kehittämisprosessissa. Jehn (1995) sekä Jehn ja Mannix (2001) tutkivat kahta tyypillistä konfliktia, jotka voivat muodostua tiimin kehittämisprosessissa: työtehtäviä ja ihmissuhteita. Tarkasteltaessa työtehtävistä muodostuvia konflikteja, asiantuntijatiimeissä ilmeni konfliktiriskien olevan pienimmillään projektien alkuvaiheessa ja lopussa. Tämä kuvastaakin sitä, että tiimin jäsenet haastavat toisten mielipiteitä ja keksivät erilaisia ongelmanratkaisuja projektien keskivaiheilla. Projektin alku- sekä loppuvaiheessa tiimin jäsenet keskittyvät toiminnan yhteistyöhön ja yhteisiin päätöksiin.

Kuviossa 4 havainnollistetaan Jehnin ja Mannixin teorian myrskyämis- ja suorittamisvaiheen suhdetta. Teorian mukaan suorittamisen ollessa korkealla tasolla, myrskyäminen on maksimissaan kohtuullista tai hyvin vähäistä. Tämän yhteyden sanotaan toimivan 80–20 säännön mukaan. Kohtuulliset erimielisyydet eli kohtuullinen myrskyämisvaihe auttaa tiimiä suoriutumaan tehokkaasti omista projekteistaan. Tuckmanin mallissa sääntöjen luominen on merkittävässä asemassa näiden kahden vaiheen välissä. Jos myrskyämisvaihe ei lopu tiimin sisällä, niin jäsenet eivät saa luotua selviä pelisääntöjä, jotka tukevat tiimin yhteishenkeä. Huonon tiimityön ja epäselvien tavoitteiden johdosta organisaation joukko ei suoriudu tehtävistään suunnitellulla tavalla eikä se tavoita itselleen asettamiensa päämääriä. (Levasseur 2011.)



Kuvio 4. Myrskyämis- ja suorittamisen välinen suhde (Levasseur 2011).

2.4.2. Tiimin jäsenten yhteiset tavoitteet ja motivaatio

Tiimityöskentely on tärkeä asia jokaisen organisaation jokapäiväisessä arjessa. Esimerkiksi palveluita tarjoavassa yrityksessä jokaisella työntekijällä on oma roolinsa, jolla he takaavat asiakkailleen positiivisia kokemuksia yrityksestä. Asiakkaiden palvelu

ei olekaan enää yhden henkilön vastuulla, vaan tiimin jokaisen jäsenen on otettava vastuu positiivisten asiakaskokemusten tarjoamisesta. Tiimin jokaisen jäsenen, aina rivityöntekijöistä esimiehiin asti, on tehtävä yhteistyötä, jonka avulla varmistetaan toiminnan sujuvuus, erinomainen palvelulaatu ja optimaalisen hyvä kannattavuus. Aiemmat tutkimustyöt tiimityön saralla ovat osoittaneet, että esimiehillä on suuri vastuu tiimin sitouttamisessa. Tavoitteena on se, että tiimin jokainen jäsen tuntee olevansa tärkeä osa tiimiä. (Garlick 2010.)

Menestyvälle tiimille organisaation saumattomasti toimiva yhteistyö on elintärkeä voimavara. Suorituskykyisessä organisaatiossa tiimin jäsenet tekevät saumatonta yhteistyötä, mikä vaatii hyvää yhteishenkeä. Tämän johdosta jo rekrytointivaiheessa esimiehellä on tärkeä rooli siinä, että rekrytoinnissa onnistutaan löytämään sellainen tiimipelaaja, joka sopii työyhteisöön ja tuo lisäarvoa työhön omalla panoksellaan. (Chen, Donahue & Klimoski 2004.) Tiimityöskentelytaitojen tärkeyden korostumisen myötä, johtamiskouluissa on alettu panostamaan entistä enemmän erilaisiin tiiminrakennusprojekteihin, joita hyödynnetään tulevaisuuden esimiesten koulutuksissa. Tiimityötaitojen tärkeyden myötä tutkijat ovat alkaneet kiinnittämään huomiota myös jo opiskelijaryhmien suorituskyvyn optimointiin. (Wolfe & Gould, 2001; Susskind & Borchgrevink, 1999.)

Valitettavasti ideaalia tilannetta ei saada aina hyödynnettyä täydellisesti, vaan tiimin jäsenet kohtaavat sisäisiä ongelmia, jotka vaikuttavat heidän suoritustensa laatuun. On hyvin tyypillistä, että organisaatioissa kohdataan tällaisia tilanteita, joissa tiimin tavoitteet ovat epäselvät, toiminnan koordinoinnissa ilmenee ongelmia tai tiimin sisällä syntyy konflikteja. Konfliktien vaarana on se, että ne syövät ryhmän motivaatiota sekä kiinnostusta tavoitella etukäteen asetettuja tavoitteita. (Hansen, 2006; Wolfe & Gould 2001)

Pahimmillaan konfliktien ympäröimä tilanne johtaa siihen, että tiimien vetäjillä alkaa syntyä negatiivisia ajattelumalleja tiimityötä kohtaan, koska pahimmillaan tiimityö ei suju odotusten tai tavoitteiden mukaisella suorituskyvyllä vaan sen tuloksena on heikkolaatuista työtä. (Guchait, Lei & Tews 2016). Tutkijat ovatkin alkaneet tarjoamaan

keinoja huonon tiimityön parantamiseksi muun muassa opettamalla tiimityöskentelyä, tiimin rakentamisharjoituksia ja korostamalla tiimityön tärkeyttä. (Hansen 2006; Wolfe & Gould 2001) Tällaisen neuvonannon tärkeydestä huolimatta on tärkeää ymmärtää tarkemmin näitä tekijöitä ja muuttujia, jotka selittävät menestyvien tiimien suorituskykyä työelämässä. Tällaisen tietotaidon avulla pystytään suunnittelemaan erilaisia harjoitusmenetelmiä, joiden avulla organisaatiot pystyvät kehittämään tiimiensä työskentelytaitoja aiempaa tehokkaammiksi. Tiimien suoritustason nostamisen lisäksi tutkijat ja kouluttajat ovat huomanneet tiimityön positiiviset vaikutukset koko organisaation jokapäiväisessä tehokkuudessa ja suorituskyvyssä. (Hu, Horng & Sun 2009)

Motivoiva työ on yksi tärkeimmistä asioista, joka ohjaa tiimin jäsenten ja organisaation toimintaa työympäristössä. Nykyisissä työyhteisöissä työ on muuttunut entistä enemmän projektiluonteiseksi, minkä johdosta tiimien jäsenten motivaation kehittämisestä on tullut organisaatioille hyvin tärkeä tekijä. Organisaatioille on selvää, että työmotivaatio alkaa turvatusta ja mielenkiintoisesta työstä sekä ympäristöstä. Tämän lisäksi asiantuntijoiden työmotivaatiota nostavat hyvä suoriutuminen heidän tekemässään työssä sekä annetut palautteet esimiehiltä ja muilta työkavereilta. Työmotivaatio eroakin siinä, onko työ ”normaalimpaa” toimistotyötä vai projektiluontoista tiimityötä. (Dwivededula & Bredillet 2010.)

Motivaatioon liittyen onkin tähän mennessä paljon tutkittu tehtäväsuuntautunutta motivaatiota ja sen synnyttämistä, ylläpitoa ja kehittämistä, mutta Hu & Liden (2015) toteavat artikkelissaan, että myös prososiaalisen motivaation tutkiminen olisi tiiminäkökulman puolesta tärkeää. Prososiaalisella motivaatiolla tarkoitetaan halua ponnistella, jotta toiset hyötyvät tästä (Grant 2007). Tällainen prososiaalinen käytös tiimin sisällä lisää tiimin suorituskykyä. Välittävänä tekijänä tässä käytöksessä toimii tiimin yhteistyökyvykkyys: tiimin jäsenten käyttäytyessä prososiaalisesti, he toimivat paremmin yhteistyössä ja sitä kautta tiimin sisäinen suoritustaso paranee. (Hu & Liden 2015)

Tietotaidon jakamisella ja tiimityön kulttuurilla on tutkittu olevan merkittävä vaikutus palveluiden kehittämisessä. Varsinkin asiakaspalvelualalla asiakaskunnan vaatimukset ovat kasvaneet aiemmasta. Näiden muutosten johdosta alalla on pyritty parantamaan olemassa olevan tiedon jakamisen lisäksi tiimityöskentelyn suorituskykyä. Tämä on johtanut siihen, että organisaatioiden tiimit ovat kehittyneet entistä organisoiduimmiksi. Tällaisten tiimien jäsenet jakavat omaa tietotaitoaan ja kokemuksiaan tarjotakseen mahdollisimman laadukasta ja suorituskykyistä palvelua asiakkailleen. Tällainen, tiimin sisäinen, tietotaidon avoin ilmapiiri on yksi toiminnan menestymistekijöiden avainasioista. (Hu, Horng & Sun 2009).

Menestyvä tiimi rakentaa oman kulttuurinsa yhdessä. Kulttuuri muodostuu tiimin omista säännöistä ja toimintatavoista, työhön liittyvistä odotuksista sekä toiminnan näkökulmista. Sitä vahvempi tiimikulttuurista tulee, mitä paremmin organisaation henkilökunta sisäistää tiimin odotukset ja säännöt. Tiimin jäsenten ei tarvitse omaksua täsmälleen samankaltaisia ominaisuuksia ja toimintatapoja, joita he noudattavat pelkästään yhdellä tapaa. Voimakas tiimikulttuuri vaatii kuitenkin yhtäläisyyksiä ja samaa näkökulmaa asioihin, aivan kuten laajemmankin yhteiskunnan ihmiset työskentelevät parhaimmillaan yhteisten päämäärien eteen tällaisessa tilanteessa siitä huolimatta, että heidän arvonsa ja ajatuksensa eivät ole täsmälleen samankaltaisia. Innovatiivisella tiimillä on suorituskykyinen tiimikulttuuri, koska yhteisesti jaetut odotukset ja arvot helpottavat sekä yksilöiden että tiimien suorituskykyistä toimintaa. Yksi tärkeimmistä asioista uuden tuotteen tai palvelun käyttöönotossa on se, että tiimillä on ollut hyvä idea, jota he ovat yhdessä pystyneet kehittämään eteenpäin. (Hu, Horng & Sun 2009)

Pitkään vakiintunut käsitys on, että palvelualalla toimiva organisaatio tarvitsee tyytyväisiä työntekijöitä varmistakseen asiakastyytyväisyyden. Tyytyväinen henkilökunta ei kuitenkaan ole riittävä tekijä varmistamaan parasta mahdollista asiakastyytyväisyyden tasoa. Sen sijaan esimiesten täytyy jalkautua henkilökunnan tasolle ja heidän on varmistettava, että jokainen organisaation jäsen tuntee olevansa ammattitaitoinen osaaja ja osa tiimiä. Tämän lisäksi on tärkeää, että työntekijöillä on käytössään tarvittavat työkalut ja toimivat käytännöt parhaan mahdollisen laadun ja

toiminnan takaamiseksi. Esimiesten tehtävänä on muodostaa ja johtaa ammattitaitoista tiimiä, jossa esimiehen vastuulla on huolehtia työntekijöistä ja tehdä selväksi jokaiselle työntekijälle, että heidän panoksensa on tärkeä organisaation menestymisen kannalta. (Garlick 2010.)

Yleisesti ottaen on todettu, että sitoutuneet ja iloiset työntekijät johtavat tyytyväisiin ja sitoutuneisiin asiakassuhteisiin. Jo edellisessä kappaleessa nostimme esille myös esimiehen panoksen tärkeyden siinä, että hän auttaa ja tukee työntekijöitä sitoutumaan organisaatioon sekä luomaan yhteenkuuluvuuden tunnetta tiimin sisälle. Esimiehen tärkeydestä huolimatta, sitoutuneen tiimin luomisessa vastuu jakautuu tiimin jokaiselle jäsenelle. Tämä tarkoittaakin sitä, että jokaisen organisaation jäsenen vastuulla on positiivisten asiakaskokemusten varmistaminen ja organisaation ja tiimin menestymiseen vaaditaan jokaista yksilöä, minkä takia on tärkeää, että onnistumisia juhlistaan yhdessä eikä yksilöinä. Tällaiset asenteet voivat johtaa siihen, että tiimin jäsenet lähestyvät ja tukevat toisiaan uusien asioiden oppimisessa. Lisäksi tiivis tiimihenki ehkäisee tilanteita, jossa työntekijät jakavat työroolejaan eivätkä ota vastuuta yhtenäisesti työn kokonaisuudesta. (Garlick 2010.)

2.4.3. Tiimityön ja suorituskyvyn suhde

Richter, Dawson ja West (2011) löysivät meta-analyysissään positiivisen yhteyden tiimityöskentelyn ja organisaation suorituskyvyn sekä työntekijän työssä suoriutumisen väliltä. Tuckmanin (1965) ryhmän muodostumisen teorian mukaan, jotta ryhmä siirtyy tehokkaan toimimisen vaiheeseen, täytyy sen pystyä pääsemään yli jäsenten kesken vallitsevista erimielisyyksistä. Tähän tarvitaan jäsenten välistä luottamusta. De Jong, Dirks ja Gillespie (2016) löysivät omassa meta-analyysissään positiivisen yhteyden tiimin välillä vallitsevan luottamuksen ja tiimin suorituskyvyn väliltä.

Mcewan, Ruissen, Eys, Zumbo ja Beauchamp (2017) havaitsivat omassa meta-analyysissään, että kun tiimit saivat koulutusta tiimityöskentelyyn ja tiimityötaitoihin, nousi myös heidän suorituskynsä. Tämä tukee aiemmin läpikäytyä siitä, että

tiimityöskentelyn pitää olla laadullisesti hyvää, jotta se nostaa myös yksilön suorituskykyä. Huonosti yhteen toimiva tiimi ei todennäköisesti vaikuta positiivisesti yksilönkään suorituskykyyn.

2.5. Yhteenveto

Suorituskyky on siis yrityksen tasolla sitä, millainen on yrityksen kyky saada aikaan tuotoksia määritellyillä resursseilla suhteessa ennalta laadittuihin tavoitteisiin (Laitinen 2003: 365-366). Työntekijän tasolla tämän voisi ajatella tarkoittavan sitä, millainen on työntekijän kyky suoriutua omasta työstään ja työtehtävistään käyttämällä annettuja resursseja mahdollisimman tehokkaasti. Työntekijän suorituskykyä voidaan nostaa erilaisin tavoin.

Työhyvinvoinnin eli esimerkiksi työtyytyväisyyden sekä omaan työhön kohdistuvan kontrollintunteen on todettu olevan positiivisesti yhteydessä työntekijän suorituskykyyn (Petty ym. 1984; Judge ym. 2001; Nijp ym. 2012). Transformationaalisen johtajuustyylin on todettu olevan positiivisesti yhteydessä työntekijän suorituskykyyn, kun taas niin kutsuttu tuhoava esimiestyö on negatiivisesti yhteydessä työntekijän suorituskykyyn (Wang ym. 2011; Schyns & Schilling 2013). Tiimityön saralta tulokset ovat samanlaisia. Hyvin toimiva ja toisiinsa luottava tiimi nostaa työntekijöiden suorituskykyä (Richter ym 2011; De Jong ym. 2016). Tiimin saadessa koulutusta tiimityötaitoihin nousi myös heidän suorituskykynsä (Mcewan ym. 2017).

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen toteutus -luvussa käsitellään aineistonkeruumenetelmänä käytettyä haastattelutapaa ja esitellään yritys, jonka kanssa tutkimus tehdään yhteistyössä. Yrityksen esittelyä rajoittaa yrityksen halu pysyä anonyymina yhteistyökumppanina. Luvussa perustellaan tarkemmin, miksi työ on tehty finanssialalle ja minkä takia haastattelut yhteistyöyrityksessä suoritettiin niin kutsutulla ”laddering”-haastattelutekniikalla.

3.1. Tutkimuksen taustaa

Tutkimuksella on tavoitteena tutkia sitä, mitä organisaation jäsenet kokevat suorituskyykyksi ja millaisia asioita työntekijät nostavat esille haastattelussa tutkielman kolmesta pääteemaasta, jotka ovat: työhyvinvointi, esimiestyö ja tiimityö. Tutkimuksessa tarkastellaan näiden pääteemojen suhdetta suorituskyykyyn ja sitä, miten organisaation työntekijät kokevat näiden asioiden toimivan organisaatiossa tällä hetkellä. Empiirinen aineistomateriaali haastatteluissa kerätään anonyymisti, jotta haastateltavien vastauksia ei pystytä yhdistämään henkilöihin. Haastateltavat työskentelevät samassa organisaatiossa, josta tutkimusta tehdään.

3.2. Kvalitatiivinen tutkimus ja tämän tutkimuksen aineisto

Tämän työn tutkimusmenetelmissä hyödynnetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen avulla selvitetään vastaukset työn tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen materiaalinkeruu pohjautuu yleisimmin erilaisten haastattelujen ja havainnoinnin avulla taltioituun tietoon sekä informaatioon organisaatiosta. Kvalitatiivista tutkimusta tehdessä yksi merkittävimmistä asioista on se, kuinka tutkimuksen kohteeksi valitut henkilöt valitaan mukaan. Tutkimuksen kohteen/kohteiden valinnalla on tärkeä vaikutus, sillä esimerkiksi tämän pro gradu –tutkielman kaltaisissa töissä, aineiston on edustettava

tarpeeksi hyvin kyseessä olevaa organisaatiota. Tämän avulla tutkimusta voidaan tarkastella tieteellisestä näkökulmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 71, 85.)

Yilmaz (2013) on artikkelissaan listannut laajemmin kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen eroja, mukaillen Glesneä ja Peshkiniä (1992) sekä Lincolnia ja Gubaa (1985). Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus eroavat toisistaan niin oletuksen, tarkoituksen, lähestymistavan kuin tutkijan oman roolinkin osalta. Kvalitatiivinen tutkimus ei kvantitatiivisen tutkimuksen tapaan pyri objektiivisuuteen vaan olettaa, että todellisuus on subjektiivista ja kontekstisidonnaista. Tarkoituksena kvalitatiivisessa tutkimuksessa on ymmärtää ja tulkita, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on yleistää ja löytää syy-seuraus-suhteita, joiden avulla ilmiön käyttäytymistä voi myöhemmin eri tilanteessa ennustaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on vahvasti mukana, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan tulee pyrkiä pysymään taustalla ja olemaan objektiivinen.

Kvalitatiivisen tutkimuksen työssä lopputavoitteena eivät siis ole yleistyksyet, joihin esimerkiksi määrällisellä tutkimuksella yleensä pyritään, vaan kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on tapahtumien havainnollistaminen ja syvempi ymmärtäminen. Tätä asiaa auttaa se, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt ovat aiheen ammattilaisia ja omaavat asiasta jo entuudestaan kattavasti kokemusta. Informaation keruu suoritetaan sellaisten ihmisten joukossa, joilla on tarvittava tietotaito vastata tutkimuskysymyksen perusteella asetettuihin kysymyksiin. Haastateltavien henkilöiden valinnassa tulee siis käyttää harkintaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 85-86). Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena oli paremmin ymmärtää, mitä kohdeyrityksen työntekijät ajattelevat suorituskyvystä ja sen suhteesta työhyvinvointiin, esimiestyöhön ja tiimityöhön, voidaan kvalitatiivista lähestymistapaa pitää hyvänä lähestymistapana tämän tutkimuskysymyksen selvittämiseen.

Tässä tutkimuksessa aineistomateriaali kerätään yksilöhaastattelujen avulla. Haastattelut suoritettiin anonymisti, niin että yksittäisten haastateltavien vastauksia ei pystytä erottamaan toisistaan. Haastateltavat työskentelevät kaikki samassa finanssialan organisaatiossa ja kuuluvat samaan tiimiin. Haastateltavat ovat eri-ikäisiä ja eri vaiheessa

työuraansa, mutta koska he kuuluvat samaan tiimiin, on heitä tässä tutkimuksessa mielekästä haastatella kaikkia. Haastateltavien henkilöiden ammatilliset tehtävät vaihtelevat työntekijästä ja asiantuntijasta aina esimiestehtäviin asti. Haastateltavien ikä rajautui noin vuosien 30-60 välille. Alla olevasta taulukossa 1 on näkyvillä haastateltujen henkilöiden taustatiedot.

Taulukko 1. Kohdeyrityksen työntekijöiden taustatiedot.

Sukupuoli	Ikä	Työnkuva	Työsuhde organisaatiossa alkanut	Työura alkanut
nainen	47	Rahoitusneuvottelija	2013	1990
nainen	35	Myyntineuvottelija	2013	2004
nainen	38	Myyntineuvottelija	2009	2004
nainen	54	Palvelupäällikkö	1989	1985
nainen	29	Myyntineuvottelija	2014	2011
nainen	58	Rahoitusneuvottelija	1983	1983
nainen	42	Rahoituspäällikkö	2017	2003

3.3. Aineistonkeruu laddering-tekniikan avulla

Haastattelumenetelmänä käytän laddering-haastattelutekniikkaa, jonka avulla selvitan finanssialan yrityksessä työskentelevien työntekijöiden näkemyksiä siitä, minkälaisen syy-yhteyden ne näkevät suorituskyvyllä olevan työhyvinvointiin, esimiestyöhön ja tiimityöhön. Veludo-de-Oliveiran, Ikedan & Camponarin (2006) mukaan haastattelun tekeminen laddering- eli tikapuumallilla auttaa saamaan ymmärrystä käyttäytymiseen ja toimintamalleihin laadullisissa tutkimuksissa. Tikapuumenetelmää on käytetty erityisesti tutkimuksissa, joissa on haluttu selvittää yksilöiden mielipiteitä, asenteita ja uskomuksia.

Laddering-menetelmän on alun perin kehittänyt Hinkle vuonna 1965 ja se perustuu Kellyn vuonna 1955 kehittämään yksilöllisten konstruktioiden teoriaan (personal construct theory). Kellyn teorian ehdottaa, että ihmiset luovat oman tapansa nähdä ja tulkita maailmaa rakentamalla yksilöllisiä konstruktioita. Hänen mielestään ihminen muokkaa ja testaa näitä konstruktioita kokemuksen avulla, jotta ne jatkossa auttavat ennustamaan paremmin tulevaisuutta. Ladderingin avulla tuodaan esille ihmisten luomia konstruktioita, joiden avulla he selittävät maailmaa. Tutkijat pureutuvat yksilöiden henkilökohtaisiin selitysmalleihin ja kysymysten avulla liikkuvat kohti käytöksen takana olevia arvoja, jotka sijaitsevat konstruktioiden ylimmillä tasoilla. Tässä tutkimuksessa käytetään Gutmanin kehittämää syy-seuraussuhde-analyysiä, joka on muunnos Hinklen alkuperäisestä laddering-metodista. Syy-seuraussuhde-analyysin avulla saadaan tutkimusaineistoa, josta voidaan etsiä samankaltaisuuksia eri yksilöiden välillä. Tämä on niin kutsuttua kognitiivista kartoittamista. (Bourne & Jenkins 2005.) Tässä tutkimuksessa sovellan tätä kognitiivisen kartoittamisen menetelmää haastatteluissa, mutta tarkoitukseni ei ole kartoittaa eri yksilöiden kognitiivisia rakenteita vaan tarkastella menetelmän avulla tutkimuksen kohteena olevan organisaation yleisiä näkemyksiä tutkimukseni kohteena olevista asioista.

3.4. Kohdeyrityksen esittely

Tässä tutkimuksessa haastattelut on suoritettu yhteistyössä finanssialan toimijan kanssa. Organisaatio toimii alalla hyvin perinteisessä asemassa ja se tarjoaa finanssialan palveluita kattavasti erilaisiin tarpeisiin. Toimipaikassa on käteistalletusten ja nostojen lisäksi mahdollista hoitaa kaikki yksityishenkilöiden ja yritysten varallisuuteen liittyvät asiat. Kyseinen toimipaikka työllistää noin kymmenen työntekijää ja se on osa suurempaa finanssialan organisaatiota.

Kiinnostuin yhteistyöstä finanssialan toimijan kanssa, koska alan odotetaan kokevan tulevaisuudessa suuria muutoksia. Tämä velvoittaa organisaatioita mukauttamaan ja sopeuttamaan toimintaansa sekä ennakoimaan tulevaisuuden tapahtumia parhaansa mukaan. Merkittävimpiä muutoksia vaativia asioita eri medioissa on ollut muun muassa

globalisaation myötä maanosien nopea kehittyminen, teknologian lisääntyminen ja vakiintunut epävarmuus taloudessa (Finanssialan kyvykkyydet 2020). Globalisaatio on tuonut kaikille aloille lisääntyntä kilpailua, kun palveluita voidaan tarjota ympäri maailmaa. Tämä edelleen lisää suorituskyvyn kiinnostavuutta ja halua parantaa sitä. Teknologian lisääntyminen on ajanut pankkipalveluita entistä enemmän internetin puolelle, jolloin asiakkaiden käynnit konttorissa vähenevät. Verkkoneuvottelut ovat tuoneet pankkineuvottelut asiakkaiden kotisohville ja uskon, että alan toimijat ovat tiukassa kilpajuoksussa näiden asioiden suorituskyvyn kasvattamisessa. Nykypäivän talousuutisia selailemalla on helppo huomata, että taloudellinen epävakaisuus on ihmisten mielessä. Tällaiset asiat pakottavat alalla toimivia yrityksiä suunnittelemaan entistä tarkemmin omia toimintamallejaan ja sitä, miten he suoriutuvat toimintaympäristössään mahdollisimman suorituskykyisesti.

3.5. Kuvaus tutkimusprosessista ja aineiston analyysistä

Tässä luvussa keskitytään tutkimusprosessin alkuvaiheisiin sekä haastatteluista kerätyn aineiston analysointiin. Haastattelut sovittiin etukäteen finanssialan yrityksen kanssa siten, että he saivat sovitettua haastatteluajat heidän kalentereihinsa. Näin saimme suoritettua haastattelut kaikessa rauhassa ja molemmat osapuolet saivat keskittyä haastatteluhetkeen ilman häiriötekijöitä. Haastattelut järjestettiin yrityksen kokoustiloissa yksilöhaastatteluina. Haastattelumuotona yksilöhaastattelu oli alusta lähtien selvä, sillä haastattelun tavoitteena oli selvittää haastateltavan henkilökohtaista ajatusmaailmaa ja mielipidettä haastattelussa esille nousseisiin asioihin. Haastattelujen pituudet riippuivat vastaajasta ja siitä, kuinka paljon hänellä oli kommentoitavaa kysymyksiin. Haastatteluajat vaihtelivat 45 minuutista reiluun tuntiin, joten haastatteluajat olivat kuitenkin suhteellisen tasaisen mittaisia kaikkien haastatteluun osallistuvien henkilöiden kanssa.

Ennen yksilöhaastattelujen aloittamista informoin jokaista haastateltavaa siitä, että nauhoitan haastattelut, mutta nauhoituksia käytetään ainoastaan tämän pro gradu - tutkielman tekoon, jonka jälkeen tuhoan haastatteluista kerätyt materiaalit. Tämän

johdosta kaikki keskustelut, joita kävimme haastatteluissa, olivat luottamuksellisia, eikä haastateltavia pysty yhdistämään näihin kommentteihin henkilökohtaisesti millään tavalla. Haastattelujen pitäminen anonyymina vaikutti mielestäni siihen, että jokainen haastateltava käyttäytyi haastatteluissa hyvin rennosti ja he puhuivat avoimesti omista tuntemuksistaan. Uskonkin tämän olleen hyvä asia tutkielmani suhteen, sillä haastatteluissa käsiteltiin kattavasti tutkielmani teemoja ja avoin ilmapiiri nosti teemoista esille monia erilaisia näkökantoja: nykyhetken tilaa ja myös mahdollisia uusia asioita tulevaisuudessa, joiden avulla toimintaa saadaan kehitettyä entistä paremmaksi.

Haastattelutavalleni tyypillistä on se, ettei haastatteluja voi etukäteen käsikirjoittaa puhtaaksi, vaan haastattelut etenivät aina haastateltavan omien vastausten mukaisesti, riippuen siitä, mitä he kokivat tärkeinä asioina eri teemojen alla. Haastattelu rakentui tutkielmani pääteeman, eli suorituskyvyn ja tämän alaotsikoiden alle. Haastattelurakenne riippui hyvin pitkälti siitä, mihin suuntaan haastateltavat lähtivät sitä henkilökohtaisesti viemään kysymysten pohjalta. Tällaisen toimintatavan ansiosta haastatteluissa päästiin kiinni niihin asioihin, joita haastateltavat pitivät itselleen henkilökohtaisesti tärkeinä kustakin aiheesta. Tehtäväni oli kuitenkin välillä luoda jokaiselle kysymyksiä, jotta haastatteluissa saatiin kattavasti käsiteltyä tutkielmani taustalla olevaa teoriaa. Tämän takia jokaisessa haastattelussa kysyttiin myös tietyt kysymykset tutkielmani pääteemoihin liittyen ja lisäksi kysyttiin kysymyksiä teoriaosuudessa esille nostetuista pääteemoihin liittyvistä teemoista, jos ne eivät olleet nousseet haastattelussa muuten esille.

Pääkysymykset käsittelivät pro gradu –tutkielmani aiheista suorituskykyä sekä sen suhdetta työhyvinvointiin, esimiestyöhön ja tiimityöhön. Ennen haastattelun aloitusta kerroin haastateltaville, että teen haastattelun yhteydessä käsitekartan, joka rakentuu vastausten perusteella vastaajan mielipiteiden kaltaiseksi. Jokaiselle edellä mainitulla pääkysymykselle tehtiin oma käsitekartta aiheiden selkeyden takaamiseksi. Näin vastaajat pystyivät myös lisäämään aiemmin käsiteltyihin asioihin lisätietoa tilanteen vaatiessa. Haastattelujen etenemisen lisäksi käsitekartat helpottivat haastatteluiden läpikäyntiä lopputuloksia laatiessa, sillä niiden avulla haastateltavien vastauksia pystyi lukemaan hyvin luontevasti sekä ennen kaikkea johdonmukaisesti. Käsitekartan avulla

rakensimme jokaiseen haastatteluosioon syy-seuraussuhteita yhdessä haastateltavan kanssa. Pääaiheiden käsittely haastatteluissa aloitettiin yksinkertaisella kysymyksellä, niin että haastateltava sai vastata kysymykseen, mitä suorituskyky tarkoittaa hänelle. Tästä keskustelumme lähti rakentumaan jokaisen haastateltavan osalta eri tavalla riippuen siitä, mitä he itse kokivat suorituskykyyn liittyvän.

Sen jälkeen, kun olimme saaneet haastatteluissa käsiteltäviä suorituskyvyn kokonaan loppuun, siirryimme tutkielmani kolmeen pääteemaan: työhyvinvointi, esimiestyö ja tiimityö. Ensimmäisenä pääteemana käsitelimme haastatteluosioissa työhyvinvoinnin. Ensimmäinen kysymys haastateltaville työhyvinvoinnista oli se, että mitä heille tulee mieleen aiheesta työhyvinvointi. Tämä avasi keskustelun kyseisestä aiheesta ja laddering-tekniikan avulla haastattelu lähti etenemään haastateltavan vastausten mukaan. Työhyvinvointi-teemassa oli kuitenkin muutama tarkentava kysymys, jotka kysyttiin jokaiselta haastatteluun osallistuvalla. Näissä kysymyksissä käsiteltiin työhyvinvoinnin suhdetta suorituskykyyn, miten työhyvinvointi vaikuttaa työhön sitoutumiseen ja miten työhyvinvointi vaikuttaa haastateltavan uratyytyväisyyteen.

Työhyvinvointi-pääteeman käsittelyn jälkeen siirryimme haastattelussa eteenpäin. Jokaisessa pääteemassa keskustelua käytiin niin pitkälle, että myös vastattava koki antaneensa mahdollisimman kattavat vastaukset ja tavoitteen mukaisesti haastattelussa on edetty syy-seuraussuhteen avulla entistä syvemmälle asioihin. Seuraavana pääteema-aiheena siirryimme haastattelussa esimiestyöhön. Tämän pääteeman aloitimme sillä, että kysyin haastateltavalta, että mikä hänelle on tärkeää esimiestyössä. Tämän jälkeen keskustelimme tarkemmin teeman syy-seuraussuhteesta, jonka jälkeen kysyin taas muutaman tarkentavan kysymyksen siitä, miten esimiestyö vaikuttaa suorituskykyyn, millainen palaute motivoi heitä työntekijänä ja miten suhde esimieheen on vaikuttanut omaan suoriutumiseen.

Esimiestyön jälkeen siirryimme haastattelussa viimeiseen pääteemaan. Viimeisenä pääteemana haastattelussa oli tutkielmani tapaan tiimityö. Lähdimme käsittelemään tiimityötä samalla tapaa kuin aikaisempiakin pääteemoja eli aluksi oli vapaamuotoinen kysymys siitä, että mitä haastateltavalle tulee mieleen tiimityöstä. Vapaamuotoisemman

keskustelun jälkeen siirryimme taas muutamaaan tarkentavaan kysymykseen, jossa haastateltava mietti tiimityön ja suorituskyvyn välistä suhdetta sekä sitä, että miten tiimityö vaikuttaa suorituskyvyn. Näiden vaiheiden jälkeen saimme haastattelut tehtyä henkilökohtaisesti jokaisen haastateltavan kanssa. Työn loppuosassa tarkastelen ja analysoin teemoittelun avulla tarkemmin näitä haastatteluissa nousseita asioita sekä lopetan työni pohdintaan sekä johtopäätöksiin.

4. TULOKSET

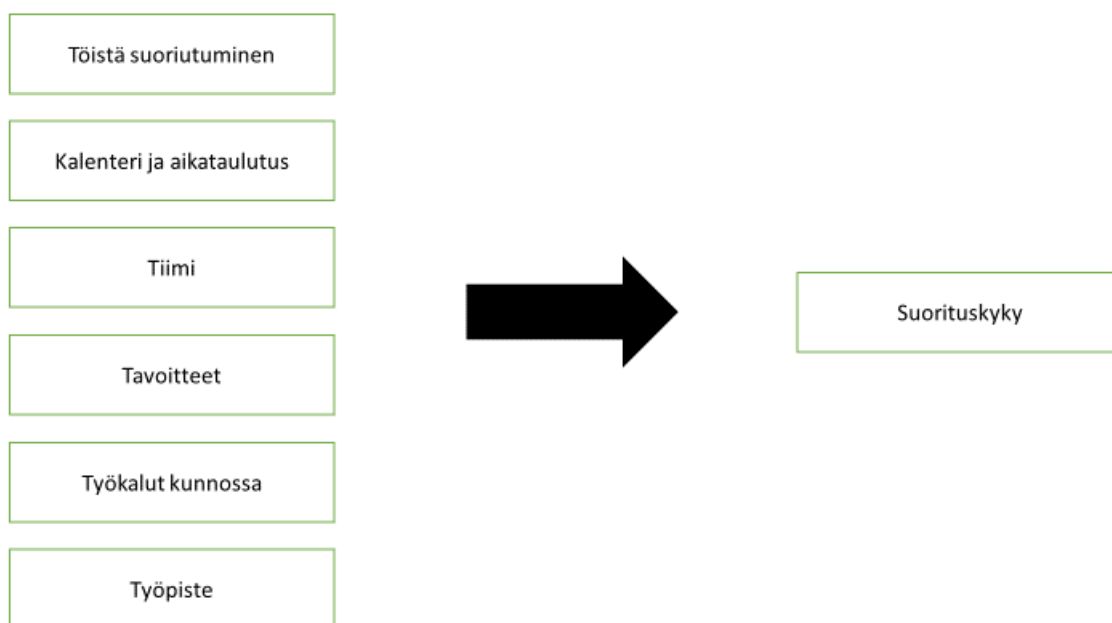
Haastattelut suoritettiin kohdeyrityksen tiloissa muutaman käyntikerran aikana. Haastattelun jälkeen laadin teemoittelun avulla tiivistelmän siitä, mitä asioita haastatteluissa nousi yhtenäisesti esille. Tulososiossa käsittelem jokaisen pääteeman erikseen ja tarkastelen, mitä kohdeyrityksen haastateltavat henkilöt nostivat kyseisistä teemoista esille. Tämän avulla saamme selville ne asiat, jotka ovat olleet yleisimpiä asioita, joita haastatteluissa on noussut esille teemoittain. Yhtäläisyyksien lisäksi nostan esille myös harvinaisempia asioita, joita vain osa haastatelluista mainitsi omista haastatteluissaan.

4.1. Suorituskyky

Ensimmäisenä aiheena käsittelem suorituskyvyn-haastatteluasiota. Kuten jo aiemmin mainitsin, niin aloitin haastattelut jokaisen haastateltavan kanssa tästä samasta aiheesta. Suorituskyky-aihe alkoi kysymykselläni, mitä suorituskyky tarkoittaa sinulle. Heti haastattelun alkuvaiheilla jokainen haastateltava nosti esille töistä suoriutumisen. Tämä koettiin lähtökohtaisesti hyvin tärkeäksi asiaksi ja sen nähtiin olevan syy-seuraussuhde myös moneen toiseen asiaan, jotka nousevat esille tässä kappaleessa. Töistä suoriutumisen merkittävimpiä syy-seuraussuhteita olivat työn toiminnan nostaminen korkeammalle. Töistä suoriutumisen koettiin luovan jopa flow-tyylistä hurmostilaa, jonka ansiosta työn tekemisestä tuli tehokkaampaa ja tuottoisampaa. Töistä suoriutumisen syy-seuraussuhteena nähtiin myös omiin työtehtäviin keskittyminen ja asioiden pysyminen järjestyksessä sujuvuuden kannalta. Nämä johtivat muun muassa siihen, että henkilöt kokivat, että avoinna olevat työtehtävät eivät venyneet pitkiksi ja keskittyminen pysyi olennaisessa, mikä koettiin tärkeäksi juuri sujuvuuden näkökulmasta katsottuna. Monet kokivat töistä suoriutumisen johtavan myös toiminnan tason nostamiseen sekä toiminnan optimaaliseen sujuvuuteen, mikä taas näkyy suorituskykyisempänä toimintana.

Toisena tärkeänä asiana jokainen haastateltava nosti suorituskyvystä esille kalenterin ja oman arkityön aikataulutuksen. Sen haastateltavat kokivat tärkeäksi, sillä sen avulla he saavat luotua oman toimintasuunnitelmansa työpäiville. Tämän lisäksi kalenterin ja aikataulutuksen koettiin selkeyttävän toimintaa. Viisi haastateltavaa nosti suorituskyky-osion alle tiimin ja tavoitteet. Suorituskykyä tarkasteltaessa tiimissä tärkeimpiä asioita olivat muun muassa työnjako, tiimihenki ja yhteistyö. Tavoitteet taas määrittivät suorituskykyä monilla eri tavoilla, joita nousi esille eri haastatteluissa. Yleisesti ottaen tavoitteiden nähtiin ohjaavan toimintaa. Niiden avulla työntekijät pystyivät myös hahmottamaan niitä asioita, joita heiltä odotettiin. Toisaalta tavoitteet nähtiin myös oman toiminnan tarkkailun apuvälineenä. Tavoitteiden seuraamisella haastateltavat kokivat, että he olivat myös itse paremmin perillä siitä, oliko heidän toimintansa oikealla suunnalla. Seuraamisen avulla haastateltavat kokivat myös positiivista kehitystä omassa toiminnassaan. Suorituskyky-osiossa nousi esille mahdollinen flow-tila myös tavoitteiden avulla, koska se helpotti ja kannusti oman suoriutumisen seuraamiseen.

Alle puolissa haastatteluissa suorituskyky-osiossa nousivat esille oma työpiste ja työvälineet, joilla töitä tehdään. Oma työpiste nostettiin esille keskusteltaessa suorituskyvystä, sillä muutamat haastateltavat kokivat sen nostavan suoritustasoa, siten että asiat saadaan usein huolella päätökseen ilman turhaa pomppimista paikasta toiseen. Tämän lisäksi oman paikan tuoma rauhallisuus nähtiin positiivisena suorituskyvyn rakentajana. Toimivat työvälineet nähtiin osana suorituskykyä sen takia, koska haastateltavien työtehtävät olivat riippuvaisia tietokoneista. Ilman tietokoneita asioita ei saatu lähetettyä eteenpäin eikä sopimuksia laadittua. Pahimmillaan työvälineiden ongelmat ovat johtaneet siihen, että työt ovat jääneet seisomaan, eikä asioita ole saatu vietyä eteenpäin. Kuviossa viisi havainnollistetaan näitä suorituskyky-teeman haastatteluissa esille nousseita asioita.



Kuvio 5. Suorituskyky-teeman haastatteluissa esiin nousseita asioita.

4.2. Työhyvinvointi

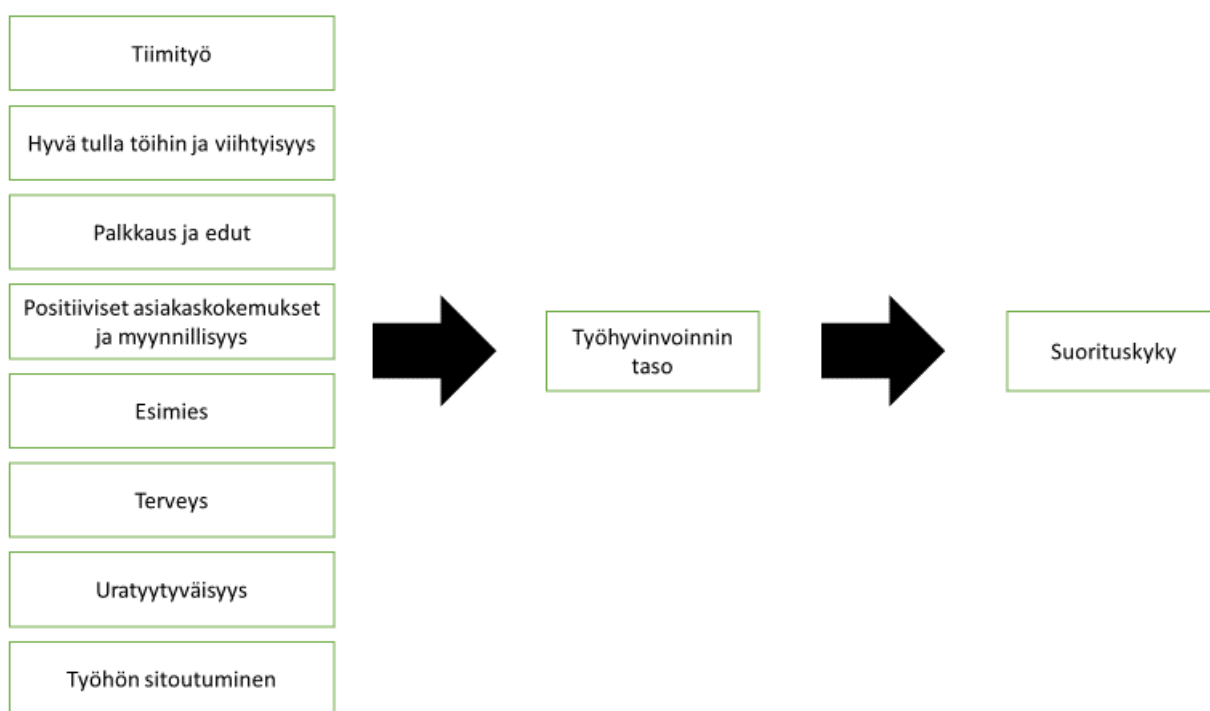
Suorituskyky-osion jälkeen etenimme haastatteluissa seuraavaan pääteemaan: työhyvinvointiin. Työhyvinvointi-osio haastattelusta aloitettiin kysymyksellä siitä, mitä haastateltavilla tulee mieleen työhyvinvoinnista ja miten se vaikuttaa suorituskykyyn. Laddering-menetelmää hyödyntäen etenimme työhyvinvoinnissa syvemmälle syyseuraussuhteisiin. Jokaisessa haastattelussa haastateltavat nostivat työhyvinvoinnista puhuttaessa esille tiimityön tärkeyden sekä sen, että työpaikka on viihtyisä ja sinne hyvätulla töihin. Työhyvinvoinnin ja tiimityön risteyksessä nousi esiin suorituskyvyn kannalta useampi tärkeä asia. Siinä koettiin tärkeäksi tiimin lähentyminen, joka nähtiin esimerkiksi siinä asiassa, että tiimin jäsenet uskalsivat pyytää apua työkavereiltaan. Tämä loi suorituskykyä siinä, että vieraiden asioiden kanssa ei tarvitse jäädä vellomaan, vaan apua voi pyytää läheiseltä työkaverilta, jonka ansiosta tieto leviää myös helpommin muiden saataville. Haastattelussa nousi myös esille, että tiimityön koetaan luovan suorituskykyä ja työhyvinvointia jaksamisen sekä yhteisten tavoitteiden kannalta, koska nämä auttavat tiimiä puhaltamaan yhteen hiileen.

Viihtyisyyden ja hyvä tulla töihin-tunnelman nähtiin luovan hyvää yhteishenkeä ja rauhallisuutta. Sen lisäksi haastatteluissa paljastui, että haastateltavat kokevat sen helpottavan työmäärän jakoa, mikä tuo työhön lisää energiaa ja jaksamista. Viihtyisyydessä syy-seuraussuhteeksi yhdistettiin myös yhteen hiileen puhaltaminen, jonka koettiin näkyvän parhaimmillaan asiakkaille asti siinä, että hyvä tunnelma saadaan tarttumaan heihin asti.

Yli puolissa haastatteluissa työhyvinvoinnista keskusteltaessa nousivat esille positiiviset asiakaskokemukset ja myynnillisuus, esimies, palkkaus ja edut sekä terveysasiat. Asiakaskokemuksissa ja myynnillisyydessä haastateltavat nostivat näiden asioiden näkyvän pysyvien ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomisessa, suosituksina ja positiivisena ilmapiirinä, mikä näkyy positiivisena tuloksena. Esimies nostettiin yhdeksi työhyvinvoinnin tekijäksi. Esimiehen ammattitaidon ja aiemman kokemuksen koettiin luovan työyhteisöön omalta osaltaan jaksamista. Tämän lisäksi hyvän esimiehen koettiin havainnoivan toimintaa ja osallistuvan sen kehittämiseen. Toiminnan kehittämisen ohella esimiehen tärkeäksi rooliksi nähtiin myös ilmapiirin luominen. Terveysasiat koettiin positiivisena työhyvinvointina ja jaksamisena sekä mahdollisuutena käyttää työterveydenhuoltoa, jos tilanne näin vaatii. Viimeisenä asiana työhyvinvointi-osiosta useassa vapaamuotoisessa haastattelussa esiin nousivat palkkiot ja edut. Näiden asioiden koettiin osaltaan nostavan työfiilistä ja tunnetta siitä, että tehdystä työstä saa sopivan korvauksen. Rahan lisäksi haastatteluissa mainittiin muun muassa erilaiset virkistysretket ja erilaiset palkintomatkat. Kokonaisuudessaan näiden asioiden koettiin nostavan työfiilistä, minkä koettiin näkyvän positiivisena asiana suorituskykyä tarkasteltaessa.

Työhyvinvointi-osion loppuvaiheilla kysyin muutaman suoran kysymyksen haastateltavilta aiheeseen liittyen. Kysymyksissä käsiteltiin sitä, kokevatko haastateltavat työhyvinvoinnin kasvattavan heidän sitoutumistaan omaan työhönsä ja miten työhyvinvointi vaikuttaa uratytytyväisyyteen. Haastateltavat kokivat yksimielisesti työhyvinvoinnin kasvattavan työhön sitoutumista ja siinä viihtymistä. Tämän nähtiin luovan positiivista ilmapiiriä ja lisäävän jaksamista myös hieman rankempana työjaksona. Osa vastaajista koki työhön sitoutumisen tärkeänä asiana, koska työarki vie ison osan työntekijän arkipäivistä ja määrittelee täten myös yleistä hyvinvointia.

Haastateltavat analysoivat asiaa myös siltä kantilta, jos työssä ei kokisi sitoutumista. Tämä nähtiin heikentävänä suoritusta ja johtavan pahimmillaan jopa omasta työstä piittaamattomuuteen. Työhyvinvoinnin ja uratyytyväisyyden välillä haastateltavat kokivat olevan myös positiivisia yhteyksiä. Korkean uratyytyväisyyden koettiin luovan omaan työhön sitoutumista, positiivista arvomaailmaa ja halua kehittää itseään lisää. Nämä asiat johtavat korkeampaan suorituskykyyn ja positiivisempaan työyhteisöön, jossa työntekijät työskentelevät päivittäin. Kuviossa kuusi havainnollistetaan näitä työhyvinvointi-teeman haastatteluissa esille nousseita asioita.



Kuvio 6. Työhyvinvointi-teeman haastatteluissa esiin nousseita asioita.

4.3. Esimiestyö

Työhyvinvointi osion jälkeen siirryimme haastattelussa eteenpäin kohti seuraavaa pääteemaa, joka oli esimiestyö. Esimiestyö vaikuttaa työorganisaation suorituskykyyn monella eri tapaa, mikä näkyi haastatteluissa siinä, että se mainittiin jo aikaisempien pääteemojen käsittelyn yhteydessä. Teeman tärkeyden johdosta halusin tehdä siitä

kokonaan itsenäisen pääteeman, sillä sen vaikutus on suuri moneen asiaan, mikä tuli myös haastatteluissa selväksi.

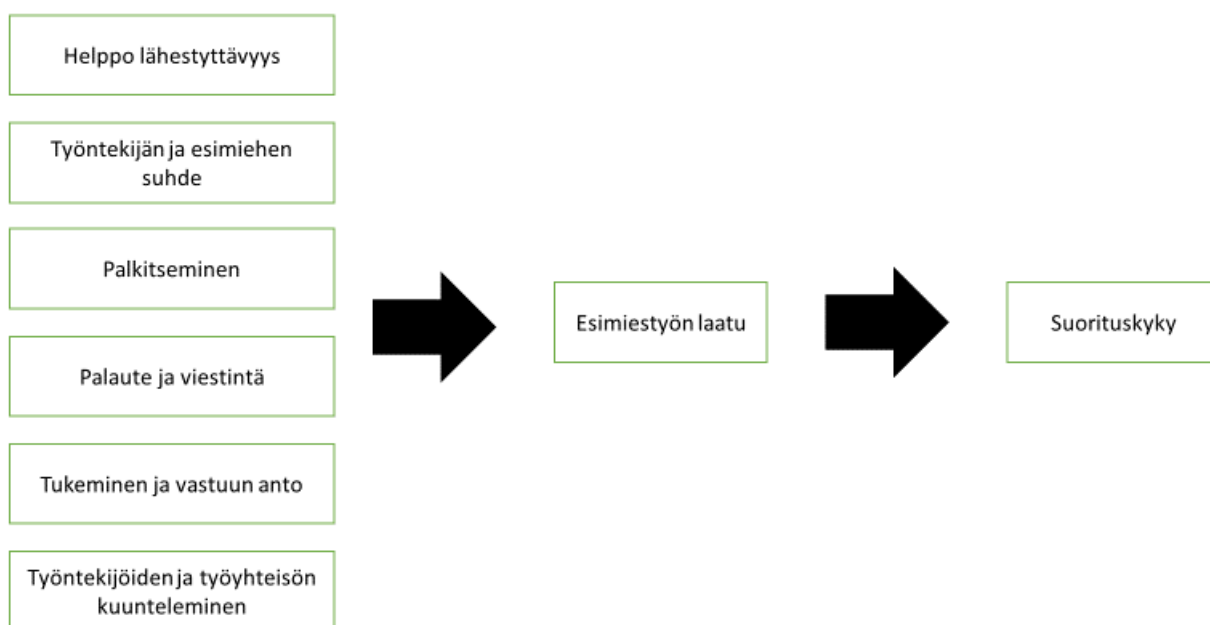
Esimiestyö-pääteemassa jokaisessa haastattelussa nousi esille tärkeiksi teemoiksi esimiehen helppo lähestyttävyyden ja esimiehen ja työntekijän välinen suhde. Jos esimies oli helposti lähestyttävä, haastateltavat kokivat tämän tuovan ensisijaisesti nopeutta toimintaan ja päätöksentekoon. Helpon lähestymisen koettiin lisäävän tukea omaan työhön. Tuen avulla ja sen lisäetuna pidettiin myös yhteistyön lisääntymistä, sillä tuesta muodostetaan turvaverkkoja, joita pystyy hyödyntämään omassa työssä selviämiseen. Näiden lisäksi helpon lähestymisen nähtiin tuovan turvallisuutta esimerkiksi siten, että ongelmatilanteissa oli helppo mennä kysymään ohjeita, jolloin asiat saatiin selvitettyä kerralla oikein. Haastateltavien mielestä turvallisuus paransi palvelukokemusta, sillä silloin työntekijöillä on kattavampi tieto eri asioista.

Toinen asia, jonka jokainen haastateltava nosti esille esimiestyö-teemassa, oli suhde esimieheen. Helpon lähestyttävyyden tavoin esimies-alaissuhteen laatu koettiin tärkeäksi asiaksi, jonka avulla palveluiden nopeutta ja laatua pystyttiin parantamaan. Avoin suhde esimiehen kanssa kasvatti myös itseluottamusta, jonka päälle työntekijät pystyivät rakentamaan lisää osaamistaan entistä positiivisemmalla mielellä. Työntekijän ja esimiehen välinen läheinen vuorovaikutussuhde koettiin positiivisena asiana, joka kasvattaa työntekijöiden ja työyhteisön luottamusta ja avoimuutta. Haastatteluissa nousi esille myös se, kuinka tärkeä tekijä on se, että esimies on aidosti kiinnostunut työntekijöistä sekä heidän tilanteistaan.

Yli puolet haastateltavista nosti esille esimiestyössä tukemisen ja vastuun antamisen, kuuntelemisen, palautteen ja viestinnän sekä palkitsemisen. Tukemisessa ja vastuun antamisessa haastateltavat kokivat, että sen avulla he saivat lisää suorituskykyä työhönsä, koska tällaisessa tuen ja vastuunannon ympäristössä uuden oppiminen on helpompaa ja he kokevat kehittyvänsä työssään. Tukeminen ja vastuun antaminen nähtiin myös positiivisena motivaation luojana, jonka ansiosta työpaikan ilmapiiristä muodostuu entistä kannustavampi. Haastateltavat kokivat tukemisen ja vastuun jakamisen

positiivisena, koska demokraattinen vastuunjako ja luottamus lisäävät heidän henkilökohtaista luottamustaan itseään sekä työyhteisöä kohtaan.

Esimiestyössä tärkeäksi asiaksi koettiin myös työntekijöiden ja työyhteisön kuunteleminen. Tämän koettiin nostavan suorituskykyä, sillä kuunteleminen osoittaa kiinnostusta ja työyhteisön tukemista. Kuuntelemisessa koettiin tärkeäksi myös oikeiden asioiden poimiminen ja sanaton viestintä, mikä vaatii esimieheltä pelisilmää ja erityisiä ihmissuhdetaitoja. Esimieheltä saatu palaute ja viestintä nähtiin positiivisena fiiliksen kehittäjänä, joka avaa myös uusia näkökulmia asioihin. Haastateltavat kokivat sen kehittävän itseään ja vahvistavan itsetuntoa, jonka lopputuloksena suoritustaso saatiin korkeammalle tasolle. Viimeisenä asiana yli puolilla haastateltavilta nousi esille palkitseminen. Mielipiteet vaihtelivat aineellisten ja aineettomien palkintojen välillä, eikä selkeää enemmistöä jakautunut kummallekaan puolelle. Haastattelussa nousi kuitenkin esille se, että työntekijät arvostavat palautetta ja kiitosta omasta työstään. Tällainen palaute motivoi työntekijöitä suoriutumaan töistä sekä toisaalta myös ohjaa toimintaa niin, että työntekijät kokevat olevansa oikeilla jäljillä ja tekevät asioita oikein. Kuviossa seitsemän havainnollistetaan näitä esimiestyö-teemassa esille nousseita asioita.



Kuvio 7. Esimiestyö-teeman haastatteluissa esiin nousseita asioita.

4.4. Tiimi

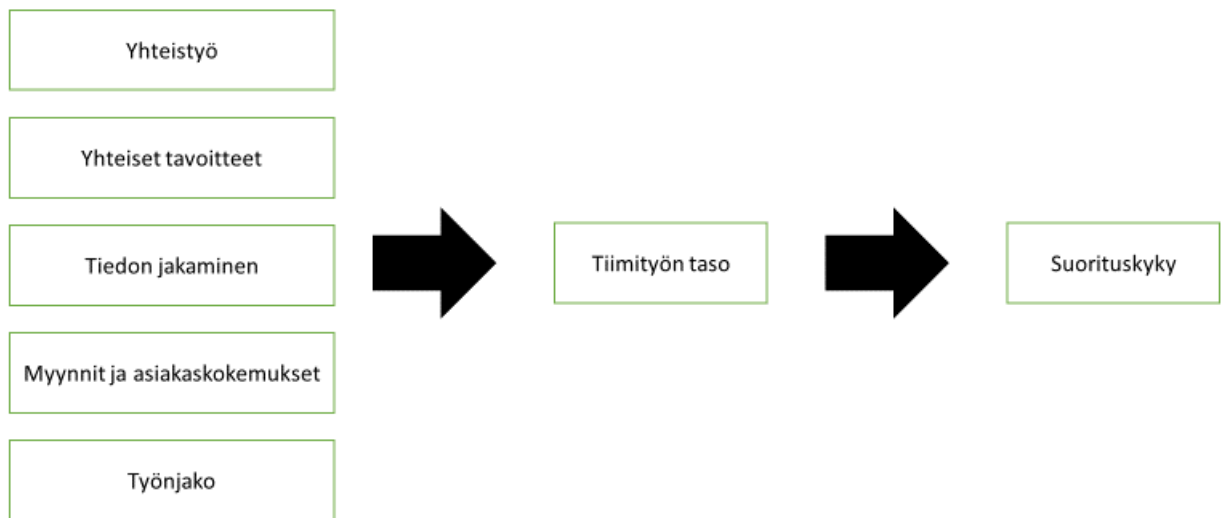
Haastattelun viimeisenä pääteemana käsittelyvuorossa oli tiimi. Tiimityö on nykypäivänä jokaisessa organisaatiossa vahva voimavara, jota pyritään kehittämään entistä tiiviimmäksi ja laaja-alaisemmaksi. Tiimityön tärkeyden vuoksi valitsin sen yhdeksi tutkielmani pääteemoista. Tiimi-pääteemassa haastateltavat nostivat esille muutaman asian lähes jokaisessa haastattelussa, mutta tässä pääteemassa tuli myös kaikista eniten yksittäisiä vastauksia, joita muut eivät olleet huomioineet. Tämä asia havainnollistaa mielestäni sen, että tiimi on hyvin laaja käsite ja ihmiset kokevat siihen sisältyvän erilaisia asioita hyvin monipuolisesti. Toisaalta tiimityö oli selkeästi hyvin monella tavalla yhteydessä suoristuskykyyn ainakin näissä haastatteluissa, koska se nousi esille jo aiemmissakin teemoissa.

Jokaisessa haastattelussa nousi esille yksi tärkeimmistä asioista tiimityössä, eli yhteistyö ja yhteiset tavoitteet. Yhteisten tavoitteiden nähtiin nostavan organisaation suorituskykyä muun muassa avoimuudella. Kun tiimillä on yhteiset tavoitteet, niin he tavoittelevat asioita yhdessä, mikä tekee ilmapiiristä yhtenäisemmän ja tiiviimmän. Tämän haastateltavat kokivat myös lähentävän työntekijöiden välejä ja avun kysyminen toiselta on entistä helpompaa. Yhteiset tavoitteet nähtiin positiivisena suorituskyvyn kannalta, koska tällöin toiminta on yhteistä. Tärkeäksi tekijäksi yhteisissä tavoitteissa nähtiin myös me-henki, jonka avulla työpaikkaan saadaan luotua positiivista työilmapiiriä. Yhteistyön nähtiin tuovan edellä mainittujen asioiden lisäksi vielä tiedon laajempaa leviämistä juuri avoimuuden vuoksi. Tiedon leviäminen auttoi siihen, että toimintaa saadaan nopeutettua entisestään, koska uusi tieto leviää kaikille tiimin jäsenille. Tämä asia voidaan nähdä myös sillä tavalla positiivisena, että tällaisessa tilanteessa palvelut laajenevat ja asiakkaat saavat parempaa palvelua, kuten haastattelussa nousi esille.

Yli puolissa haastatteluissa tiimi-pääteemassa nousi esille tiedon jakaminen sekä myynnit ja asiakaskokemukset. Tiedon jakamisessa haastateltavat olivat hyvin samaa mieltä toistensa kanssa. Tässä asiassa esille nousi tiedon jakamisen tärkeys ja sen mahdollistavat tekijät. Tämä koettiin tärkeänä oppilähteenä, josta työntekijät pystyivät ottamaan oppia muilta. Haastatteluissa nousi esille myös organisaation tärkeys tiedon jakamisessa,

esimerkiksi siten, että tarvittavia koulutuksia järjestetään riittävän usein, jotta osaaminen saadaan pidettyä tarvittavalla tasolla. Tiedon jakamisesta jutellessa esille nousi myös osan kanssa hiljainen tieto ja sen tärkeys. Hiljaisella tiedolla tarkoitettiin muun muassa työpaikkaa vaihtavien ja eläkkeelle siirtyvien henkilöiden osaamista. Tämän hiljaisen ja henkilökohtaisen tiedon saanti koettiin tärkeänä esimerkiksi asiakassuhteiden hoidossa, jotta joku toinenkin henkilö oli perillä asiakkaan asioista ja tavoista hoitaa asioita hänen kanssaan. Tällaisen kommunikoinnin koettiin lisäävän yhteistyötä ja tuovan suorituskkyä, mikä näkyy myynnissä ja asiakaskokemuksissa.

Kuten mainitsinkin jo tiimi-kappaleen alussa, niin tässä pääteemassa haastateltavilla nousi esille monia yksittäisiä asioita, joita vain harva tai kukaan muu ei maininnut. Tällainen asia oli esimerkiksi työnjako. Työnjaon nähtiin luovan työhön loogisuutta, minkä koettiin parantavan tiimityön tehokkuutta ja suorituskkyä. Työnjako mahdollisti loogisuuden lisäksi työn sujuvuutta, sillä jokainen työntekijä tiesi, mitä heidän piti tehdä ja mitä heiltä odotettiin. Osa haastateltavista koki työnjaon tärkeäksi, sillä sen avulla vältyttiin tilanteilta, jossa pahimmillaan kaksi työntekijää teki samaa työtehtävää tietämättään, että joku toinen on jo aloittanut sen. Tiimityössä nostettiin esille myös se, että tiedon jakamisen avulla saadaan myös sitoutettua työporukkaa yhteen ja onnistutaan kasvattamaan työporukan yhteistä fiilistä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kyseisestä organisaatiosta on myös lähtenyt henkilökuntaa pois ja hyvän tiimin arvoa nostettiin siinä, että uusille työntekijöille saadaan opetettua asioita sujuvasti. Kuviossa kahdeksan havainnollistetaan näitä tiimi-teeman haastatteluissa esille nousseita asioita.



Kuvio 8. Tiimi-teeman haastattelussa esiin nousseita asioita.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1. Pro gradu -tutkimuksessa esiin nousseet teemat ja niiden yhteys teoriaan

Tämän pro gradu -tutkimuksen kohteena olleen yrityksen tapauksessa haastatteluissa kävi ilmi, että yrityksen työntekijöillä oli paljon samankaltaisia ajatuksia liittyen suorituskyyyn ja sen suhteisiin tutkielmani pääteemoihin: työhyvinvointiin, esimiestyöhön ja tiimityöhön. Haastatteluissa tuli myös selvästi esiin se, että nämä teemat eivät ole toisistaan erillisiä vaan ilmiöt ovat toisiinsa kietoutuneita ja osittain päällekkäisiä. Tämä tuli esille esimerkiksi siinä, että tiimityö mainittiin sekä jo yleisesti suorituskyyvystä puhuttaessa että myös, kun keskusteltiin siitä, miten työhyvinvointi on yhteydessä suorituskyyyn. Haastateltavilla ei ollut ongelmia löytää yhteyksiä pääteemojen ja suorituskyyvyn käsitteen kanssa, mikä tukee sitä, että näiden tutkittujen teemojen yhteyksien miettiminen oli mielekäästä.

5.1.1. Suorituskyyvyn haastatteluteeman ja teoriataustan yhteydet

Suorituskyyvystä keskustellessa haastatteluissa esiin nousseiden teemojen voidaan nähdä peilautuvan hienosti Bititcin (2015) tasapainoisen tulostmallin kanssa. Malli nousi 1990-luvulla suosioon suorituskyyvyn mittaamisessa taustateorian. Vaikka Bititcin malli keskittyy suorituskyyvyn teemaan yrityksen näkökulmasta, kun taas haastatteluissa haettiin työntekijän omaa kokemusta, näistä on kuitenkin löydettävissä yhteneväisyyksiä. Esimerkiksi haastatteluissa esiin nousseet työn tavoitteiden selkeyttäminen ja seuraaminen ja näihin liittyvät ajatukset vastaavat hyvin Bititcin mallissa hyvin toimivia prosesseja sekä oppimista ja kasvua.

Toisaalta haastatteluissa voidaan ajatella näkyvän taustalla myös Bititcin (2015) mallin kaksi muuta osa-aluetta eli taloudellinen sekä asiakastytytyväisyys. Vaikka nämä eivät tulleet työntekijöiden haastatteluissa niin selvästi esille, voidaan ajatella, että esimerkiksi se, että työntekijät nostivat osiossa esille työstä suoriutumisen ja työvälineiden

toimivuuden liittyy nimenoman näihin. Halutaan toimia tehokkaasti ja niin, että asiakas on tyytyväinen.

5.1.2. Työhyvinvoinnin teeman haastatteluiden ja teoriataustan yhteydet

Työhyvinvoinnista keskusteltaessa jokaisessa haastattelussa nousi esiin se, että tiimityö koettiin ehdottoman tärkeäksi työhyvinvoinnin ja toisaalta suorituskykyisen työskentelyn kannalta. Työhyvinvointiin liittyen kaikki nostivat myös esille sen, että se lisäsi hyvää ilmapiiriä työporukassa ja tätä kautta yhdessä pystyttiin työskentelemään tehokkaammin. Työhyvinvoinnin teemassa tuli esille todella hyvin se, että tässä tutkielmassa tarkastellut teemat eivät ole toisistaan erillisiä vaan ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

Joon & Leen (2017) teoria työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista kolmesta komponentista (työhön sitoutuminen, uratyytyväisyys ja subjektiivinen hyvinvointi) ja näiden yhteyksistä suorituskykyyn, ei suoraan tullut tämän pro gradu -tutkielman haastatteluissa tähän teemaan liittyen. Työhön sitoutuminen nousi kyllä useassa haastattelussa esiin, mutta ei suoraan työhyvinvoinnin kautta, vaan hieman kiertäen niin, että hyvän tiimityön ajateltiin luovan työhyvinvointia ja nostavan työhön sitoutumista.

Työhyvinvoinnin ja suorituskyvyn yhteyksistä puhuttaessa selkeästi eksyttiin haastateltavien kanssa tiimityön alle, koska se tuntui olevan haastateltavien mielissä tärkein työhyvinvointiin vaikuttava asia. Saattaa olla, että tutkimuksen kohteena olleessa firmassa vallitsi joko erittäin hyvä tai huono tiimityön ilmapiiri, kun asia oli näin vahvasti työhyvinvointiin linkittynyt kaikille haastateltavilla.

5.1.3. Esimiestyön teeman haastatteluiden ja teoriataustan yhteydet

Esimiestyön teemassa nousi jokaisessa haastattelussa esiin se, että esimiehen ja esimiestyön ajatellaan olevan tärkeässä asemassa, kun ajatellaan työn suorituskykyistä hoitamista. Esimies-alaisuuden vaihtosuhteorian (Peltonen, 2007: 126-127) eli LMX-

teorian mukaisesti johtajuus ja johtaminen tapahtuu esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa. Juuri tätä vuorovaikutussuhdetta korostivat myös kaikki haastateltavat. Vuorovaikutussuhteen toimivuus ja avoimuus auttoi haastateltavien mukaan heitä saamaan tukea omaan työhönsä ja usein myös nopeutti erilaisten päätösten tekemistä. Nämä molemmat johtivat haastateltavien mielestä suorituskykyisempään toimintaan työpaikalla.

Haastatteluissa nousi esille, että tukeakseen työntekijän suorituskykyä, tulee esimiehen taitavasti yhdistellä sekä transformationaalisen että transaktionaalisen johtajuuden piirteitä. Haastatteluissa nostettiin esille toisaalta tarpeita sanalliseen motivointiin ja toisaalta toiveita palkkioiden käytöstä. (Nguyen ym. 2017; Bass & Bass 2008: 618). Sekä transformationaalisen johtajuustyylin käyttöä että positiivista, ei tuhoavaa, esimies-alaisuhdetta on analysoitu meta-analyyseissa ja niiden on nähty olevan positiivisesti yhteydessä henkilöstön suorituskykyyn (Wang ym. 2011; Schyns & Schilling 2013). Kohdeyrityksessä oli yhteinen ajatus siitä, millaista esimiestyötä he toivoivat, jotta esimiestyö tukisi heidän suorituskykyään. Nämä esimiestyöltä toivotut piirteet ovat myös sellaisia, joita aikaisempi tutkimuskirjallisuus tukee.

5.1.4. Tiimityön teeman haastatteluiden ja teoriataustan yhteydet

Vaikka tiimityö nousi vahvasti esiin kaikissa työhyvinvoinnin teeman haastatteluissa, löytyi tiimityön teemasta monia erilaisia ajatuksia siitä, miten tiimityö on yhteydessä suorituskykyyn. Kuten Tuckmanin (1965) teoriassa tiimin kehittymisestä tulee esille, tulee tiimin ensin luoda omat sääntönsä ja toimintatapansa, johon kaikki tiimin jäsenet sitoutuvat. Vasta tämän jälkeen tiimin on mahdollista toimia suorituskykyisesti yhdessä. Tähän liittyen kaikki haastateltavat nostivat esiin nimenomaan yhteiset tavoitteet ja yhteen hiileen puhaltamisen.

Toinen keskeinen asia, joka nousi useissa haastatteluissa esille, oli tiedon jakaminen tiimin jäsenten kesken. Hun ja kumppaneiden (2009) mukaan juuri tällainen avoin tiedon jakaminen on yksi toiminnan menestymistekijöiden avainasioista. Haastatteluissa ei

sanallisesti nostettu esiin sitä, että työntekijät kaipaisivat yhteistä koulutusta työskennelläkseen tiiminä ja oppiakseen nimenomaan tiimityötaitoja. Kuitenkin esimerkiksi esiin nostetut tarvittavat yhteiset tavoitteet ja yhteen hiileen puhaltaminen voisivat viitata siihen suuntaan, että työntekijät haluavat vähintäänkin aikaa sille, että saavat rakentaa tiimiään ja siinä vallitsevaa yhteishenkeä ja luottamusta. Tällaisten tiimityöskentelyn koulutusten ja tiimin jäsenten välillä vallitsevan luottamuksen on todettu vaikuttavan positiivisesti tiimin ja yksilön suorituskykyyn (De Jong ym. 2016; Mcewan ym. 2017). Selkeästi tässäkin teemassa, vaikka se olikin haastatteluissa muita rikkonaisempi, korostuivat sellaiset tiimityön kehittämisen ja käyttämisen piirteet, jotka tutkimuskirjallisuudenkin puolelta tukevat suorituskykyisempää toimintaa organisaatiossa.

5.2. Tulosten merkitys tutkimuksen kohteena olleelle yritykselle

Tämä pro gradu -tutkielma on toteutettu case-tutkimuksena nimettömälle finanssialan yritykselle. Tutkielman toteutustavan vuoksi on luontevaa tarkastella sitä, mitä nämä toteutetut haastattelut ja niissä esiin nousseet ilmiöt merkitsevät kohdeyritykselle. Ensimmäisenä esiin on nostettava se, että kaikissa teemoissa haastateltavat toivat esiin samanlaisia asioita. Vaikka eroavaisuuksiakin löytyi, samankaltaisuutta oli haastatteluissa teemasta riippumatta havaittavissa enemmän. Tämä saattaa viitata kohdeyrityksen kannalta aika erilaisiin asioihin. Voi olla, että työntekijät näkevät suorituskyvyn ja siihen vaikuttavat asiat samalla tavalla, koska he ovat keskustelleet asioista yhdessä ja tämä auttaa heitä työskentelemään yhdessä näiden asioiden parissa, jotta heistä yrityksenä tulee entistä suorituskykyisempiä. Tätä puoltaa osaltaan esimerkiksi se, että työyhteisö kohdeyrityksessä on suhteellisen pieni ja monet työntekijät ovat työskennelleet yrityksessä pitkään. Tutkimushaastatteluiden toteuttamisen hetkellä uusinkin työntekijä oli aloittanut työskentelyn 2017.

Toisaalta voi olla, että suorituskykyyn ja tässä tutkielmassa huomioituihin teemoihin liittyvät ajatukset ovat jollain tavalla niin universaaleja, että työntekijät nostavat samoja ajatuksia esiin, vaikka eivät niitä olekaan yhdessä tai erikseen kovinkaan paljoa pohtineet

tai vaikka eivät olekaan niihin yhdessä yrityksenä ja tiiminä sitoutuneet. Kumpi tahansa näistä näkökulmista onkaan lähempänä totuutta, voidaan ajatella, että samansuuntaiset ajatukset työntekijöiden välillä luovat vähintäänkin loistavan pohjan jatkossa miettiä näitä asioita yhdessä ja löytää tapoja sitoutua erilaisiin tapoihin, joilla yhdessä tavoitellaan suorituskykyistä toimintaa. Kohdeyritykselle olisi tärkeää tästä eteenpäin vielä tarkistaa, mistä samankaltaiset ajatukset saavat alkunsa ja sen jälkeen toimia tarvittavin keinoin, jotta he saavat ylläpidettyä ja tuettua työntekijöiden suorituskykyä mahdollisimman hyvin jatkossakin.

LÄHTEET

Bakker, A. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. doi:10.1108/13620430810870476

Bartram, T., & Rimmer, M. (2012). Editors' note: Are happy employees more productive? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(3), 263–267. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2012.00041.x>

Bass, B. & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership*. 4. painos. New York: Free press. 1516 s. ISBN: 978-0-7432-1552-7.

Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and pro. *Academy of Management Journal*, 39.

Bennis, W. (2001). Leading in unnerving times. *Sloan management review*, 42(2), 97-103. <https://doi.org/tlp>

Berson, Y. & Avolio, B. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: a case study of a telecommunication firm. *The leadership quarterly*, 15, 625-646. doi:10.1016/j.leaqua.2004.07.003.

Bititci, U. (2015). *Managing Business Performance*. New Delhi: Wiley. 287 s. ISBN 978-1-119-02567-2.

Bitner, M., Booms, B., & Tetreault, M. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71–84. <https://doi.org/10.1177/002224299005400105>

Bourne, H. & Jenkins, M. (2005). Eliciting Managers' Personal Values: An Adaptation of the Laddering Interview Method. *Organizational Research Methods*, 8(4), 410-428. doi:10.1177/1094428105280118

Chen, G., Donahue, L. & Klimoski, R. (2004). Training undergraduates to work in organizational teams. *Academy of management learning and education*, 3(1), 27-40.

Chuang, C. & Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63(1), 153-196.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.

De Jong, B., Dirks, K. & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134. doi:10.1037/apl0000110

Densten, I. & Gray, J. (1998). The case for using both latent and manifest variables to investigate management-by-exception. *The journal of leadership studies*, 5(3), 80-92.

Diener, E. (1984). *Subjective Well-Being*. *The Encyclopedia Of Adulthood and Aging*. <https://doi.org/10.1002/9781118528921.wbeaa280>

Donavan, D., Brown, T., & Mowen, J. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128–146. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.128.24034>

Dulebohn, J., Bommer, W., Liden, R., Brouer, R. & Ferris, G. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management*, 38, 1715-1759. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206311415280>

Dwivedula, R. & Bredillet, C. (2010). Profiling work motivation of project workers. *International Journal of Project Management*, 28(2), 158-165.

Ensley, M., Pearce, C., & Hmieleski, K. (2006). The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 243–263. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.04.006>

Erdogan, B., Bauer, T., Truxillo, D., & Mansfield, L. (2012). Whistle While You Work. *Journal of Management*, 38(4), 1038–1083. <https://doi.org/10.1177/0149206311429379>
 Finanssialan kyvykkydet 2020 – luotaus tulevaisuuteen. (2012). Saatavissa world wide webistä: https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Finanssialan_kyvykkydet.pdf

Garlick, R. (2010). Do happy employees really mean happy customers? Or is there more to the equation?. *Cornell Hospitality Quarterly*. 51(3), 304-307. DOI: 10.1177/1938965510368623

Goodwin, V., Wofford, J. & Whittington, L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of organizational behaviour*, 22(7), 759-774. DOI: 10.1002/job.111.

Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership quarterly*, 6(2), 219-247.

Graen, G., Cashman, J., Ginsburg, S., & Schiemann, W. (1977). Effects of Linking-Pin Quality on the Quality of Working Life of Lower Participants. *Administrative Science Quarterly*, 22(3), 491–504. <https://doi.org/10.2307/2392185>

Grant, A. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of management review*, 32(2), 393-417.

Guchait P., Lei, P. & Tews, M. (2016). Making teamwork work: Team knowledge for team effectiveness. *The Journal of Psychology*, 150(3), 300-317.

Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Tampere: Tammerprint. 153 s. ISBN 978-952-261-827-6 (pdf)

Hansen, R. (2006). Benefits and Problems With Student Teams: Suggestions for Improving Team Projects. *Journal of Education for Business*, 82(1), 11-19. doi:10.3200/JOEB.82.1.11-19

Harris, K., & Kacmar, K. (2006). Too much of a good thing: The curvilinear effect of leader-member exchange on stress. *Journal of Social Psychology*, 146(1), 65–84. <https://doi.org/10.3200/SOCP.146.1.65-84>

Helsin, M., Medina-Franco, H. & Parker, M. (2001). Resection, local ablation and hepatic artery infusion pump are associated with prolonged survival. *Archives of surgery*, 136, 318-323.

Hong, Y., Liao, H., Hu, J., & Jiang, K. (2013). Missing link in the service profit chain: A meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 237–267. <https://doi.org/10.1037/a0031666>

Hu, M., Horng, J. & Sun, C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1), 41-50. doi:10.1016/j.tourman.2008.04.009

Hu, J. & Liden, R. (2015). Making a difference in the teamwork: linking team prosocial motivation to the team process and effectiveness. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1102-1127.

Iaffaldano, M. & Muchinsky, P. (1985). Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273. doi:10.1037/0033-2909.97.2.251

Isles, N. (2010). *The Good Work Guide. How to make organizations fairer and more effective*. London: Earthscan. 210 s. ISBN 978-1-84407-557-7.

Jehn, K. (1995). A multidimensional examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Admin. Sci. Quart.* 40(2), 256–282.

Jehn, K. & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Acad. Management J.* 44(2), 238–251.

Joo, B., & Lee, I. (2017). Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. *Evidence-Based HRM*, 5(2), 206–221. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2015-0011>

Joseph, T. (2016). Developing the leader-follower relationship: perceptions of leaders and followers. *Journal of leadership, accountability and ethics*, 13(1), 132-144.

Judge, T., Cable, D., Boudreau, J. & Bretz, R. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485-519. doi:10.1111/j.1744-6570.1995.tb01767.x

Judge, T., Thoresen, C., Bono, J. & Patton, G. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. doi:10.1037//0033-2909.127.3.376

Kirmeyer, S., & Dougherty, T. (1988). Work Load, Tension, and Coping: Moderating Effects of Supervisor Support. *Personnel Psychology*, 41(1), 125–139. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00635.x>

Kouzes, J. & Posner, B. (2002). *Leadership challenge*. 3. painos. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN: 0-7879-6833-1.

Kozlowski, S., & Ilgen, D. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science*, 7(3), 77–124.

Laitinen, E. (2003). *Yritystoiminnan uudet mittarit*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Talentum. 512 s. ISBN 952-14-0521-X.

Levasseur, R. (2011). People skills: Optimizing Team Development and Performance. *Interfaces*, 41(2), 204–208.

Lounsbury, J., Loveland, J., Sundström, E., Gibson, L., Drost, A. & Hamrick, F. (2003). An investigation of personality traits in relation to career satisfaction. *Journal of career assessment*, 11(3), 287-307. DOI: 10.1177/1069072703254501.

Manka, M. (1999). Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Toimintatutkimus broileritehtaan transformatiivisesta – tiikerinloikalla ja kukonaskelin. Acta Universitatis Tamperensis 668. Tampere: Tampereen yliopisto.

Mcewan, D., Ruissen, G., Eys, M., Zumbo, B. & Beauchamp, M. (2017). The Effectiveness of Teamwork Training on Teamwork Behaviors and Team Performance: A Systematic Review and Meta-Analysis of Controlled Interventions. *PLoS ONE*, 12(1). doi:10.1371/journal.pone.0169604

Mumford, M. & Gustafson, S. (1988). Creativity syndrome: integration, application, and innovation. *Psychological bulletin*, 103(1), 27-43.

Mäkelä, & Viitala, R. (2010). Työelämän tutkimuspäivät 2009 Työn ja elämän laatu. *Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 1/2010*.

Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Sänntti, R. & Uotila, T-P. (2013). LÄIKE. Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vaasan

yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 191. Vaasan yliopisto. 104 s. ISBN: 978-952-476-505-3.

Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. (2005). Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. *Työ leipälajina -Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy. 384 s. ISBN 952-451-117-7.

Ng, T., Eby, L., Sorensen, K. & Feldman, D. (2005). Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367-408. doi:10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x

Nguyen, T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. (2017). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, 70, 202–213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.018>

Nijp, H., Beckers, D., Geurts, S., Tucker, P. & Kompier, M. (2012). Systematic review on the association between employee worktime control and work-non-work balance, health and well-being, and job-related outcomes. *Scandinavian Journal Of Work Environment & Health*, 38(4), 299-313. doi:10.5271/sjweh.3307

Northouse, P. (2010). *Leadership: theory and practice*. 5. painos. Thousand Oaks: SAGE. 435 s. ISBN: 978-1-4129-7488-2.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). Servqual: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perc. *Journal of Retailing; Spring*. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/228609374>

Park, S., Vanderpool, C., Sturman, M. & Chan, E. (2015). Only time will tell: the changing relationships between LMX, job performance, and justice. *Journal of applied psychology*, 100(3), 660-680. <https://dx.doi.org/10.1037/a0038907>.

Pearce, C., Trevino, L., Schnell, E., Ball, G., Sims, H., Smith, K., & Cox, J. (2003). Transactors, transformers and beyond. *Journal of Management Development (Vol. 22)*. <https://doi.org/10.1108/02621710310467587>

Peltonen, T. (2007). *Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita*. Helsinki: Ky-palvelu. 223 s. ISBN: 978-952-99060-5-5.

Petty, M., McGee, G. & Cavender, J. (1984). A Meta-analysis of the Relationships between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *Academy of Management Review* 9(4), 712–21.

Prabhu, V. B., & Robson, A. (2002). Impact of leadership and senior management commitment on business excellence: An empirical study in the North East of England. *Total Quality Management*, 11(4–6), 399–409. <https://doi.org/10.1080/09544120050007706>

Pyöriä, P. (2012). *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus. 231 s. ISBN 978-952-495-233-0.

Richter, A., Dawson, J. & West, M. (2011). The effectiveness of teams in organizations: A meta-analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(13), 2749-2769. doi:10.1080/09585192.2011.573971

Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. doi:10.1002/job.248

Schneider, B., White, S., & Paul, M. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150–163. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.150>

Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158. doi:10.1016/j.leaqua.2012.09.001

Shepperd, J. (1995). Remediating motivation and productivity loss in collective settings. *Current directions in psychological science*, 4(5), 131-134.

Shrivastava, A. (2014). Active empathic listening as a tool for better communication. *International journal of marketing & business communication*, 3(3), 14.17.

Susskind, A. & Borchgrevink, C. (1999). Team-Based Interaction in the Foodservice Instructional Laboratory: An Exploratory Model of Team Composition, Team-Member Interaction, and Performance. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 10(4), 22-29. doi:10.1080/10963758.1999.10685206

Tay, L. & Diener, E. (2011). Needs and Subjective Well-Being Around the World. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(2), 354-365. doi:10.1037/a0023779

Tuckman, B. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psych. Bull.* 60(6), 384–399.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi. 182 s. ISBN: 978-951-31-5369-4.

Vanhala, S., & Tuomi, K. (2006). HRM, Company Performance and Employee Well-being. *Management Revu*, 17(3), 241–255. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2006-3-241>

Veludo-de-Oliveira, M., Ikeda, A. & Campomar, C. (2006). Laddering in the practice of marketing research: Barriers and solutions. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 9(3), 297-306. doi:10.1108/13522750610671707

Viitala, R. & Jylhä, E. (2013). *Liiketoimintaosaaminen -Menestyvän yritystoiminnan perusta*. 6. uudistettu painos. Porvoo: Edita Publishing Oy. 406 s. ISBN 978-951-37-6359-6.

Volmer, J., Spurk, D. & Niessen, C. (2012). Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *Leadership Quarterly*, 23(3), doi:10.1016/j.leaqua.2011.10.005

Vuori, Jari. (2011). Dialoginen viestintä johtamisessa. Teoksessa: *Sosiaali- ja terveystoiminta*, Toim. Rissanen, S. & Lamminkainen, J. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy. 183-198 s. ISBN 978-951-0-36844-2.

Wang, G., Oh, I., Courtright, S. & Colbert, A. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270. doi:10.1177/1059601111401017

Weimann, J., Knabe, A. & Schöb, R. (2015). *Measuring Happiness: The Economics of Well-Being*. The MIT Press.

Welch, J. & Welch, S. (2011). How to build a winning team. *Academic search elite*, 158(3), 50.

Wolfe, K. & Gould, R. (2001). Insights on Team-Based Learning. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 13(3-4), 87-96. doi:10.1080/10963758.2001.10696703

Yilmaz, K. (2013). Comparison of Quantitative and Qualitative Research Traditions: Epistemological, theoretical, and methodological differences. *European Journal of Education*, 48(2), 311-325. doi:10.1111/ejed.12014

Yulk, G. (2013). *Leadership in organizations*. Harlow: Pearson education cop. 524 s. ISBN: 97-0-273-76566-0.

Zelenski, J., Murphy, S., & Jenkins, D. (2008). The Happy-Productive Worker Thesis Revisited. *Journal of happiness studies* 9, 521-537. DOI: 10.1007/s10902-008-9087-4