



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Camilla Mero

Suoriutumisen johtamisen yhteys organisaation yksilö- ja yksikkötason suoriutumiseen

Johtamisen akateeminen yksikkö
Johtamisen pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtaminen

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Camilla Mero		
Tutkielman nimi:	Suoriutumisen johtamisen yhteys organisaation yksilö- ja yksikkötason suoriutumiseen		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Liisa Mäkelä		
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä:	73

TIIVISTELMÄ:

Suoriutumisen johtamisesta puhuttaessa käsitellään yhtä tärkeimmistä asioista organisaation toiminnan kannalta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että suoriutumisen johtaminen voidaan nähdä jatkuvana prosessina. Tähän sisältyy yksilöiden, yksiköiden ja organisaatioiden suoriutumisen tunnistaminen, mittaaminen ja kehittäminen sekä näiden liittäminen organisaation strategiaan tavoitteisiin. Näin ollen, koska yksilön suoriutuminen on yksi organisaation kulmakivistä, on tärkeää tietää, miten yksilö- ja yksikkötason suoriutumiseen voidaan tehokkaimmin vaikuttaa.

Tämä tutkimus käsittelee suoriutumisen johtamista sekä yksilön ja yksikön suoriutumista. Tutkielman tavoitteena on selvittää, onko suoriutumisen johtamisella positiivinen yhteys yksilö- ja yksikkötason suoriutumiseen. Keskeisimpänä teoriana tutkielmassa on suoriutumisen johtaminen. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto pohjautuu Vaasan yliopiston ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston Hermes-tutkimushankkeeseen, joka on kerätty Suomessa sijaitsevista pienistä ja keskisuurista yrityksistä. Tutkimusmetodina käytettiin kyselyitä, jotka ovat aggregoitu organisaatiotasolle. Tässä tutkimuksessa mukana on 37 organisaatiota. Empiirisessä osiossa aineistoa analysoidaan soveltuvin tilastollisen menetelmin. Käytettyjä menetelmiä kuvailevien menetelmien lisäksi korrelaatioanalyysi sekä regressioanalyysi.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella yksilötason suoriutuminen sai osittaista tukea suoriutumisen johtamisesta. Kun organisaatiossa laaditaan tilaa ja toimintaa kuvaavia henkilöstöraportteja tai muita vastaavia dokumentteja, myös suoriutuminen paranee. Yksikkötason suoriutuminen ei kuitenkaan saanut tukea tehdyistä analyyseistä. Hypoteesit jäivät vaille vahvaa selkeää tukea mahdollisesti siksi, että suoriutumisen johtaminen käsitteenä on hyvin laaja ja se sisältää eri vaiheita ja käytäntöjä. Lisäksi nykypäivänä henkilöstö tarvitsee hyvin erilaista suoriutumisen johtamista, missä ei riitä enää ainoastaan tavoitteiden asettaminen ja suoriutumisen arviointi. Suoriutumisen johtaminen on menestyksekkästä silloin, kun motivoidaan ja tarjotaan työntekijöille riittävät oppimis- ja kehittymismahdollisuudet.

AVAINSANAT: Suoriutumisen johtaminen, suoriutuminen

Sisällys

1. JOHDANTO	6
1.1. Tutkimuksen tavoite	9
1.2. Tutkimuksen rakenne	9
2. SUORIUTUMISEN JOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA	11
2.1. Henkilöstöjohtaminen ja HR-käytännöt	11
2.2. Suoriutumisen johtaminen osana henkilöstöjohtamista	15
2.3. Suoriutumisen johtamisen prosessi	18
2.4. Suoriutumiseen vaikuttaminen yksilö- ja yksikkötasolla	25
2.5. Suoriutumisen johtamisen hyödyt ja haasteet	28
2.6. Hypoteesien muodostus	30
3. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	32
3.1. Tutkimuksen toteutus	32
3.2. Aineisto ja sen analysointi	33
3.2.1. Hermes-tutkimushanke	33
3.2.2. Tilastollinen analyysi	34
3.2.3. Tutkittavat	35
3.2.4. Kysymykset ja mittarit	38
3.3. Tutkimuksen luotettavuus	41
4. TUTKIMUSTULOKSET	44
4.1. Suoriutumisen johtamisen tila	44
4.2. Yksilön ja yksikön suoriutuminen	47
4.3. Hypoteesien testaaminen	48
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	53
5.1. Tutkimuksen tulosten yhteenveto	53
5.2. Tutkimuksen rajoitukset	55
5.3. Jatkotutkimusehdotukset	56
Lähteet	57
Liitteet	71

Liite 1. Haastattelulomake esimiehille	71
Liite 2. Kyselylomake henkilöstölle	73

Kuviot

Kuvio 1.	Henkilöstöjohtamisen tehtävät (Ulrich 1997).	14
Kuvio 2.	Jatkuvan suoriutumisen johtamisen prosessin vaiheet (muokattu Aguinis ym. 2008).	21
Kuvio 3.	Vastaajien ikäjakauma.	36
Kuvio 4.	Työsuhteen laatu.	36
Kuvio 5.	Henkilöstön työsuhteen kesto.	37

Taulukot

Taulukko 1.	Henkilöstöjohtamisen strategisuus ja resursointi.	44
Taulukko 2.	Henkilöstövoimavarojen muodostaminen ja osaamisen kehittäminen.	44
Taulukko 3.	Tavoitteet ja suoriutumisen arviointi.	45
Taulukko 4.	Yksilön suoriutuminen.	46
Taulukko 5.	Yksikön suoriutuminen.	47
Taulukko 6.	Korrelaatioanalyysi.	49
Taulukko 7.	Yksilön suoriutumista selittävä regressiomalli.	51

1. JOHDANTO

Suoriutumisen johtaminen on kriittinen osa organisaation tehokkuutta (Cardy 2004). Koska se on keskeinen prosessi työn läpiviemiseksi, sitä pidetään inhimillisen pääoman hallinnan ”akilleen kantapäänä” ja siksi sen pitäisi olla johtajien ensisijainen tavoite (Lawler 2008). Esimerkiksi Accenturen selvityksen mukaan vain 29% työntekijöistä kokee, että suoriutumisen johtaminen tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista ja lähes 90% on sitä mieltä, että heidän suorituksensa paranisi, jos suoriutumisen johtamisen käytäntöjä muutettaisiin. (Talouselämä 2016.) Keskeinen kysymys yhä kilpailullisemmillä markkinoilla on se, miten organisaation suoriutumista voidaan tukea ja parantaa. (Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas, Halpin 2006.)

Suoriutumisen johtaminen voidaan nähdä kulttuurisena prosessina. Tällöin organisaatioon luodaan kulttuuri, jossa yksilöt ja tiimit ottavat vastuuta omien taitojensa kehittämistä sekä jatkuvasti kehitettyjen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisesta. (Corcoran 2006; Hellqvist 2011.) Sitä on myös kuvailtu systemaattiseksi prosessiksi, jossa työntekijöiden ja tiimien avulla varmistetaan organisaation jatkuva menestys. (Armstrong 2009: 1-2; Briscoe & Claus 2009.) Se on yrityksen strategian suunnittelua, toteuttamista, seuranta ja jalostamista tukevaa toimintaa, jonka pyrkimyksenä on ohjata organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa kaikilla eri organisaatiotasolla sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Suoriutumisen johtamisessa aktiivisesti johdetaan, mitataan, seurataan tai raportoidaan suoriutumista ja annetaan palautetta kokonaisstrategialle. (Corcoran 2006; Aguinis & Pierce 2008; Brudan 2010; Aho 2011.)

Yksilön suoriutumiseen vaikuttavat monet eri asiat. Osaaminen, motivaatio ja sitoutuminen sekä tiimitekiäjät muodostavat henkilökohtaiset tekijät. Osaaminen, kannustus ja tuki ovat tärkeässä roolissa. Esimieheltä saatu ohjaus, tuki ja kannustus eli niin sanotut johtajuustekijät vaikuttavat osaltaan suoriutumiseen. Tärkeää on myös työn organisointi prosessien ja töiden muotoilun avulla. Tilannetekijät eli erilaiset muutokset sekä sisäiset ja ulkoiset paineet vaikuttavat osaltaan yksilön suoriutumiseen. (Armstrong

& Baron 1998.) Suoriutumisen johtaminen tunnistaa, mittaa ja kehittää samanaikaisesti jokaisen yksikön jäsenen henkilökohtaista suoriutumista ja heidän panostaan ryhmän kokonaistuloksiin (Aguinis, Gottfredson & Joo 2013).

Huolimatta suoriutumisen johtamisen ja suoriutumisen arvioinnin suosiosta sekä tutkimuksissa että käytännössä, näiden käytäntöjen tehokkuudesta tulee saada vielä lisää tietoja (Schleider, Baumann, Sullivan & Yim 2019). Suoriutumisen johtamisessa ei jatkossa riitä, että sillä varmistetaan vain liiketoimintatavoitteisiin pääseminen. Tiimin toiminnan palkitseminen, parhaiten suoriutuvien henkilöiden tunnistaminen ja palkitseminen sekä luovuuteen kannustaminen nousevat yhä tärkeämmiksi asioiksi. (Talouselämä 2017.) McCarthy ja Garavan (2001) toteavat suoriutumisen johtamisen olevan menestyksestä vain, jos jokaisen osaston johtaja todella ymmärtää kuinka motivoida ja tarjota työntekijöille riittävät oppimis- ja kehittämisresurssit. Jokaisen henkilön tai osaston suoritus tulee pystyä mittaamaan heidän raporttiansa perusteella, ei vain liiketoiminnan tulosten perusteella.

Nykypäivän työntekijät vaativan hyvin erilaista lähestymistapaa suoriutumisen johtamiseen. Silti käyttäytymistä on aina tarkkailtava, samoin tulosten seuraaminen on edelleen tärkeää ja henkilöstöhallinnollisia päätöksiä tehtävä. (Risher 2011.) Yksilön suoriutumisen mittaaminen ja kehittäminen on avainasemassa organisaation menestykseen ja kilpailuetuun (Ployhart, Weekley & Baughman 2006). Huolimatta suoriutumisen johtamisen tärkeydestä, se ei täytä lupauksiaan useimmissa organisaatioissa. Useimmiten syynä on, että suurin osa suoriutumisen johtamisen prosessista keskittyy melkein yksinomaan suoriutumisen arviointiin. (Aguinis, Joo & Gottfredson 2011.)

Selkeän ja vakuuttavan näytön puute suoriutumisen johtamisen tehokkuudesta on johtanut viimeaikaisiin keskusteluihin siitä, onko muodollinen suoriutuminen johtaminen edes välttämätöntä (Adler, Campion, Colquitt, Grubb, Murphy, Olander-Krane & Pulakos 2016; Pulakos & O'Leary 2011). Johtajat ja työntekijät ovat skeptisiä siitä,

että suoriutumisen johtaminen tuo lisäarvoa; yleensä se nähdään ajan ja resurssien tuhlausena. Yksilön suoriutuminen on kuitenkin yksi kulmakivi organisaation menestykseen. Käytännössä katsoen kaikilla organisaatioilla on jonkinlainen suoriutumisen johtamisjärjestelmä. (Aguinis ym. 2011.)

1.1. Tutkimuksen tavoite

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus selvittää, miten suoriutumisen johtaminen on yhteydessä organisaation yksilö- ja yksikkötason suoriutumiseen PK-yrityksissä ja millainen on suoriutumisen johtamisen käytännön tila organisaatioissa. Tämä tarkoitus pyritään toteuttamaan saavuttamalla tutkimuksen tavoitteet ja löytämällä vastaukset muodostettuihin hypoteeseihin. Tavoitteena on siis selvittää suoriutumisen johtamisen tila pienissä ja keskisuurissa yrityksissä ja miten se vaikuttaa yksilö- ja yksikkötason suoriutumiseen.

Kartoittamalla yksilöiden ja yksiköiden omaa arviota ja käsitystä suoriutumisen johtamisesta ja sen tilasta, pyritään saamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva siitä, millainen vaikutus suoriutumisen johtamisella on yksilö ja yksikkötason suoriutumiseen.

1.2. Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus voidaan jaotella kahteen osaan: teoreettiseen viitekehykseen ja empiriaan. Teoreettinen viitekehys taustoittaa toteutettua tutkimusta eritellen työntekijän suoritukseen vaikuttavia tekijöitä ja esittämään niiden taustalla olevia teorioita aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden valossa. Empiirisessä osassa taas kuvataan tutkimuksen toteutusta vaiheittain ja esitetään sen tulokset ja niistä johdetut johtopäätökset.

Tutkielman johdannossa esitellään tutkimuksen taustaa ja siten johdatellaan lukija tutkittavaan aiheeseen. Tutkielman toinen pääluku hahmottelee tutkimukselle teoreettisen viitekehyksen, jonka kautta tutkittava ilmiö teoreettisesti rajataan. Siinä tarkastellaan ensin yleisesti henkilöstöjohtamisen teoriaa ja HR-käytäntöjä ja sen jälkeen

käytännöistä keskitytään suoriutumisen johtamiseen. Toisen luvun lopuksi muodostetaan tutkimuksen hypoteesit, joita testataan empiirisessä osuudessa.

Kolmannessa pääluvussa esitellään tutkimuksen metodologia. Siinä käydään läpi kvantitatiivisen tutkimuksen metodologiaa ja tämän tutkimuksen toteutusta. Tämän jälkeen siirrytään aineistoon ja sen analysointiin, joka pitää sisällään Hermes-tutkimushankkeen esittelyn, tutkimuksessa käytetyt tilastolliset analyysit, tutkittavat sekä kysymykset ja mittarit. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Neljännessä pääluvussa tuodaan esille tutkimuksen empiiriset tutkimustulokset. Empiirisessä osuudessa kuvataan suoriutumisen johtamisen ja yksilö- ja yksikkötason suoriutumisen yhteyden tutkimustulokset korrelaatiotarkastelun ja lineaarisen regressiomallin avulla. Viidennessä luvussa esitetään tutkimustuloksista muodostettu yhteenveto. Lopuksi käsitellään tutkimuksen rajoituksia ja jatkotutkimusehdotuksia

2. SUORIUTUMISEN JOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA

Tässä luvussa kerrotaan ensin lyhyesti mitä henkilöstöjohtaminen ja HR-käytännöt ovat. Seuraavaksi esitellään henkilöstöjohtamisen käytännöistä suoriutuminen ja suoriutumisen johtaminen sekä kerrotaan suoriutumisen johtamisesta organisaatiossa. Lopuksi tuodaan esille teorian pohjalta muodostetut hypoteesit.

2.1. Henkilöstöjohtaminen ja HR-käytännöt

Henkilöstöjohtaminen koostuu työn suunnittelusta ja analyysista, henkilöstövoimavarojen suunnittelusta, rekrytoinnista, työntekijöiden valinnasta, koulutuksen ja kehittymismahdollisuuksien tarjoamisesta, suorituksen johtamisesta, palkitsemisesta sekä työntekijäsuhteiden huolehtimisesta (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright 2004: 3). Henkilöstöjohtaminen nähdään prosessina, jossa analysoidaan henkilöstötarpeita muuttuvissa olosuhteissa ja kehitetään ratkaisuja näiden tarpeiden tyydyttämiseksi. Itse henkilöstöjohtamisen käsitettä on kuitenkin vaikea määrittellä yksiselitteisesti, sillä se näyttäytyy erilaisena organisaation eri tasoilla (Boxall & Purcell 2011). Henkilöstöjohtaminen (HRM) on erittäin laaja osa-alue johtamisessa, jota on yritetty jäsentää erilaisilla malleilla. Sittemmin HRM on vakiinnuttanut asemansa, saanut suosiota ja kehittänyt vahvan aseman. (Beer, Boselie & Brewster 2015.)

Varhaisimmat mallit kehitettiin 1980-luvun alussa globalisaation aikaan kilpailukyvyyn lisäämiseksi. Tälle vuosikymmenelle ominaista oli keskustelu HRM:n käsitteen määrittelystä sekä sen luonteesta. (Guest 1987.) Seuraavana vuosikymmenenä syntyi strategisen henkilöstöjohtamisen käsite (SHRM) (Wright & McMahan 1992), jossa keskustelu siirtyi SHRM:n ja yrityksen tuloksen väliseen riippuvuuteen (Paauwe, Guest & Wright 2013).

Seuraavaksi esittelemme tunnetuimpia henkilöstöjohtamisen malleja.

Harvardin malli on yksi tunnetuimmista henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta kuvaavista malleista. Siinä yrityksen toimintamalleja ja henkilöstöjohtamisen periaatteita muokkaavat sidosryhmät, joita ovat muun muassa työntekijät, omistajat ja viranomaiset sekä erilaiset tilannetekijät kuten työvoimamarkkinat, lainsäädäntö ja työehtosopimukset. (Beer Spector, Lawrence, Mills & Walton 1984.) Harvardin mallia muistuttaa Hendryn ja Pettigrewin (1990) malli, jotka molemmat korostavat lisäksi henkilöstöjohtamisen ja siihen vaikuttavien elementtien välisen tasapainon ja yhteensopivuuden tärkeyttä (Viitala 2016).

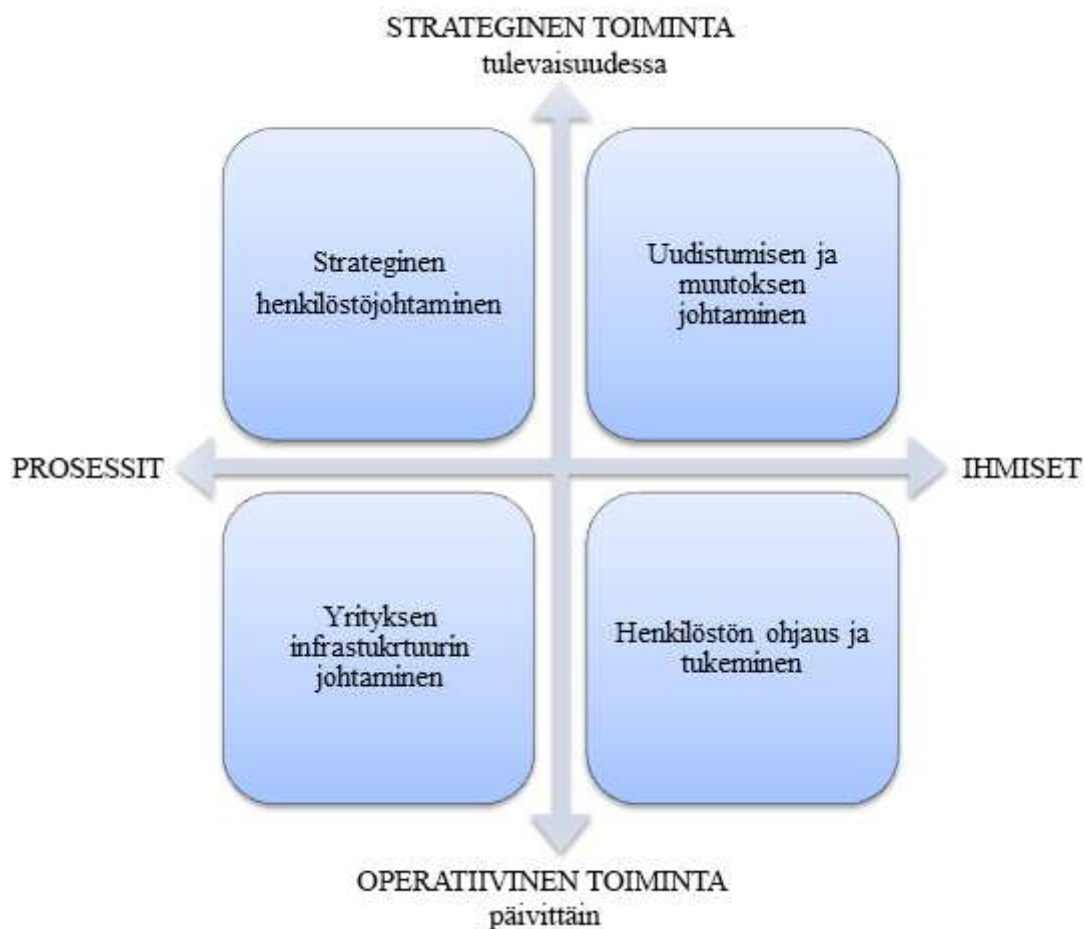
Guestin (1987) HRM-mallin kiinnostus kohdistuu henkilöstöjohtamisen ja yrityksen menestyksen väliseen yhteyteen. Tässä mallissa korostuu se seikka, että henkilöstöjohtamisen tulee olla johdonmukaista tarkasteltaessa liiketoiminnan strategiaa. Painotus on nimenomaan keskinäisessä yhteensopivuudessa henkilöstöjohtamisen eri toimintojen ja menettelytapojen välillä. (Viitala 2016.) Harneyn ja Dundonin (2006) mallissa ulkoisina vaikuttajina ovat toimiala, tuote- ja markkinavalinnat, arvoketju, teknologia, lainsäädäntö ja henkilöstöpalvelujen saatavuus. Sisäisiä vaikuttajia puolestaan on omistajuus, johtamistyyli, ammattiliiton paikallinen vaikutus sekä yrityksen koko ja työntekijät. Nämä tekijät yhdessä muodostavat tuloksellisen henkilöstöjohtamisen, joka näkyy henkilöstön luotettavuutena, joustavuutena ja tuottavuutena sekä työnantajan ja työntekijöiden välisinä hyvinä suhteina. Tulokset vaikuttavat palautesilmukan kautta yrityksen henkilöstöjohtamisen toteutukseen ja kehittymiseen.

Henkilöstöjohtamista voi kuitenkin lähestyä kahdella eri tavalla, kovalla ja pehmeällä. Erot näissä tulevat esille organisaatioiden päätöksenteossa sekä lähestymisessä henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa. (Legge 1978.) Pehmeässä henkilöstöjohtamisessa (Soft HRM approach) korostuu henkilöstön inhimillinen luonne, sen arvo organisaation pääomana sekä kehittäminen. Kaiken pohjana ovat ihmiset, jotka vain osaavina, motivoituneina sekä sitoutuneina voivat tuoda organisaatiolle kilpailuedun. Kovassa

henkilöstöjohtamisessa (Hard HRM approach) painottuu tehokkuus- ja kustannusnäkökulma, joka korostaa henkilöstön resurssiluonnetta. Tyypillistä onkin talouden kiristyessä organisaatioissa näkyvä kova linja. (Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern & Styles 1997.)

HRM:n tehtävänä on strategisten tavoitteiden kautta vaikuttaa organisaation suoriutumiseen (Den Hartog & Verburg 2004). 1980-luvun alkupuolella HRM, henkilöstöresurssijattelu yleistyi. Tällä viitataan yleensä kaikkiin liikkeenjohdon päätöksiin ja toimenpiteisiin, jotka vaikuttavat organisaation ja sen henkilöstön välisiin suhteisiin. Tämän rinnalle tuli henkilöstöresurssien strateginen johtaminen, SHRM, jossa kiinnitetään huomiota sekä henkilöstöresurssien johtamisen strategiseen merkitykseen, että niiden kytkentään liiketoimintastrategian kanssa. (Storey 2007.) Jaon tekeminen henkilöstöjohtamisen (HRM) ja strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM) välille on haastavaa. Näitä käsitteitä käytetäänkin usein korvaamaan toisiaan tai limittäin. Strategista henkilöstöjohtamista pidetään kuitenkin väylänä liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen välillä. (Lähteenmäki, Storey & Vanhala 1998.)

Henkilöstöjohtamisen tehtävät ja roolit voidaan kiteyttää alla näkyvän kuvion 1 mukaisesti. Ulrichin (1997) mukaan keskeiset roolit ovat strateginen henkilöstöjohtaminen, yrityksen infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä uudistamisen ja muutoksen johtaminen. Prosessit ovat toiminnan kohteena pystyviivan vasemman puoleisissa rooleissa, ja ihmiset oikean puoleisissa rooleissa. Keskiviiva kuvaa aikajännettä, jolloin sen yläpuolella sijaitsevat toiminnot tähtäävät tulevaisuuteen ja alapuolella olevat ovat jokapäiväisiä.



Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen tehtävät (Ulrich 1997).

Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus on saavutettavissa henkilöstöjohtamisen käytänteiden avulla. Näistä käytänteistä on kehitetty niin sanottuja parhaita henkilöstökäytäntöjä (Best human practices) (Algorta & Zebalosa 2011) sekä huippusuoriutumisen käytäntöjä (High performance work practices, HPWP) (Posthuma, Campion, Masimova & Campion 2013). Huippusuoriutumisen käytäntöihin lukeutuu palkitseminen, työkuvien suunnittelu, henkilöstön kehittäminen, rekrytointi, työsuhteasiat, viestintä, suoriutumisen johtaminen, urasuunnittelu sekä henkilöstön vaihtuvuuden hallinta ja sitouttaminen (Posthuma ym. 2013). Tässä tutkimuksen teoriaosiossa tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin suoriutumisen johtamista.

2.2. Suoriutumisen johtaminen osana henkilöstöjohtamista

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on organisaation tavoitteiden saavuttamisen mahdollistaminen. Suoriutumisen johtaminen luo siis käytännönläheisen perustan ja kuuluu henkilöstöjohtamisen perusprosesseihin. (Sydänmaanlakka 2004: 111.) Englanninkielinen käsite *performance* tarkoittaa suomeksi suoriutumista tai suoritusta. Tässä tutkimuksessa käytetään vakiintunutta käsitettä suoriutuminen. Se tarkoittaa itse toimintaa eli suorittamista että sen lopputulosta, suoritusta (Armstrong 2006).

On olemassa erilaisia näkemyksiä siitä, mitä suoritus on. Kanen (1996) mukaan suoritus on jotain, jonka henkilö jättää taakse ja joka on olemassa lukuun ottamatta sen tarkoitusta. On myös esitetty, että suoritus tulisi määritellä työn tuloksiksi, koska ne tarjoavat vahvimman yhteyden organisaation strategiaan tavoitteisiin, asiakastytyväisyyteen ja taloudellisiin panoksiin (Bernadin, Kane, Ross, Spina & Johnson 1995). Campell (1990) taas uskoo, että suoriutuminen on käyttäytymistä ja se tulisi erottaa tuloksista, koska ne saattavat olla vääristyneitä järjestelmätekijöillä.

Kattavampi kuva suorituksesta saadaan, jos se määritellään siten, että se kattaa sekä käyttäytymisen että lopputulokset. Käyttäytyminen heijastuu yksilöstä ja muuttaa suorituksen toiminnaksi. Se ei ole vain väline tulosten saavuttamiseksi vaan käyttäytyminen on myös tulos itsessään, jota voidaan arvioida muiden tulosten lisäksi. (Brumbrach 1988.) Brudan (2010) kiteyttää suoriutumisen olevan jokapäiväinen prosessi, joka heijastaa sekä kuljettavaa matkaa, että sen tulosta. Myös Armstrongin (2006: 7) mukaan suoritus ei ole pelkästään sitä, mitä saavutetaan, vaan mukaan otetaan myös se, miten se pystytään saavuttamaan.

Johtamisen alalla suoriutumisesta puhuttaessa voidaan termiä rajata hieman. Suoriutuminen on jaettu kahteen osa-alueeseen. Ensimmäinen liittyy yksilön henkilökohtaiseen suoriutumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen ja toinen taas

toimintaan, joka tulee koko organisaation suoriutumista. (Campbell, McHenry & Wise 1990.) Suoriutuminen käsitteenä on siis moniulotteiden rakenne, jonka mittaaminen vaihtelee erilaisten tekijöiden mukaan. Jos sitä ei voida määrittellä sitä ei voida myöskään mitata tai hallita. (Bates & Holton 1995.) Suoriutuminen saa kuitenkin aivan erilaisen merkityksen, jos sen yhteydessä on jokin toinen käsite. Suoriutuminen tarkoittaa eri asioita riippuen siitä, puhutaanko sen yhteydessä esimerkiksi suoriutumisesta ja sen arvioinnista, mittaamisesta tai suoriutumisen johtamisesta. (Folan, Browne & Jagdev 2007.)

Englanninkielinen käsite *performance management* on suomeksi *suoriutumisen johtaminen, suorituksen johtaminen tai suorituskyvyn johtaminen*. Suoriutumisen johtamisesta voidaan löytää useita määritelmiä ja sen tarkka määrittely on haastavaa. Se voidaan nähdä prosessina, toimintana, lähestymistapana tai horisontaalisena funktiona. Nämä ovat toimintatapoja, joita organisaatio tarvitsee toteuttaakseen ja seurataakseen sekä johtaakseen organisaation suorituskykyä (Coveney 2003).

Suoriutumisen johtaminen voidaan nähdä kulttuurisena prosessina. Silloin organisaatioon luodaan kulttuuri, jossa yksilöt ja tiimit ottavat vastuuta omien taitojensa kehittamisestä ja jatkuvasti kehitettyjen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisesta. (Corcoran 2006; Hellqvist 2011.) Sitä on myös kuvailtu systemaattiseksi prosessiksi, jonka avulla varmistetaan organisaation jatkuva menestys parantamalla työntekijöiden ja tiimien suoriutumista. (Armstrong 2009: 1-2; Briscoe & Claus 2009.) Suoriutumisen johtaminen on yrityksen strategian suunnittelua, toteuttamista, seuranta ja jalostamista tukevaa toimintaa, jonka pyrkimyksenä on ohjata organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa kaikilla eri organisaatiotasolla sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Suoriutumisen johtamisessa aktiivisesti johdetaan, mitataan, seurataan tai raportoidaan suorituskykyä ja annetaan palautetta kokonaisstrategialle. (Corcoran 2006; Aguinis & Pierce 2008; Brudan 2010; Aho 2011.)

Suoriutumisen johtaminen on organisaation hallintaa. Se on luonnollinen hallintaprosessi, ei siis järjestelmä tai tekniikka. (Fowler 1990.) Suoriutumisen johtaminen on strateginen, integroitu ja monivaiheinen prosessi, jota käytetään organisaatioissa työntekijöiden suoriutumisen hallintaan (Smither & London 2009). Työn luonne usein määrittää sopivan keston suoriutumisen johtamiselle, mutta tyypillisesti se on yhden vuoden jakso. Suoriutumisen johtaminen sisältää useita eri yhteyksiä johtajien ja alaisten välillä (Budworth & Mann 2011). Työn ajallisen rajaamiseen sisältyy tavoitteiden asettaminen, palautteen antaminen sekä suorituksen arviointi (Duff 2013). Suoriutumisen johtaminen koskee kaikkia organisaatiossa. Se hylkää ajatuksen siitä, että vain esimiehet olisivat vastuussa tiiminsä suoriutumisesta ja korvaa sen sillä, että vastuu jaetaan johtajien ja tiimin kesken. He ovat yhdessä vastuussa tuloksista ja osallistuvat yhdessä siihen, mitä heidän tulee tehdä ja miten heidän tulee se tehdä. (Armstrong 2009: 16.)

IRS (1996) on tiivistänyt suoriutumisen johtamisen periaatteet seuraavalla tavalla. Sen tarkoituksena on muuttaa organisaation tavoitteet yksilöiden, tiimien, osastojen ja divisioonien tavoitteiksi sekä auttaa selkeyttämään yrityksen tavoitteita. Suoriutumisen johtamista on kuvattu jatkuvana ja kehittyvänä prosessina, jossa suorituskyky parantuu ajan myötä. Toimiakseen se vaatii jatkuvaa palautetta.

Suoriutumisen johtaminen vaatii johtamistyylin, joka on avoin ja reilu, ja joka rohkaisee osapuolten väliseen kommunikointiin. Se perustuu yksimielisyyteen ja yhteistyöhön sen sijaan, että se valvoo tai pakottaisi. Näin ollen se luo yhteisen ymmärryksen siitä, mitä on parannettava ja miten se on mahdollista saavuttaa. Lisäksi se kannustaa itsensä johtamiseen yksilön suoriutumisessa. Kommunikaatio ja palautesilmukat mahdollistavat yksilöiden saavutettujen kokemusten ja tiedon pohjalta organisaation tavoitteiden muuttamisen. Suoriutumisen johtamista tulee soveltaa koko henkilöstöön, eikä sitä tulisi ensisijaisesti yhdistää taloudelliseen palkkioon. Sen avulla mitataan ja arvioidaan kaikkia suorituksia yhteisesti sovitulla tavalla. (IRS 1996.)

Suoriutumisen johtamista voi tarkastella organisaation, ympäristön ja yksilön näkökulmasta. Näitä näkökulmia tulisi kuitenkin yhdistää ja näin ollen myös tavoitteiden tulisi olla yhdenmukaisia. Tarkasteltaessa organisaatiota, suoriutumisen johtamisen yksi avaintehtävistä on tavoitteiden yhdenmukaistaminen. Kun suoriutumisen johtaminen kytketään koskemaan myös muita organisaation suunnitteluprosesseja, onnistuu tavoitteiden yhdenmukaistaminen. Organisaation kaikkien tasojen tulee olla tietoisia toiminnan tarkoituksesta, avaintehtäväalueista, avaintavoitteista sekä kriittisestä osaamisesta. (Sydänmaalakka 2001, 79-80.) Yrityksen arvot ja kulttuuri muodostavat ympäristön näkökulman (Sydänmaalakka 2001, 82.).

2.3. Suoriutumisen johtamisen prosessi

Viimeisten 30 vuoden aikana, ymmärrys organisaation suorituskyvystä on muuttunut. Se on kehittynyt suorituksen mittaamisesta – mitä mitata, miten mitata ja kuinka raportoida – suoriutumisen johtamiseen – miten käyttää toimenpiteitä organisaation suorituskyvyn johtamisessa. (Amaratunga & Baldry 2002). Kirjallisuus suoriutumisen johtamisesta on moninainen, hajanainen ja sekava (Smith & Goddard 2002), sillä yleisesti sovittua suoriutumisen johtamisen määritelmää ei ole (Andersen, Henriksen & Aarseth 2006). Tarkastelemalla kuitenkin suoriutumisen johtamisen eri määritelmiä kirjallisuudessa, voidaan tunnistaa keskeisiä toimintoja suorituksen johtamisen prosessissa (Ates, Garengo, Cocca & Bititci 2013).

Lansburyn (1988) mukaan suoriutumisen johtamiseen kuuluu työntekijän suoriutumisen tunnistaminen, arviointi ja kehittäminen, jotta organisaation tavoitteet ja päämäärät voitaisiin saavuttaa tehokkaammin. Siinä samalla toteutuu työntekijöiden tunnustaminen, palautteen saaminen, työtarpeet ja uraohjaus. Suoriutumisen johtaminen on strateginen ja integroitu prosessi, joka tuottaa jatkuvaa menestystä organisaatioille parantamalla ihmisten suoriutumista ja kehittämällä yksilöiden ja tiimien kykyjä (Armstrong 2000). Se on prosessi, jolla luodaan yhteinen käsitys siitä, mitä

halutaan saavuttaa ja miten se voidaan saavuttaa. Se on lähestymistapa ihmisten johtamiseen, mikä lisää todennäköisyyttä saavuttaa uramenestystä. (Hartle 1997.) Jatkuva prosessi koostuu suoriutumisen johtamisen suunnittelusta, suoriutumisen hallinnasta havainnoinnin ja palautteen avulla (valmennus) ja suoriutumisen arvioinnista (Pope 2004).

Tärkeää on, että yksilöiden ja tiimin suoriutuminen yhdenmukaistetaan organisaation strategisten tavoitteiden kanssa (Aguinis 2009). Henkilöstöjohtamisen alalla suoriutumisen johtamista pidetään siis keinona johtaa ihmisiä saavuttamaan työhön liittyvä onnistumisia ja se antaa enemmän painoarvoa toiminnoille, jotka liittyvät käyttäytymisen parantamiseen, taitojen kehittämiseen, koulutukseen ja palkitsemiseen. (Lansbury 1988; Hartle 1997; Armstrong 2000; Pope 2004; Aguinis 2009.)

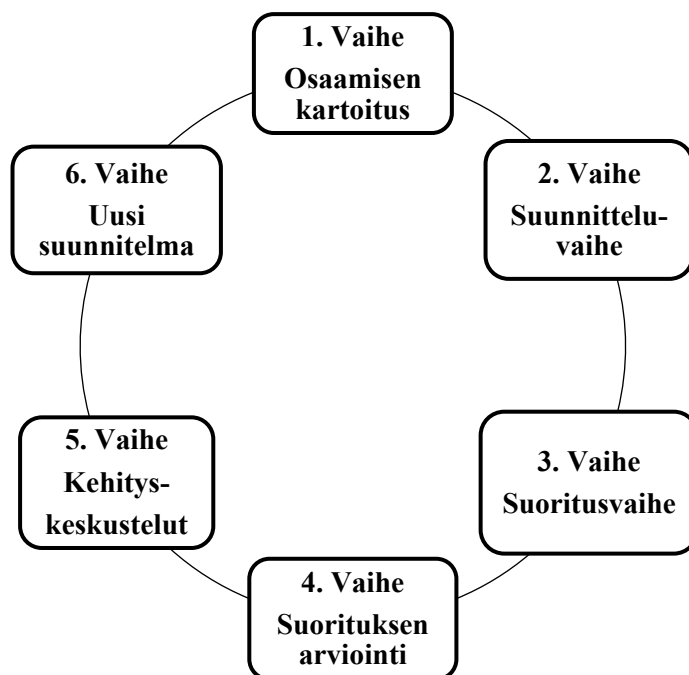
Suoriutumisen johtamisen prosessissa, operatiivisella tasolla, korostuu mittaamisen ja kaikkeen siihen liittyvien toimintojen tärkeys (Lebas 1995; Bititci, Carrie & McDevitt 1997; Busi & Bititci 2006; Stiffler 2006; Radnor & Barnes 2007; Barnes & Radnor 2008; Eckerson 2010; Hagos & Pal, 2010; Parthiban & Goh, 2011.) Lebasin (1995) mukaan suoriutumisen johtaminen on filosofia, jota suoriutumisen mittaaminen tukee. Sitä edeltää ja seuraa suoriutumisen mittaaminen, jolloin näiden kahden prosessin erottaminen toisistaan on turhaa. Myös Bititcii ym. (1997) näkee suoriutumisen johtamisen prosessina, jolla yritys hallitsee suoriutumistaan toimintastrategioiden ja tavoitteiden mukaisesti. Prosessin avulla määritellään, miten organisaatio käyttää erilaisia järjestelmiään. Näihin järjestelmiin kuuluu muun muassa strategian kehittäminen ja tarkastaminen, kirjanpito, ei-taloudelliset tulokset, kannustin/bonusjärjestelmä ja henkilöstön arviointi. Ytimessä on tietojärjestelmä, joka mahdollistaa suljetun silmukan käyttöönotto- ja palautejärjestelmän, johon tulisi sisällyttää kaikki tiedot eri järjestelmistä.

Operatiivisella tasolla suoriutumisen johtaminen edellyttää liiketoimintavoitteiden selkeyttämistä, yksittäisten tavoitteiden asettamista ja sopimista suoriutumisen standardeista (Busi ym. 2006). Organisaation tulee yhdenmukaistaa eri ryhmien ja

osastojen strategiset tavoitteet, suunnitelmat ja budjetit (Stiffler 2006). Suoriutumisen johtaminen johtaa parannuksiin käyttäytymisessä, motivaatiossa ja prosessissa sekä se edistää innovaatiota (Radnor & Barnes 2007). Prosessi tuottaa tietoa tärkeistä asioista (viestintä), tarjoaa mahdollisuuden väliintuloon ja oppimiselle sekä luo mekanismin vastuullisuudelle ja valvonnalle (Barnes & Radnor 2008). Suoriutumisen johtaminen on siis sarja organisatorisia prosesseja ja sovelluksia, jotka on suunniteltu optimoimaan liiketoimintastrategian toteuttaminen (Eckerson 2010). Näiden prosessien avulla yritykset voivat määritellä strategiset tavoitteet sekä mitata ja hallita suoriutumista näihin tavoitteisiin nähden (Hagos & Pal 2010).

Strategisella tasolla suoriutumisen johtaminen nähdään prosessina, joka auttaa organisaatiota muotoilemaan, toteuttamaan sekä muuttamaan strategiaansa, jotta se pystyy vastaamaan sidosryhmien tarpeisiin. Suoriutumisen johtaminen on myös sitoutumisen ja motivaation luomista tavoitteiden saavuttamiseksi ja viestintä on tässä tärkeässä roolissa. (Verweire & van den Berghe, 2004.) Moynihan (2008) näkee suoriutumisen johtamisen järjestelmänä, joka tuottaa suorituskykyä koskevia tietoja strategisen suunnittelun ja suorituskyvyn mittaamisen avulla. Se yhdistää informaatiota, jossa ideaalisesti tieto vaikuttaa mahdollisiin päätöksiin. Mukauttamalla ja integroimalla eri näkökulmia yhteen voidaan suorituksen johtamisen prosessia kuvata toistuvaksi suljetun silmukan prosessiksi, jonka tarkoituksena on hallita ja parantaa yksilön ja organisaation suoriutumista mukautumalla jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön (Ates ym.2013).

Aguinis (2009) on yksityiskohtaisesti kuvannut suoriutumisen johtamisen jatkuvana prosessina, johon sisältyy alle olevassa kuviossa 2. nähtävillä olevat vaiheet.



Kuvio 2. Jatkuvan suoriutumisen johtamisen prosessin vaiheet (muokattu Aguinis ym. 2008).

Ensimmäisessä vaiheessa on tärkeää olla hyvä tietämys siitä, mikä on organisaation missio ja strategiset tavoitteet. Sen jälkeen pyritään kartoittamaan osaamisen tila, jotta pystytään varmistamaan, että organisaation missio ja strategian tavoitteet ovat mahdollisia toteuttaa. Muuttuvan osaamisen tarve voi luoda haasteen tässä kohtaa prosessille. (Aguinis ym. 2008, 54.) Suunnitteluvaiheeseen sisältyy keskustelua esimiehen ja alaisen välillä siitä, mitä tulee tehdä ja miten. Näin selkeytetään suoritukseen vaadittava käyttäytyminen, tavoitteet ja lopputulokset ja samalla laaditaan kehityssuunnitelma. (Aguinis ym. 2008, 54.)

Suoritusvaihe koskee sekä alaista että esimiestä. Vaiheen aikana alainen pyrkii saavuttamaan aikaisemmin sovitut tavoitteet sekä tunnistamaan omaa kehittymistä ja kehittämistarpeitaan. Jos tavoitteiden asettaminen on ollut prosessissa haasteena, ne voi näkyä tässä kohtaa epäselvinä suunnitelmina ja epäselvyytenä töissä. Esimiehen tulee tarkkailla ja dokumentoida suoritusta sekä pitää alainen ajan tasalla mahdollisista

muuttuvista tavoitteista, jotta alainen onnistuu ja pysyy motivoituneena. (Aguinis ym. 2008, 54.)

Suoriutumisen arviointiin sisältyy suunnittelu, seuranta, arviointi ja henkilökohtaisten panosten palkitseminen. Nämä neljä ydinvaihetta sisältävät selkeiden ja mitattavien suoritukseen liittyvien tavoitteiden tunnistamisen ja asettamisen, suorituksen mittaamisen seuraten samanaikaisesti edistymistä kohti tavoitteita, palautteen antamisen suorituksen tuloksista sekä suorituksen arvioinnin hyödyntämisen päätöksissä koskien palkitsemista ja vastuullisuutta. (Cho & Lee 2012.)

Alaisen suoriutumista arvioidaan suhteessa suunnitelmaan sekä myös hänen kehityssuunnitelmaansa. Selvitetään, onko tavoitteita saavutettu ja onko kehitystä tapahtunut. Prosessissa ei ole kysymys ainoastaan henkilökohtaisten tekijöiden arvioinnista ja mittaamisesta vaan lisäksi johtajuus-, tilanne- ja tiimitekiäjien sekä töiden organisoinnin arvioinnista ja mittaamisesta. (Kauhanen 2012.) Lisäksi tavoitteena on yksilön ja organisaation tavoitteiden yhdistäminen. Jotta arvioinnin realistisuus toteutuisi, olisi hyvä ottaa kaikki kollegat ja yhteistyökumppanit mukaan arviointiin. (Aguinis ym. 2008.)

Kehityskeskusteluvaiheessa alainen saa palautetta ja siinä keskustellaan menneistä suorituksista ja tulevista tavoitteista. Tärkeää olisi, että esimies saisi vastavuoroisesti palautetta alaiselta. Viimeinen vaihe on melko samanlainen toisen vaiheen kanssa, sillä tässäkin sovitaan ensi kaudelle tavoitteet ja se, miten ne saavutetaan. Joitain uusia vastuita ja kompetensseja voidaan tässä vaiheessa sisällyttää ja taas päinvastoin, joitakin tavoitteita saatetaan joutua muuttamaan joko ylös- tai alaspäin. (Aguinis ym. 2008.) Jokainen vaihe on tärkeässä roolissa. Jos jokin näistä vaiheista toteutetaan huonosti, tulee se vaikuttamaan koko prosessiin negatiivisesti. Lyhyesti, suoriutumisen johtamisen prosessi on niin hyvä kuin sen heikoin lenkki. (Aguinis ym. 2008, 53.)

Suoriutumisen johtaminen sitouttaa esimiehiä jatkuvaan prosessiin, jossa heidän odotetaan osallistuvan suoriutumisen suunnitteluun, valmennukseen ja arviointiin. Näin ollen suoriutumisen johtamisen tehokkuus on suurelta osin heidän vastuullaan. (Haines & St-Onge 2012.) Suoriutumisen johtamisen prosessi on yksinkertaisesti paikka tietojen säilyttämiseen ja tapa, jonka avulla dokumentoidaan arvio ihmisten suoriutumisesta. Ongelmat syntyvät tavalla, jolla esimiehet hoitavat vastuunsa; jatkuva keskittyminen prosessin suunnitteluun ei ratkaise ongelmaa. (Risher 2011.)

Epäpätevät esimiehet, jotka eivät pysty toteuttamaan suoriutumisen johtamista tehokkaasti ja jotka asettavat epärealistisia suoritustavoitteita estävät tuotteliaisuutta (Munzhedzi & Phago 2014). Hyvin koulutetut, tietoiset ja vastuulliset esimiehet ovat avain korkean suoriutumisen saavuttamiseen ja edistämiseen. Tämän saavuttamiseksi on luotava suoriutumisen johtamisen koulutus ja koulutuksen arviointimenetelmät saadun koulutuksen tehokkuuden arvioimiseksi (Kapoor & Sherif 2012).

Esimiehet eivät usein tiedosta rooliaan suoriutumisen johtamisessa ja sitä, että heidän oma suoriutumisensa riippuu alaistensa suorituksista (Amos, Ristow, Ristow & Pearsen 2012). Epävarmuus on organisaatioissa yleinen ilmiö, ja sen seurauksena suoriutumisen johtamisen prosessi voi ylikuormittaa huoliin ja vaatimukseen (Leopold & Harris 2009: 190). Tämän ylikuormituksen välttämiseksi, suoriutumisen johtamisessa tulee olla selvillä, mitkä toiminnot ja tuotokset ovat toivottavia ja tarkkailtava esiintyykö näitä toimintoja ja sitä kautta annettava palautetta, jotta työntekijät pystyvät vastaamaan odotuksiin. (Noe, Hollenbevk, Gerhart & Wright 2004: 239). Se auttaa esimiehiä tunnistamaan ne työntekijät, jotka panostavat eniten ja sekä mahdollistaa ymmärryksen siitä, miten työntekijät suoriutuvat (Sarwar, Ahmed & Muneer 2013). Työntekijät tarvitsevat palautetta heidän vahvuuksistaan ja heikkouksistaan ja siitä mitä heiltä odotetaan, jotta he itse voivat ymmärtää uranäkymänsä (Risher 2013). Palautteen antaminen ja aktiivinen osallistuminen suoriutumisen johtamisen prosessiin näyttäisi olevan keskeinen osa esimiesten työtä, mutta monet esimiehet kokevat tämän epämukavana (Cardy 2015).

Esimiestyöllä on suuri merkitys henkilöstökäytäntöjen soveltamiseen ja laatuun. Siten sillä on myös iso vaikutus henkilöstövoimavarojen tilaan. Esimiehet hoitavat monia asioita ja näin ollen henkilöstökäytäntöjen toteutus ja samalla henkilöstöjohtamisen laatu vaihtelevat riippuen esimiesten aktiivisuudesta ja kyvystä hoitaa niitä. (Purcell & Hutchinson 2006.) Hyvä esimiestyö vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi henkilöstön suoriutumiseen (McCull-Kennedy & Anderson 2002).

Onnistunut suoriutumisen johtaminen vaatii siis kaikkien tasojen esimiesten ja johtajien huomiota (Cho & Lee 2012). Ylimmän johdon on tuettava tätä prosessia, kun taas linjajohtajat ovat osa päivittäistä suorituksen johtamista, jota tulisi pitää erityisenä strategiana työntekijöiden sitouttamiseksi (Risher 2013). Tehokkaasti toteutettu suoriutumisen johtaminen auttaa luomaan ja ylläpitämään suurempaa työntekijöiden sitouttamista, mikä johtaa parempaan suoriutumiseen (Mone & London 2010: 277).

On erittäin tärkeää ottaa käyttöön suoriutumisen johtaminen koko organisaatiossa ja esimiesten tulisi käyttää sitä säännöllisesti (Rea & Rea 2002). Tulee huomata, että suoriutumisen johtaminen voi vaikuttaa johtamistyyliin sekä organisaatiokulttuuriin (Bititci, Mendibil, Nudurupati, Turner & Garengo 2004). Yhä useammin käy ilmi, mitä parempi suoriutumisen johtamisen prosessi on, sitä parempaa on myös organisaation suoriutuminen (De Waal 2002).

Pienet ja keskisuuret yritykset ovat epäilemättä tärkeitä vahvan talouskasvun ylläpitämiseksi. Kuitenkin näiden yritysten suoriutumisen ylläpitäminen pitkällä aikavälillä on suuri haaste. Edistyneiden johtamiskäytäntöjen omaksuminen tärkeimmissä liiketoimintaprosesseissa on avain heidän liiketoiminnan suorituskyvyn ja kilpailukyvyn parantamiseksi. Kirjallisuudesta kuitenkin selviää, että pk-yrityksillä on vaikeuksia ottaa käyttöön uusia ja innovatiivisia johtamiskäytäntöjä. (Cagliano, Blackmon & Voss 2001.)

2.4. Suoriutumiseen vaikuttaminen yksilö- ja yksikkötasolla

Organisaation suoriutuminen käsittää kolme tiettyä yrityksen tulosta; taloudellinen tulos, tuotteen markkinoiden toimivuus ja osakkeentuotto. Organisaation tehokkuus on edellä mainittua laajempi käsite, joka kattaa organisaation suoriutumisen lisäksi lukuisia sisäisen suorituskyvyn tuloksia, jotka eivät pelkästään liity taloudelliseen arviointiin, kuten yritysten sosiaalinen vastuu. (Richard, Devinney, Yip & Johnson 2009.) Yksilön tulee olla tietoinen organisaation visiosta ja tavoitteista. Lisäksi omat työtehtävät ja niihin tarvittava osaaminen tulee olla myös selkeästi tiedossa. Tämän jälkeen oman työn pystyy liittämään laajempaan kokonaisuuteen ja organisaation koko tarkoitukseen. Suoriutumisen johtamisen avulla pyritään tarjoamaan yksilölle mahdollisuus kehittyä oman osaamisen sekä suorituksen osalta. (Sydänmaanlakka 2001, 81.)

Yksilön suoriutumiseen työtehtävissä vaikuttavat monet eri asiat. Henkilökohtaiset tekijät kuten osaaminen, motivaatio ja sitoutuminen sekä tiimitekijät, osaaminen, kannustus ja tuki ovat tärkeässä roolissa. Esimieheltä saatu ohjaus, tuki ja kannustus eli niin sanotut johtajuustekijät vaikuttavat osaltaan suoriutumiseen. Tärkeää on myös työn organisointi prosessien ja töiden muotoilun avulla. Tilannetekijät vaikuttavat yksilön suoriutumiseen. Näitä ovat erilaiset muutokset sekä sisäiset ja ulkoiset paineet. (Armstrong & Baron 1998.)

Suoriutumisen johtaminen erottuu ratkaisevana jatkuva toimintana (Den Hartog, Boselie, & Paauwe 2004). Toisin kuin muut HRM-käytännöt, se edellyttää tiettyjä menetelmiä, joita johtajat käyttävät päivittäin auttamaan työntekijöitä asettamaan tavoitteita, seuraamaan heidän edistymistänsä, palautteen antamista ja työntekijän suoriutumisen muuttamista haluttuun suuntaan (Kinicki, Jacobson, Peterson & Prussia 2013). Kuitenkin sen tehokkuus riippuu siitä, miten työntekijät näkevät tämän prosessin (Sharma, Sharma, & Agarwal, 2016; Van Waeyenberg, Decramer, Audenaert, & Desmidt, 2016).

Kun työntekijät hahmottavat HRM-järjestelmän vahvaksi, tarkoittaa se, että järjestelmän tarkoitukset ovat selkeitä ja ymmärrettävissä. Suoriutumisen johtamisen kontekstissa johdonmukaisuus varmistaa, että järjestelmä pysyy samana ajasta ja erilaisista käsittelyistä huolimatta. Kun tiettyjä tavoitteita asetetaan, esimiesten palaute ja valmennus sekä viimeisen suorituksen arvion tulisi käsitellä näitä samoja tavoitteita. Jatkuva suoriutumisen johtaminen tarjoaa selkeää ohjausta, tukea ja palautetta, jota työntekijät tarvitsevat käsitelläkseen työn vaatimuksia. (Audenaert, Decramer, George, Verschuere, & Van Waeyenberg, 2016.)

On olemassa myyttinen oletus siitä, että yksiköt tuottaisivat automaattisesti kilpailuetua organisaatiolle saamalla parempia tuloksia tehokkaammin (Salas, Burke & Fowlkes 2006: 245). Keräämällä yksikköön kaikki parhaimmat suoriutujat, ei automaattisesti johda optimaaliseen organisaation suoriutumiseen (O'Boyle & Aguinis 2012). Organisaatio muodostuu erilaisten osastojen, ryhmien ja yksiköiden verkottuneesta kokonaisuudesta. Tämän vuoksi jokaisen henkilön suoriutuminen on kokonaisuuden kannalta tärkeää. Yksilön näkökulmasta hänen yksikkönsä suoriutuminen on myös työympäristön ominaisuus. Tällä on vaikutusta kaikkien siellä työskentelevien suoriutumiseen ja päinvastoin. Hyvin suoriutuvassa yksikössä henkilön on pitkällä ajanjaksolla helpompi suoriutua hyvin kuin sellaisessa, jossa suoriutumisen taso on huono. (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach 2000.)

Organisaatiot usein toteuttavat suoriutumisen johtamista tiimien ja yksiköiden ohjaukseen. Suoriutumisen johtaminen tunnistaa, mittaa ja kehittää samanaikaisesti jokaisen yksikön jäsenen henkilökohtaista suoriutumista ja heidän panostaan ryhmän kokonaistuloksiin (Aguinis, Gottfredson & Joo 2013), jotka ovat linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa (Aguinis ym. 2008). Vaikka työ useimmissa organisaatioissa tapahtuu yksiköissä, suoriutumisen johtamisen prosessi keskittyy yleensä yksinomaan yksilölliseen suoriutumiseen, eivätkä ne sisällä yksikötason näkökulmia. Yksikön suoriutumisen kustannuksella kannustetaan enimmäkseen yksilön hyvään suoriutumiseen (Kerr 1975).

Yksiköiden esimiehet eivät aina löydä asianmukaista tasapainoa auktoriteetin suhteen (Hackman 1998). Tyypillisesti esimiehet antavat joko liian paljon tai liian vähän valtuuksia yksikölle. Liian suuren valtuuden antaminen voi johtaa yksikön ei-toivottuun suuntaan. (Langfred 2004). Suoriutumisen johtamisen kontekstissa tuloksena on ryhmän heikko suoriutuminen (DeNisi, Randolph & Blencoe 1983). Esimerkiksi jos esimies asettaa yksikön kaikki tavoitteet, päättää suoriutumisen mittauksen tavan ja arvioi suoriutumista näiden toimenpiteiden perusteella, ryhmän jäsenet eivät välttämättä ole innostuneita työstään tai vastuussa siitä, koska heillä ei ole ollut ääntä näissä tärkeissä osissa suoriutumisen johtamisen prosessissa. (Aguinis ym. 2013.)

Esimiehen tulisi luottaa lukuisiin eri tahoihin niin yksikön sisä- kuin ulkopuolella kehittäessään suoriutumisen mittausta (Scott & Einstein 2001). Tällaisia tahoja ovat esimerkiksi tiimin päällikkö, tiimin työntekijät ja muiden tiimien jäsenet. Tämä on tärkeää, sillä sen avulla voidaan ylläpitää asianmukaista tasapainoa auktoriteetin suhteen sekä voimaannuttaa tiimin jäseniä. (Aguinis ym. 2013.)

Suoriutumisen johtamisen kannalta on syytä käyttää toimenpiteitä, joilla arvioidaan sekä yksilön että ryhmän suoriutumista (Scott ym. 2001). Syynä on, että kukin suoriutumisen mittari tarjoaa informaatiota, joka auttaa parantamaan tiimin suoriutumista kahden eri mekanismin avulla. Yksilölliset suoriutumisen mittarit antavat tietoa, joka parantaa kunkin yksittäisen tiimin jäsenen suoriutumista estämällä niin sanottua sosiaalista vetelehtimistä. (Barnes, Hollenbeck, Jundt, DeRue & Harmon 2011; Pearsall, Christian & Ellis 2010.) Toiseksi suoriutumisen mittaaminen yksikkötasolla antaa tietoa, joka auttaa edistämään toivottuja ryhmätyötapoja kuten koordinaatiota ja tiedonvaihtoa (Rousseau, Aubé & Savoie 2006). Suoriutumisen johtamisen perustavoite on antaa tietoa, jota voidaan käyttää korjaavien toimien toteuttamiseen sekä uuden tiedon ja taitojen oppimiseen, jotka johtavat ennen pitkään suoriutumisen paranemiseen. Ryhmän oppimisen ja kehittämisen edistäminen on tärkeää ja sen tulisi tapahtua sekä yksikkö- että yksilötasolla. (Aguinis ym. 2013.)

2.5. Suoriutumisen johtamisen hyödyt ja haasteet

Hyvin suunniteltu ja toteutettu suoriutumisen johtaminen tuo etuja yksilöille, esimiehille, tiimeille ja koko organisaatiolle. Yksilötasolla suoriutumisen johtaminen tarjoaa palautetta ja valmennusta työntekijöille. Työntekijät ymmärtävät paremmin heidän asemassaan vaadittavat suoritukset ja tulokset. Näin he tunnistavat omat vahvuudet ja heikkoudet, ja siten tietävät kehitysmahdollisuutensa sekä kykenevät kohdistamaan toimia näihin. Yksilöiden itsetunto voi kehittyä, mikä johtaa suoriutumisen paranemiseen. (Aguinis ym. 2011.)

Suoriutumisen johtamisen kautta esimiehet saavat enemmän tietoa heidän alaisistaan. Tämä auttaa esimiehiä kehittämään ja motivoimaan työvoimaa, joka ovat pätevämpää ja jolla on korkea motivaatio. Tämä hyöty on meneillään olevan tavoitteen asettamisen ja kehityksenseurauksen tulosta eli palautteen antoa ja valmennusta. Palautteen anto tulisi olla arkipäiväistä eikä keskittyä ainoastaan esimerkiksi kehityskeskusteluihin. Jos prosessi on onnistunut, esimiehet kykenevät siis helpommin erottamaan hyvät ja huonot suoriutujat toisistaan. Lisäksi viestintä paranee osapuolien kesken, kun prosessi vaatii kommunikaatiota. (Aguinis ym. 2011.)

Suoriutumisen johtaminen auttaa organisaatioita aikaansaamaan toivottuja organisatorisia muutoksia ja pystyvät selkeyttämään tavoitteita esimiehille ja henkilöstölle. Se myös auttaa johtoa saavuttamaan liiketoiminnan strategisia päämääriä, sillä suoriutumisen johtaminen yhdistää yksilöiden ja organisaation tavoitteet yhteen. Tämän avulla organisaatioilla on myös parempi mahdollisuus työntekijöiden sitouttamiseen. Hyvin toteutettu suoriutumisen johtamisen prosessi parantaa tehokkuutta kaikilla organisaation tasoilla. (Aguinis ym. 2011.) Organisaatiot, joilla on virallinen ja systemaattinen suoriutumisen johtamisen järjestelmä, suoriutuvat 51% todennäköisemmin paremmin taloudellisten tulosten suhteen ja ovat todennäköisesti 41%

parempia erilaisissa tuloksissa, mukaan lukien asiakastyytyväisyys, työntekijöiden sitouttaminen ja muut tärkeät muuttujat (Cascio 2006).

Yksilöllisen suoriutumisen mittaaminen ja kehittäminen on keskeinen tekijä organisaation menestyksen ja kilpailuedun kannalta (Ployhart ym. 2006). Merkityksellisyydestään huolimatta, suoriutumisen johtaminen ei täytä lupauksiaan useimmissa organisaatioissa. Suurin syy tähän on, että useimmat suoriutumisen johtamisen työkalut keskittyvät lähes yksinomaan suorituksen arviointiin tai siihen, jos koko prosessi on pantu toimeen huonosti. (Aguinis ym. 2008.)

Suoriutumisen johtamisesta voi seurata erilaisia haittoja ja vaaran paikkoja. Organisaatioissa syntyy ajan, rahan ja muiden resurssien tuhlausta, jos suoriutumisen johtamisen prosessi on huonosti suunniteltu ja implementoitu. Myös huonosti implementoitua prosessia voidaan vastustaa varsinkin, jos resurssit eivät riitä sen toteuttamiseen. Tällöin esimiehet voivat olla toteuttamatta sitä ollenkaan ja työntekijät voivat tuntea itsensä ylikuormittuneiksi. (Aguinis ym. 2008.)

Huonon kommunikaation vuoksi, työntekijät eivät välttämättä tiedä kuinka arviointi tehdään ja miten ne ovat muunnettu palkinnoiksi. Epäselvät arviointi menetelmät, vaihtelevat ja epäreilut standardit sekä arvioinnit voivat vaihdella yksikön sisä- että ulkopuolella ja olla epäoikeudenmukaisia. Jos suorituksen arviointia ei nähdä oikeudenmukaisena, yksilöt voivat kokea lisääntyntä uupumusta ja työtyytymättömyyttä ja sen seurauksena he voivat olla yhä enemmän ärtyneitä. Suoriutuminen voi laskea myös monesta syystä, kuten siitä, että aineellinen ja aineeton palkitseminen ei ole riittävän merkittävää. On siis tärkeää, että standardoitu systeemi on käytössä, sillä ilman sitä on paljon mahdollista, että työntekijöiden suoritusta vääristellään, mikä johtaa harhaanjohtavien tietojen käyttöön. (Aguinis ym. 2008.)

Jos prosessia ei koeta reiluksi, työntekijät voivat irtisanoutua tai muuttaa käyttäytymistään siten, että he minivoivat työskentelytehonsa siihen asti, kunnes ovat löytäneet uusia töitä. Tästä seuraa kasvanutta vaihtuvuutta. Työntekijät voivat kokea itsetunnon alentumista, jos palaute annetaan epäasiallisesti ja virheellisesti. Se saattaa synnyttää närkästystä työntekijöissä. Puutteellisen prosessin seurauksena yksilöiden väliset suhteet voivat vaurioitua, usein pysyvästi. Lisäksi vaarana voi olla, että työntekijöiden henkilökohtaiset arvot, ennakkoluulot ja suhteet todennäköisesti korvaavat organisaation standardit. (Aguinis ym. 2008.) Organisaation kulttuuri ja suoriutumisen johtamisen prosessista vastuussa olevien henkilöiden asenteet ja taidot vaikuttavat menetelmän menestykseen tai epäonnistumiseen, samoin kuin alaisten ja esimiesten hyväksyminen, sitoutuminen ja omistautuminen. (Lawler 1994.)

2.6. Hypoteesien muodostus

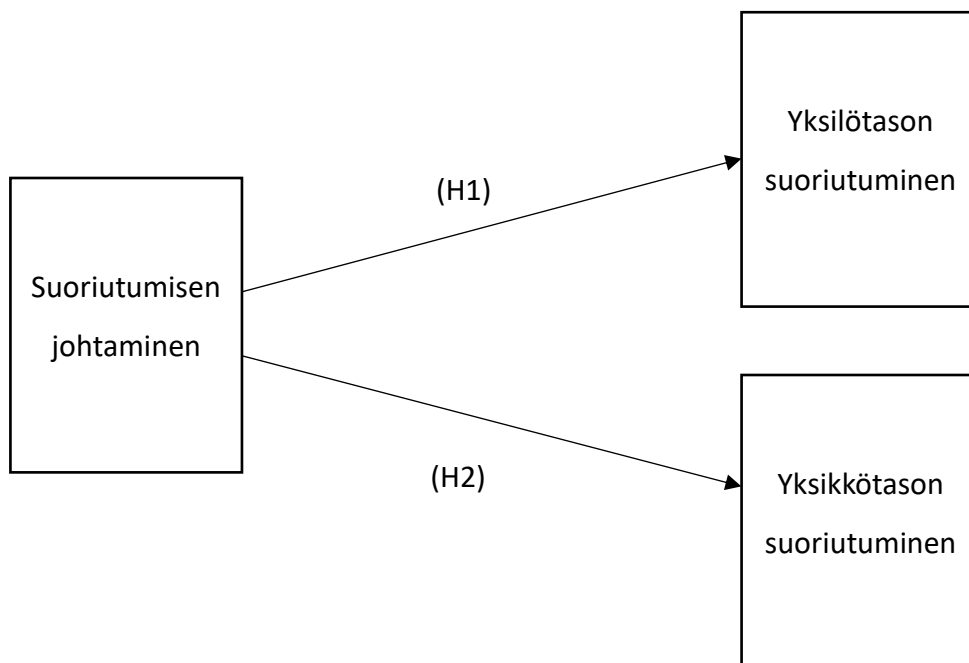
Tämä tutkimus tutkii, miten suoriutumisen johtaminen on yhteydessä organisaation yksilö- ja yksikkötason suoriutumiseen.

Kirjallisuuden yhteenvetona voidaan todeta, että hyvin suunniteltuun ja toteutettuun suoriutumisen johtamisen prosessiin tulisi sisällyttää sekä yksilön että yksikön näkökulma. (Aguinis ym. 2013.) Suoriutumisen johtaminen on siis jatkuva prosessi. Tähän sisältyy yksilöiden ja organisaatioiden suoriutumisen tunnistaminen, mittaaminen ja kehittäminen ja näiden yhdistäminen organisaation strategiaan tavoitteisin. (Aguinis ym. 2008). Näin ollen kirjallisuuden perusteella suoriutumisen johtamisen käytäntöihin voidaan lukea seuraavat: strategia ja resursointi, henkilöstövoimavarojen muodostaminen, työnorganisointi, osaamisen kehittäminen, tavoitteiden asettaminen ja arviointi sekä tuottavuuden ja tuloksellisuuden seuranta.

Kirjallisuuskatsaus esittää selvän positiivisen yhteyden suoriutumisen johtamisen ja suoriutumisen välillä. Näin muodostan kaksi hypoteesia:

H1: Suoriutumisen johtamisella on positiivinen yhteys yksilötason suoriutumiseen.

H2: Suoriutumisen johtamisella on positiivinen yhteys yksikkötason suoriutumiseen.



3. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tässä luvussa esitellään tutkimusasetelma ja kuvaillaan käytettyä aineistoa ja tutkimusmenetelmiä.

Tämä tutkimus on kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimuksessa oleva aineisto pohjautuu Vaasan yliopiston ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston Hermes-tutkimushankkeeseen, jossa tarkastellaan henkilöstöjohtamisen tilaa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä.

3.1. Tutkimuksen toteutus

Kvantitatiivisen eli tilastollisen tutkimuksen avulla pyritään selvittämään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä sekä lisäämään ymmärrystä tutkimuksen kohdeilmioistä numeeriseen tietoon perustuen. Saatuja tuloksia pyritään yleistämään tutkittuja havaintoyksiköjä laajempaan joukkoon käyttäen tilastollista päättelyä. (Heikkilä 2014). Asioita kuvataan tyypillisesti taulukoin ja kuvioin sekä muuttujien välillä pyritään löytämään riippuvuussuhteita. Se edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. (Heikkilä 2014.)

Kyselytutkimus on enimmäkseen määrällistä tutkimusta, jossa sovelletaan tilastollisia menetelmiä (Vehkalahti 2014: 13). Kyselytutkimus on perinteinen menetelmä, jolla saadaan hyvin tehokkaasti laaja ja monipuolinen tutkimusaineisto (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005: 182). Aineistot ovat pääosin mitattuja lukuja ja numeroita, sillä vaikka kysymykset esitetään sanallisesti, niin vastaukset ilmaistaan numeerisesti. Sanallisesti voidaan antaa lisätietoja tai vastauksia kysymyksiin, joiden esittäminen numeroina olisi epäkäytännöllistä. (Vehkalahti 2014: 13). Menetelmä voi kuitenkin olla ongelmallinen, jos vastaajat ovat huolimattomia tai epärehellisiä. Lisäksi vastaajien perehtyneisyys

aiheeseen, vastausvaihtoehtojen huono taso tai vastaamattomuus voivat tuoda lisää ongelmia. (Hirsjärvi ym. 2005: 184.)

Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin kvantitatiivisin menetelmin. Keskeistä kvantitatiiviselle tutkimukselle on esimerkiksi aiempien tutkimusten johtopäätökset sekä aiemmat teorit, hypoteesien esittäminen ja käsitteiden määrittely. (Hirsjärvi ym. 2005: 130-136.) Kvantitatiivisen menetelmän avulla pyritään siis testaamaan hypoteesien pitävyys, mitkä ovat muodostettu aikaisemmin teoriaosuudessa.

3.2. Aineisto ja sen analysointi

3.2.1. Hermes-tutkimushanke

Hermes on tutkimushanke, joka keskittyy pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstöjohtamiseen. Nimi on lyhenne ohjelman englanninkielisestä otsikosta HRM in SMEs. Hankkeessa PK-yrityksiksi eli pieniksi ja keskisuuriksi yrityksiksi luokitellaan ne, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa, tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus.)

Tutkimushankkeessa on mukana kahdeksan Vaasan yliopiston tutkijaa ja kumppanina toimii Lappeenrannan teknillisen yliopiston AGIDIGI-hankkeen tutkijatiimi. Hanketta johti professori Riitta Viitala. Hankkeen ovat mahdollistaneet Tekes, Työsuojelurahasto, Liikesivistysrahasto, Pohjanmaan kauppakamari ja Wihurin säätiö.

Tutkimushankkeeseen hankittiin aineistoa henkilöstöjohtamisen tilan selvittämiseksi noin sadasta organisaatiosta haastattelulomakkeella. Kyselytutkimus oli suunnattu koko henkilöstölle. Tutkittavat organisaatiot rekrytoitiin hankkeeseen henkilöstömäärän perusteella siten, että vähintään 20 henkilöä työllistävillä yrityksillä voidaan olettaa

olevan käytössä selkeitä henkilöstökäytäntöjä. Hermes-tutkimushankkeen tarkoituksena oli, että tuloksien avulla organisaatiot pystyisivät kehittämään henkilöstöjohtamistaan. Tässä tutkimuksessa tutkimusaineistona käytettiin osia Hermes-tutkimushanketta varten kerätystä aineistosta.

3.2.2. Tilastollinen analyysi

Tutkimusaineistoa analysoimalla oli siis tarkoitus selvittää, miten suoriutumisen johtaminen on yhteydessä organisaation yksilö- ja yksikkötason suoriutumiseen. Tilastollinen analyysi suoritettiin SPSS-ohjelmalla ja tutkimuksessa käytetään lisäksi kuvailevia menetelmiä.

Tutkimuksen menetelmänä käytettiin Pearsonin korrelaatiota. Korrelaatioanalyysin ensisijainen tavoite on arvioida kahden muuttujan välisen lineaarisen yhteyden välistä voimakkuutta tai astetta. Se kuvaa lineaarisen riippuvuuden suuntaa ja suuruutta vähintään välimatka-asteikollisilla muuttujilla. Korrelaatiokertoimet saavat arvoja välillä -1 ja +1, ja etumerkki osoittaa muuttujien välisen riippuvuuden suunnan. -1 kuvaa negatiivista riippuvuutta muuttujien välillä, +1 puolestaan positiivista riippuvuutta. Kun korrelaatiokerroin saa arvon 0, lineaarista riippuvuutta ei ole lainkaan. (Heikkilä 2014.)

Viimeiseksi testattiin lineaarisella regressioanalyysillä niiden muuttujien suoria yhteyksiä, joita tuli esille korrelaatioanalyysissa. Regressioanalyysin avulla tutkitaan yhden tai useamman selittävän muuttujan vaikutusta selitettävään muuttujaan. Se on monipuolinen ja joustava menetelmä muuttujien välisten kausaalisuhteiden tutkimukseen. Tässä tapauksessa yksinkertaisella regressiolla voidaan selvittää, miten yksi muuttuja vaikuttaa toisen muuttujan arvoihin. Regressiokerroin (β -arvo) kertoo, miten paljon selitettävä muuttuja keskimäärin muuttuu, kun selittävä muuttuja kasvaa yhden yksikön verran. Lisäksi analyysin R^2 -arvo kertoo, kuinka paljon varianssista

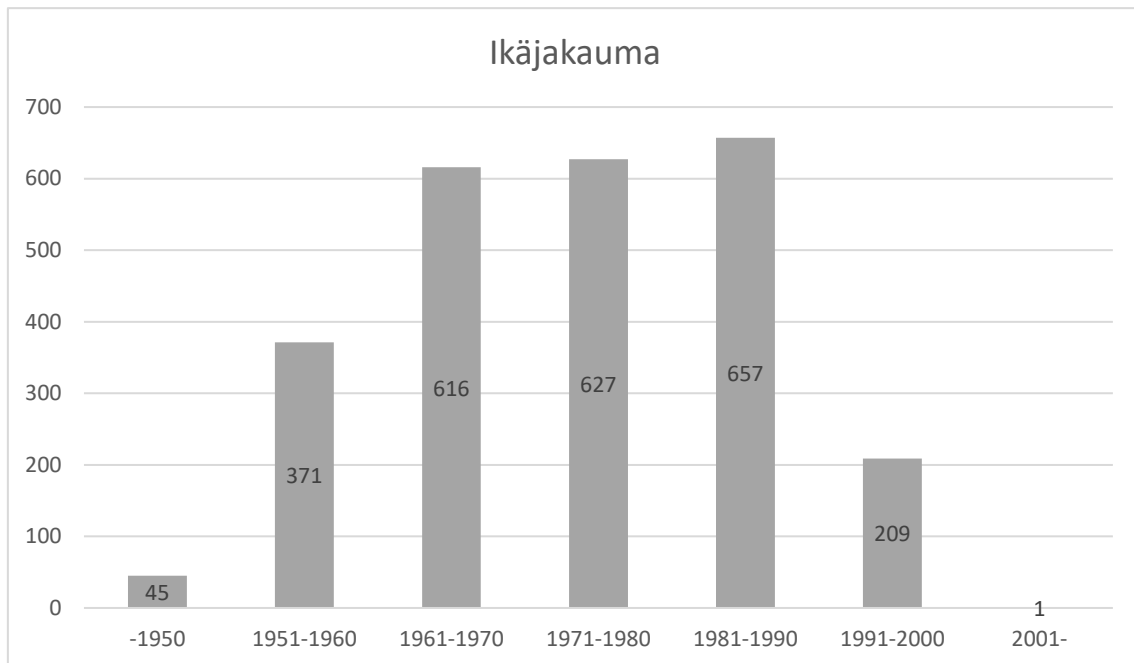
selittyy tämän mallin perusteella verrattuna kaikkeen selitettävään varianssiin. (Heikkilä 2014.) Tutkimuksen tulokset ovat esitetty kappaleessa 4.

3.2.3. Tutkittavat

Tätä tutkimusta varten valittiin Hermes-tutkimushankkeen aineiston kysymyksistä vain ne, jotka ovat oleellisia suoriutumisen johtamisen ja suoriutumisen tutkimisen kannalta. Haastattelulomakkeessa oli kokonaisuudessaan 128 kysymystä, joista 13 on otettu tähän tutkimukseen. Henkilöstökyselyssä puolestaan oli 30 kysymystä, joista 10 on otettu tähän tutkimukseen mukaan. Kokonaisuudessaan Hermes-tutkimusaineistoon on kerätty vastauksia 88 organisaatiosta. Kaikista organisaatioista ei ole kuitenkaan saatu vastauksia esimiehiltä tai henkilöstöpäälliköiltä suoriutumisen johtamista koskien, jolloin organisaatioita jäi rajauksen jälkeen tähän tutkimukseen jäljelle 37. Henkilöstön vastaukset ovat tässä tutkimuksessa aggregoitu organisaatiotasolle.

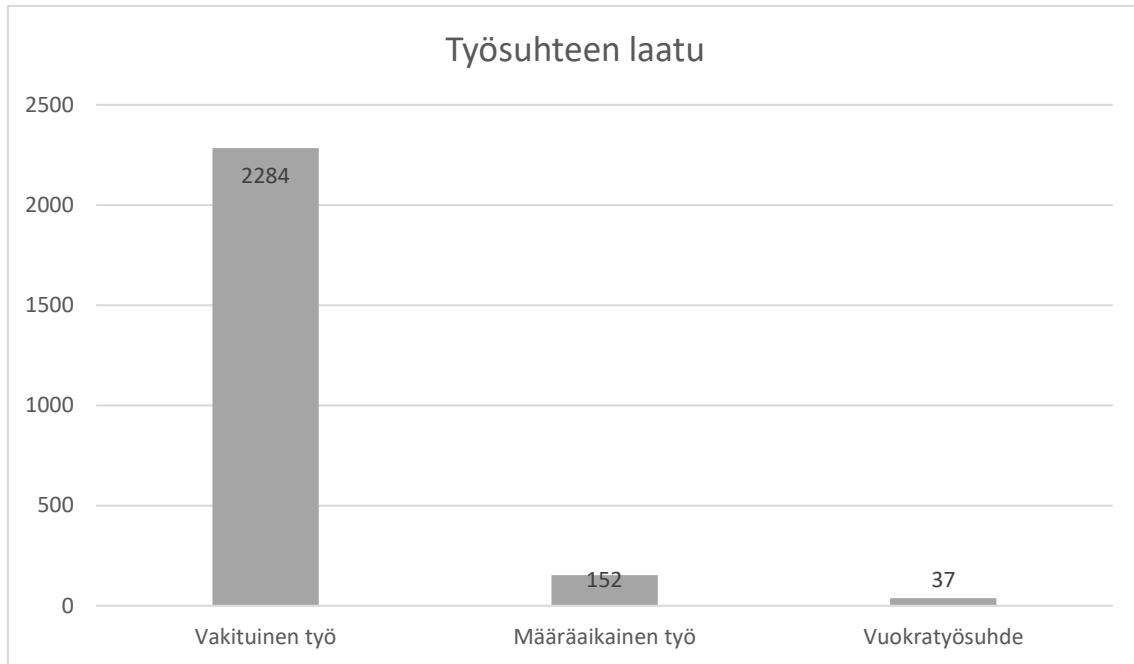
Haastattelulomakkeella selvitettiin organisaatioiden henkilöstöjohtamisen strategisuutta ja resursointia viiden eri väittämän avulla sekä suoriutumisen johtamista kolmella väittämällä. Henkilöstövoimavarojen muodostamista, työn organisointia ja osaamisen kehittämistä tutkittiin jokaista yhdellä väittämällä. Lisäksi selvitettiin, laaditaanko organisaatioissa henkilöstön tilaa ja/tai toimintaa kuvaavia henkilöstöraportteja tai muita vastaavia dokumentteja sekä seurataanko organisaatioissa tuottavuutta ja tuloksellisuutta säännöllisesti henkilöstötunnusluvuilla. Nämä tulokset esitetään kappaleessa 4.

Alkuperäisessä Hermes-tutkimuksessa henkilöstökyselyn täytti 4418 henkilöä. Tutkimuksen rajauksen jälkeen kyselyn täyttäneitä jäi jäljelle 2 536. Heistä 26% on naisia ja 74% on miehiä. Kyselyn luottamuksellisuuden ja anonymiteetin vahvistamiseksi vastaajilta ei kysytty tarkkaa ikää. Näin ollen kyselyn keski-ikää ei voida tarkasti laskea. Pääosa vastaajista oli 30-59-vuotiaita (Kuvio 3).



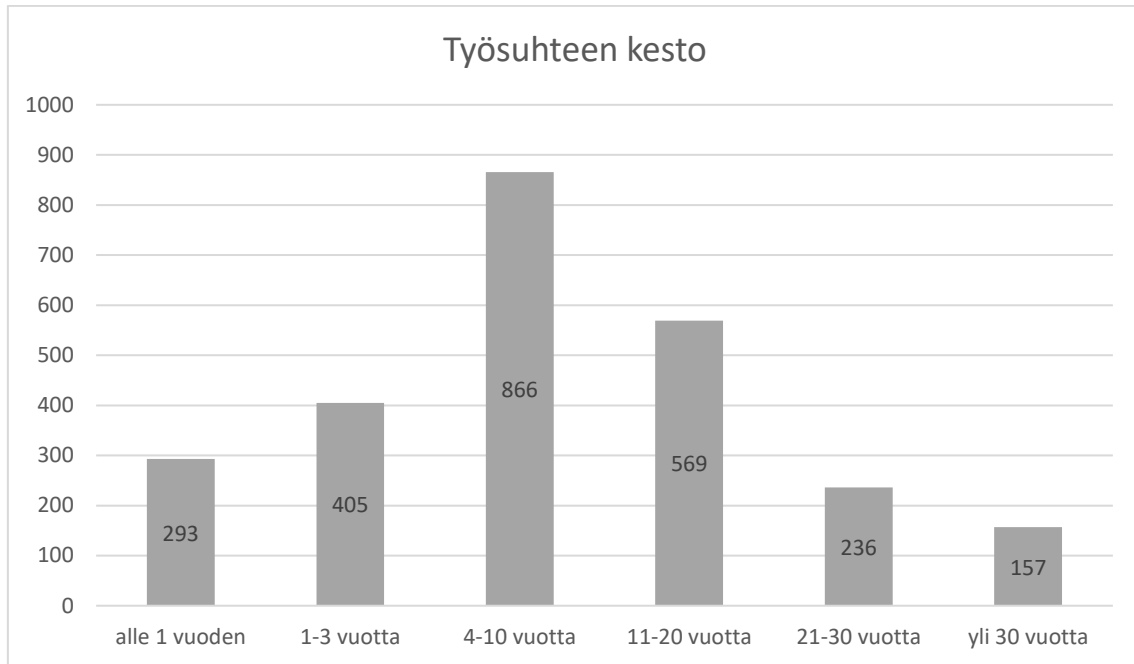
Kuvio 3. Vastaajien ikäjakauma.

Vastaajista suurin osa eli 92,4% (2284) työskenteli vakituisessa työsuhteessa nykyisessä työnantajayrityksessä. Määräaikaisia työsuhteita oli 6,1% ja vuokratyösuhteita vain 1,5%. (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Työsuhteen laatu.

Pääosa vastaajista eli 34,3% (866) oli ollut nykyisen työnantajayrityksen palveluksessa 4-10 vuotta. Vastaajista 27,6% (698) oli ollut samassa yrityksessä töissä alle 4 vuotta ja 38% (962) ilmoitti olleensa samalla työnantajalla töissä yli 10 vuotta (kuvio 5). Ikäryhmien puolesta aineisto on siis melko hyvin edustava, mutta sukupuolen kohdalla näin ei voi sanoa.



Kuvio 5. Henkilöstön työsuhteen kesto.

3.2.4. Kysymykset ja mittarit

Hermes-tutkimushankkeeseen käytetyistä kysymyksistä valittiin tätä tutkimusta varten taustatietoja selvittävien kysymysten lisäksi ne, jotka liittyvät suoriutumisen johtamiseen, yksilön suoriutumiseen ja yksikön suoriutumiseen. Tutkimuksessa käytettyjen mittareiden reliabiliteettia mitattiin Cronbachin alfalla.

Organisaatioiden suoriutumisen johtamista tarkasteltiin tässä tutkimuksessa 3 eri väittämän avulla. Väittämät olivat: *”Missä määrin yrityksessänne asetetaan henkilökohtaisia tavoitteita?”*, *”Missä määrin yrityksessänne tehdään yksilötason suoriutumisen arviointia?”* ja *”Missä määrin teillä käsitellään määrällisiä ja laadullisia aikaansaannoksia yksiköissä / työryhmissä?”*. Väittämiä vastaajat arvioivat seitseenportaisella Likert-asteikolla 1 – Ei lainkaan ja 7 – Erittäin kattavasti. Vastausvaihtoehtona oli lisäksi 0 – En tiedä. Näistä väittämistä muodostettiin tavoitteet ja suoriutumisen arvioinnin – mittari. Analyysia tehdessä mittarista ei voitu laskea Cronbachin alfaa, sillä viimeinen väittämä jouduttiin poistamaan, jolloin muuttujia oli

vähemmän kuin kolme, mutta SPSS-ohjelmalla tehty faktorianalyysi ja sen tulokset tukevat mittarin toimivuutta.

Tutkimukseen otettiin mukaan myös muita käytänteitä, jotka osaltaan liittyvät suoriutumisen johtamiseen ja jotka kuvaavat käytännön tason suoriutumisen johtamista. Näistä käytänteistä ei voida laskea Cronbachin alfaa, sillä ne ovat yksittäisiä väittämiä.

Dokumentoitua henkilöstöstrategiaa kuvattiin väittämällä *"Onko yrityksessänne dokumentoitu henkilöstöstrategia?"*. Vastausvaihtoehdot olivat kyllä, ei ja en tiedä. Selkeyden vuoksi, vastaukset koodattiin uudelleen siten että Ei=0 ja Kyllä=1. Vastauksia 0=En tiedä, ei ollut lainkaan.

Päätoimista henkilöä henkilöstöjohtamisen tehtävissä kuvattiin väittämällä *"Onko teillä päätoiminen/päätoimista henkilö/henkilöitä henkilöstöjohtamisen tehtävissä?"*. Vastausvaihtoehdot olivat kyllä, ei ja en tiedä. Selkeyden vuoksi, vastaukset koodattiin uudelleen siten että Ei=0 ja Kyllä=1. Vastauksia 0=En tiedä, ei ollut lainkaan.

Kirjallisia tehtäväkuvauksia kuvattiin väittämällä *"Onko yrityksessänne henkilöstöllä kirjalliset tehtäväkuvaukset?"*. Vastausvaihtoehdot olivat kyllä, ei ja en tiedä. Vastausvaihtoehdot olivat kyllä, ei ja en tiedä. Selkeyden vuoksi, vastaukset koodattiin uudelleen siten että Ei=0 ja Kyllä=1. Vastauksia 0=En tiedä, ei ollut lainkaan

Henkilöstöraportteja ja muita vastaavia dokumentteja kuvattiin väittämällä *"Laaditaanko teillä henkilöstön tilaa ja/tai toimintaa kuvaavia henkilöstöraportteja tai muita vastaavia dokumentteja?"*. Vastausvaihtoehdot olivat kyllä, ei ja en tiedä. Selkeyden vuoksi, vastaukset koodattiin uudelleen siten että Ei=0 ja Kyllä=1. Vastauksia 0=En tiedä, ei ollut lainkaan.

Tuottavuuden ja tuloksellisuuden seurantaan henkilöstötunnusluvuilla kuvattiin väittämällä *”Seurataanko yrityksen tuottavuutta ja tuloksellisuutta säännöllisesti henkilöstötunnusluvuilla?”*. Vastausvaihtoehdot olivat kyllä, ei ja en tiedä. Selkeyden vuoksi, vastaukset koodattiin uudelleen siten että Ei=0 ja Kyllä=1. Vastauksia 0=En tiedä, ei ollut lainkaan.

Henkilöstöjohtamista osana liiketoimintastrategiaa kuvattiin väittämällä *”Missä määrin teillä huomioidaan henkilöstöjohtaminen liiketoimintastrategiaa laadittaessa?”*. Tätä arvioitiin asteikolla 1 Ei lainkaan – 7 Erittäin hyvin.

Henkilöstöjohtamisen vuosittaisten tavoitteiden määrittelyä kuvattiin väittämällä *”Miten tarkasti teillä määritellään henkilöstöjohtamisen vuosittaiset tavoitteet?”*. Tätä arvioitiin asteikolla 1 Ei lainkaan – 7 Erittäin hyvin.

Henkilöstöjohtamisen onnistumisen mittausta kuvattiin väittämällä *”Miten tarkasti teillä mitataan henkilöstöjohtamisen onnistumista?”*. Tätä arvioitiin asteikolla 1 Ei lainkaan – 7 Erittäin hyvin.

Henkilöstösuunnitelmien tekemistä kuvattiin väittämällä *”Tehdäänkö yrityksessänne henkilöstösuunnitelmia?”*. Tätä arvioitiin asteikolla 1 Ei lainkaan – 7 Erittäin usein.

Säännöllisiä kehityskeskusteluja kuvattiin väittämällä *”Käydäänkö kehityskeskusteluja säännöllisesti?”*. Tätä arvioitiin asteikolla 1 Ei lainkaan – 7 Erittäin kattavasti.

Vastaajien (henkilöstön) kokemusta omasta suoriutumisesta tarkasteltiin tässä tutkimuksessa kolmen eri väittämän avulla. Väittämät olivat *”Saavutan aina työlleni asetetut tavoitteet”*, *”Olen erittäin tyytyväinen työni laatuun”* ja *”Suoriudun yksikössäni huomattavasti keskimääräistä suoritustasoa paremmin”*. Väittämiä vastaajat arvioivat seitseenportaisella Likert-asteikolla 1 – Täysin eri mieltä ja 7 – Täysin samaa mieltä. Näistä väittämistä muodostettiin yksilön suoriutumisen – mittari. Koska kyseessä on monitasoaineisto, henkilöstökyselystä saadut tulokset ovat aggregoitu organisaatiotasolle. Yksilön suoriutumisen summamuuttujan Cronbachin $\alpha = 0,781$.

Vastaajien (henkilöstön) kokemusta yksikön suoriutumisesta tarkasteltiin myös kolmen eri väittämän avulla. Väittämät olivat *”Yksikkömme toiminta on erittäin laadukasta”*, *”Yksikkömme saavuttaa aina sille asetetut määrälliset tavoitteet”* ja *”Yksikkömme on suoriutunut organisaatiossamme paljon keskimääräistä paremmin”*. Niiden avulla vastaaja arvioi yksikön toiminnan laatua, määrällisten tavoitteiden saavuttamista ja suoriutumisen laatua verrattuna organisaation muihin yksiköihin (Chiang & Birtch 2012; Dess & Robinson 1984). Väittämiä vastaajat arvioivat seitsenportaisella asteikolla 1 – Täysin eri mieltä ja 7 – Täysin samaa mieltä. Näistä väittämistä muodostettiin yksikön suoriutumisen – mittari. Koska kyseessä on monitasoaineisto, henkilöstökyselystä saadut tulokset ovat aggregoitu organisaatiotasolle. Yksikön suoriutumisen Cronbachin $\alpha = 0,837$.

Asteikko poikkeaa yleisesti käytetystä 1-5 Likert -asteikosta. Leventämällä asteikkoa haluttiin saada hajontaa lisää. Viiden portaan asteikolla valinta kolme on hyvin yleinen, johon toivottiin 7-portaisen asteikon avulla lisää vaihtelua. (Viitala ym. 2016.) Tutkimuksissa on saatu myös viitteitä siitä, että 7-portainen asteikko olisi toimivampi kuin 5-portainen asteikko (Finstad 2010). Monissa aiemmissa tutkimuksissa, joissa kohteena ovat olleet työelämän ilmiöt, on käytössä ollut seitsenportaisia asteikkoja (Taittonen, Janhonen, Johanson, Nikkilä & Pirttilä 2008).

3.3. Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tieteellistä tutkimusta, sillä tutkimukselle on asetettu tiettyjä normeja ja arvoja, joihin sen tulisi pyrkiä. Luotettavuutta tarkasteltaessa

keskeisiä käsitteitä ovat usein reliabiliteetti ja validiteetti arvioitaessa kvantitatiivisen tutkimuksen mittauksen luotettavuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Validiteetti kertoo, mitataanko sitä, mitä piti. Validiteetti on mittauksen luotettavuuden kannalta ensisijainen perusta, sillä ellei mitata oikeaa asiaa, ei reliabiliteetilla ole mitään merkitystä. (Vehkalahti 2014: 41.) Validiteetin arviointi kohdistaa yleensä huomionsa kysymykseen, kuinka hyvin tutkimusote ja menetelmät vastaavat sitä ilmiötä, jota halutaan tutkia. Validilla mittarilla suoritettavat mittaukset ovat keskimäärin oikeita. Perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti edesauttavat validin tutkimuksen toteutumista. (Heikkilä 2014: 27.)

Reliabiliteetti kertoo, miten tarkasti mitataan. Mittauksen reliabiliteetti on sitä parempi, mitä vähemmän siihen sisältyy mittausvirheitä. (Vehkalahti 2014: 41.) Virheitä voi sattua tietoja kerätessä, syötettäessä, käsiteltäessä ja tuloksia tulkittaessa (Heikkilä 2014: 28). Paljon käytetty tunnusluku reliabiliteetin mittaamiseksi on Cronbachin alfa. Sillä mitataan nimenomaan mittarin konsistenssia eli yhtenäisyyttä. Se lasketaan muuttujien välisten keskimääräisten korrelaatioiden ja väittämien lukumäärän perusteella. Reliabiliteettikerroin on välillä $[0,1]$, ja suuren kertoimen arvot ilmoittavat korkeasta reliabiliteetista, joka puolestaan osoittaa, että mittarin osiot mittaavat saman tyyppistä asiaa. Ei ole annettavissa mitään yksiselitteistä rajaa, mitä suurempi kertoimen tulisi olla, mutta mielellään luku saisi olla yli 0,7. (Heikkilä 2014: 178.)

Tässä tutkimuksessa kunkin mittarin osio mittaa saman tyyppistä asiaa, sillä Cronbachin Alfa on yli 0,7. Useasta muuttujasta muodostetut mittarit ovat mielekkäitä, sillä reliabiliteetti on korkea. Voidaan todeta, että mittarit toimivat. Suorituksen johtamisen summamuuttujasta ei voitu laskea Cronbachin alfaa, sillä muuttujia oli vähemmän kuin kolme, mutta SPSS-ohjelmalla tehty faktorianalyysi ja sen tulokset tukevat mittarin toimivuutta.

Mittauksen ohella myös tiedonkeruu on merkittävä epävarmuuden aiheuttaja tilastollisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen kokonaisluotettavuus edellyttää luotettavuutta sekä mittaukselta että tiedonkeruulta. (Vehkalahti 2014: 41-42.) Valmista aineistoa tulee arvioida kriittisesti luotettavuuden osalta. Tässä tutkimuksessa käytetyn aineiston kysymykset ovat laatineet joukko kokeneita tutkijoita. Kuitenkaan koskaan ei voi olettaa täysin varmaksi, että vastaajien tulkinta kysymyksistä on sama, mikä tutkijoilla on ollut ajatuksena kysymyksiä laadittaessa.

4. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa tarkastellaan tehdyn tutkimuksen tuloksia. Ensin esitetään haastattelulomakkeesta, jolla selvitetään organisaatioiden käytänteiden ja suoriutumisen johtamisen tilaa. Sen jälkeen kerrotaan tuloksia henkilöstökyselystä suoriutumisen osalta. Lopuksi tuodaan esille tehtyjen testien ja analyysien tulokset koskien suoriutumisen johtamisen vaikutusta yksilö- ja yksikötason suoriutumiseen sekä havainnollistetaan niitä taulukoiden avulla.

4.1. Suoriutumisen johtamisen tila

Haastattelulomakkeen avulla pyrittiin selvittämään organisaatioiden henkilöstöjohtamisen strategisuutta ja resursointia, henkilöstövoimavarojen muodostamista, työn organisointia, osaamisen kehittämistä sekä tavoitteita ja suoriutumisen arviointia.

Henkilöstöjohtamisen strategisuutta ja resursointia tarkasteltaessa vain 38,2% ilmoitti heillä olevan dokumentoitu henkilöstöstrategia ja hieman yli puolella (52,8%) oli ainakin yksi päätoiminen henkilö henkilöstöjohtamisen tehtävissä. Työn organisointia selvitettiin väitteellä *”Onko yrityksessänne henkilöstöllä kirjalliset tehtäväkuvaukset?”*. 58,3% organisaatioista ilmoitti heillä olevan käytössä kirjalliset tehtäväkuvaukset. Henkilöstöraportteja tai muita vastaavia dokumentteja laadittiin yli puolissa (54,3%) organisaatioista. Melko sama tulos (55,6%) koski tuottavuuden ja tuloksellisuuden säännöllistä seuraamista henkilöstötunnusluvuilla.

Alla olevassa taulukossa on esitetty organisaatioiden henkilöstöjohtamisen strategisuuden ja resursoinnin tilaa. Noin yksi kolmasosa (31,4%) organisaatioista sanoi, että henkilöstöjohtaminen huomioitiin liiketoimintastrategiaa laadittaessa melko hyvin.

Reilu puolet (63,8%) organisaatioista ilmoitti, ettei heillä määritelty hirveän tarkasti henkilöstöjohtamisen vuosittaisia tavoitteita ja yhä useampi (71,6%) kertoi, ettei henkilöstöjohtamista mitata niin tarkasti.

Taulukko 1. Henkilöstöjohtamisen strategisuus ja resursointi

Henkilöstöjohtamisen strategisuus ja resursointi								
<i>1 = Ei lainkaan, 7 = Erittäin hyvin</i>	1	2	3	4	5	6	7	ka.
Missä määrin teillä huomioidaan henkilöstöjohtaminen liiketoimintastrategiaa laadittaessa?	0,0%	22,9%	14,3%	17,1%	31,4%	14,3%	0,0%	4,0
Miten tarkasti teillä määritellään henkilöstöjohtamisen vuosittaiset tavoitteet?	8,3%	33,3%	22,2%	8,3%	22,2%	5,6%	0,0%	3,19
Miten tarkasti teillä mitataan henkilöstöjohtamisen onnistumista?	8,3%	30,6%	33,3%	8,3%	11,1%	8,3%	0,0%	3,08

Seuraavassa taulukossa näkyy organisaatioiden henkilöstövoimavarojen muodostaminen ja osaamisen kehittäminen. Henkilöstösuunnitelmia tehdään organisaatioissa verrattain hyvin, mutta vielä enemmän pyritään osaamisen kehittämiseen kehityskeskustelujen avulla. Yli puolet (64,8%) oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluja käydään kattavasti, mutta kuitenkin 10,8% organisaatioista sanoi, ettei niitä käydä lainkaan.

Taulukko 2. Henkilöstövoimavarojen muodostaminen ja osaamisen kehittäminen

Henkilöstövoimavarojen muodostaminen								
<i>1 = Ei lainkaan, 7 = Erittäin usein</i>	1	2	3	4	5	6	7	ka.
Tehdäänkö yrityksessänne henkilöstösuunnitelmia?	5,7%	8,6%	17,1%	5,7%	31,3%	17,1%	11,4%	4,53
Osaamisen kehittäminen								

<i>1= Ei lainkaan, 7= Erittäin kattavasti</i>	1	2	3	4	5	6	7	ka.
Käydäänkö kehityskeskusteluja säännöllisesti?	10,8%	2,7%	5,4%	16,2%	18,9%	10,8%	35,1%	5,03

Tavoitteiden asettaminen ja suoriutumisen arviointi on melko hyvällä tasolla organisaatioissa. Taulukosta voidaan nähdä, että kaikista kolmesta väittämästä keskiarvo on yli 4. Vastauksia oli organisaatioissa välillä 1-7. Ja kaikkien organisaatioiden keskiarvo on 4,3.

Taulukko 3. Tavoitteet ja suoriutumisen arviointi

Tavoitteet ja suoriutumisen arviointi								
<i>1= Ei lainkaan, 7= Erittäin kattavasti</i>	1	2	3	4	5	6	7	ka.
Missä määrin yrityksessänne asetetaan henkilökohtaisia tavoitteita?	10,8%	5,4%	16,2%	5,4%	37,8%	16,2%	8,1%	4,35
Missä määrin yrityksessänne tehdään yksilötason suoriutumisen arviointia?	13,5%	10,8%	8,1%	10,8%	27,0%	21,6%	8,1%	4,26
Missä määrin teillä käsitellään määrällisiä ja laadullisia aikaansaannoksia yksiköissä/työryhmissä?	2,9%	11,8%	11,8%	14,7%	25,6%	17,6%	14,7%	4,63

4.2. Yksilön ja yksikön suoriutuminen

Henkilöstöä pyydettiin arvioimaan omaa suoriutumista taulukossa näkyvien väittämien avulla. Ne koskivat tavoitteiden saavuttamista, työn laatua ja omaa suoriutumisen tasoa.

Omaa suoriutumista oli arvioitu melko positiivisesti. Taulukosta 4 voi nähdä, että vastaajista vain noin 5% arvioi, ettei saavuta aina työlleen asetettuja tavoitteita. Ainoastaan 4,2% vastaajista ei ollut tyytyväinen työnsä laatuun. Noin 40% vastaajista arvioi suoriutuvansa keskimääräistä paremmin.

Taulukko 4. Yksilön suoriutuminen

Yksilön suoriutuminen								
<i>1 = Täysin eri mieltä, 7 = Täysin samaa mieltä</i>	1	2	3	4	5	6	7	ka.
Saavutan aina työlleni asetetut tavoitteet	0,5%	1,2%	3,6%	9,3%	27,4%	44,1%	13,9%	5,50
Olen erittäin tyytyväinen työni laatuun	0,2%	0,9%	3,1%	8,1%	25,6%	46,1%	16,0%	5,60
Suoriudun yksikössäni huomattavasti keskimääräistä suoritustasoa paremmin	0,9%	1,9%	4,4%	27,1%	27,9%	26,9%	10,8%	5,03

Näistä henkilöstölle esitetyistä väittämistä johdettiin jokaiselle organisaatiolle yksilön suoriutumista kuvaava aggregoitu summamuuttuja. Yksilön suoriutuminen sai organisaatioissa arvoja välillä 4,38-5,67 ja kaikkien organisaatioiden yhteenlaskettu keskiarvo oli 5,35. Organisaatioiden yksilön suoriutuminen on melko vahvaa.

Tutkimuksessa yksikön suoriutumista arviointiin kolmella väittämällä, jotka näkyvät alla olevassa taulukossa 5. Yli puolet henkilöstöstä arvioi oman yksikkönsä toiminnan laadukkaaksi ja 13,1% vastaajista koki, että oma yksikkö ei aina yllä annettuihin

tavoitteisiin. 40% oli sitä mieltä, että oma yksikkö oli suoriutunut paljon keskimääräistä paremmin.

Taulukko 5. Yksikön suoriutuminen

Yksikön suoriutuminen								
<i>1 = Täysin eri mieltä, 7 = Täysin samaa mieltä</i>	1	2	3	4	5	6	7	ka.
Yksikkömme toiminta on erittäin laadukasta	1,0%	2,4%	5,2%	11,3%	28,5%	37,8%	13,8%	5,33
Yksikkömme saavuttaa aina sille asetetut määrälliset tavoitteet	1,8%	3,5%	7,8%	18,4%	28,2%	30,9%	9,5%	4,98
Yksikkömme on suoriutunut organisaatiossamme paljon keskimääräistä paremmin	1,3%	3,1%	6,7%	22,9%	25,8%	28,7%	11,4%	5,01

Näistä henkilöstölle esitetyistä väittämistä johdettiin jokaiselle organisaatiolle yksikön suoriutumista kuvaava aggregoitu summamuuttuja. Organisaatioiden yksikön suoriutuminen sai vastauksia välillä 4,29-5,82. Organisaatioiden keskiarvo oli 5,11 eli yksikön suoriutuminen arvioitiin organisaatioissa melko vahvaksi.

4.3. Hypoteesien testaaminen

Kuten teoriaosuudessa todettiin, suoriutumisen johtamisella on todettu olevan selkeitä vaikutuksia organisaation toimintaan. Näin ollen suoriutumisen johtaminen tulisi vaikuttaa myös yksilö- ja yksikkötason toimintaan organisaatiossa. Voidaan siis olettaa, että tällä on positiivinen yhteys yksilö- ja yksikkötason suoriutumiseen. Pearsonin korrelaatiolla testattiin, löytyykö suoriutumisen johtamisen, yksilön suoriutumisen ja yksikön suoriutumisen välillä lineaarista riippuvuutta.

Korrelaatiotarkastelussa ilmeni, että tavoitteilla ja suoriutumisen arvioinnilla ei ole löydettävissä yhteyttä siihen, millä tasolla organisaatiossa on yksilö- ($r=-0,186$) tai yksikötason suoriutuminen ($r=0,030$). Yksikötason suoriutumiseen tutkituilla muilla organisaatiotason käytänteillä ei ollut löydettävissä yhteyttä.

Vaikka tavoitteiden asettamisella ja suoriutumisen arvioinnilla ei ollut yhteyttä yksilö- ja yksikötasolla, voidaan nähdä sen olevan vahvempaa organisaatioissa, joissa on dokumentoitu henkilöstöstrategia ($r=0,389^*$) ja joissa henkilöstöjohtamisen vuosittaiset tavoitteet ($r=0,397^*$) ovat määritelty paremmin. Lisäksi mitä paremmin henkilöstöjohtamisen onnistumista mitataan ($r=0,399^*$), sitä vahvempaa organisaation suoriutumisen johtaminen on. Jos organisaatiossa on henkilöstölle kirjalliset tehtäväkuvaukset ($r=0,422^*$) tai organisaatiossa käydään kehityskeskusteluja ($r=0,689^{**}$), on tavoitteiden asettaminen ja suoriutumisen arviointi korkeammalla tasolla. Voidaan siis sanoa, että jos organisaatiolla on strategia ja resursointi, työn organisointi ja osaamisen kehittäminen vahvaa, heijastuu se myös suoriutumisen johtamiseen.

Korrelaatiomatriisista käy ilmi, että etenkin yksilötason suoriutuminen paranee, kun organisaatioissa laaditaan henkilöstön tilaa ja/tai toimintaa kuvaavia henkilöstöraportteja tai muita vastaavia dokumentteja ($r=0,345^*$). Jos organisaatiossa tehdään henkilöstösuunnitelmia, yhteys yksilötason suoriutumiseen on lähes merkitsevä ($r=0,331$).

Seuraavalla sivulla olevasta taulukosta 6. näkyy tehdyn korrelaatioanalyysin tulokset.

Taulukko 6. Korrelaatioanalyysi

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. Yksilön suoriutuminen	1												
2. Yksikön suoriutuminen	.611*	1											
3. Tavoitteet ja suoriutumisen arviointi	-.186	.030	1										
4. Dokumentoitu henkilöstöstrategia	.112	.247	.389*	1									
5. Henkilöstöjohtaminen osana liiketoimintastrategiaa	-.097	.131	.271	.321	1								
6. Henkilöstöjohtamisen vuosittaisten tavoitteiden määrittely	.024	.260	.397*	.346*	.584**	1							
7. Henkilöstöjohtamisen onnistumisen mittaus	-.078	.175	.399*	.343	.178	.269	1						
8. Päätoiminen henkilö henkilöstöjohtamisen tehtävissä	-.191	-.109	.109	-.011	.126	.127	-.064	1					
9. Henkilöstösuunnitelmien teko	.331	.215	.281	.537**	.432*	.493**	-.009	.111	1				
10. Kirjalliset tehtäväkuvaukset	-.104	-.084	.422*	.166	.254	-.032	.151	-.164	.025	1			
11. Säännölliset kehityskeskustelut	-.235	.163	.689**	.338	.216	.392*	.393*	.041	.109	.421*	1		
12. Henkilöstöraportit tai muut vastaavat dokumentit	.345*	.242	.105	.021	-.217	.079	.089	.118	.037	-.007	.077	1	
13. Tuottavuuden ja tuloksellisuuden seuranta henkilöstötunnusluvuilla	-.026	-.021	.204	.267	.168	.118	.132	-.033	.340*	.183	.243	.309	1

* . Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.05. **. Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.0

Varsinainen hypoteesien testaaminen toteutettiin lineaarisen regressioanalyysin avulla. Yksilötason suoriutumista selitettiin regressiomallin selittäville muuttujilla, jotka näkyvät taulukossa 7.

Regressioanalyysistä saatujen tulosten perusteella panostamalla henkilöstösuunnitelmien tekemiseen on positiivinen ($\beta=0,105^*$) ja tilastollisesti lähes merkitsevä vaikutus yksilön suoriutumiseen. Myös henkilöstöraporttien ja muiden dokumenttien tekemisellä on positiivinen ($\beta=0,345^{**}$) ja tilastollisesti merkitsevä vaikutus. Kun tuottavuutta ja tuloksellisuutta seurataan henkilöstötunnusluvuilla, on sillä negatiivinen ($\beta=-0,295^*$) ja tilastollisesti lähes merkitsevä vaikutus yksilön suoriutumiseen. Muilla muuttujilla sen sijaan ei ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta (taulukko 7). Mallin selitysaste (R^2) on 56,9% ja se kertoo meille kuinka paljon muuttujat selittävät yksilön suoriutumisen muuttujasta. Näin ollen selittämättä jää 43,1%. Otoskoolla ja selittäjien määrällä korjattu R^2 on 27,3%.

Pearsonin korrelaatioanalyysin ja lineaarisen regressioanalyysin tulosten perusteella voimme todeta hypoteesin H1 saavan osittaista tukea. Suoriutumisen johtamisella on osittainen positiivinen yhteys yksilötason suoriutumiseen. Tehtyjen analyysien avulla ei saatu tukea yksikötason suoriutumisen muuttujalle, koska mallit eivät selittäneet sitä lainkaan. Tulosten perusteella voimme hylätä hypoteesin H2 ja todeta, että suoriutumisen johtamisella ei ole merkitsevää positiivista yhteyttä yksikötason suoriutumiseen.

Taulukko 7. Yksilön suoriutumista selittävä regressiomalli.

	<i>Regressiokerroin (β)</i>	<i>Regressiokertoimen keskivirhe</i>	<i>Standardoitu regressiokerroin (β)</i>	<i>Merkitsevyystaso</i>
Vakio	5,451	0,294		
Tavoitteet ja suoriutumisen arviointi	-0,066	0,051	-0,386	
Dokumentoitu henkilöstöstrategia	-0,47	0,119	-0,085	
Henkilöstöjohtaminen osana liiketoimintastrategiaa	-0,13	0,044	-0,066	
Henkilöstöjohtamisen vuosittaisten tavoitteiden määrittely	-0,28	0,052	-0,143	
Henkilöstöjohtamisen onnistumisen mittaus	0,015	0,041	0,075	
Päätoiminen henkilö henkilöstöjohtamisen tehtävissä	-0,168	0,100	-0,309	
Henkilöstösuunnitelmien teko	0,105	0,041	0,691	*
Kirjalliset tehtäväkuvaukset	0,016	0,115	0,029	
Säännölliset kehityskeskustelut	0,013	0,039	0,098	
. Henkilöstöraportit tai muut vastaavat dokumentit	0,345	0,117	0,633	**
Tuottavuuden ja tuloksellisuuden seuranta henkilöstötunnusluvuilla	-0,295	0,133	-0,530	*
R²	0,569			

* p<0,05 ; ** p<0,01 ; *** p<0,001

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulosten perusteella tehtyjä johtopäätöksiä. Ensin tarkastellaan tuloksia ja käydään läpi tutkimuksen hypoteesit. Lopuksi arvioidaan tehtyä tutkimusta kokonaisuudessaan ja pohditaan mahdollisia aiheita jatkotutkimukselle.

5.1. Tutkimuksen tulosten yhteenveto

Tässä tutkimuksessa suoriutumisen johtamista kuvattiin ja mitattiin tavoitteiden asettamisen ja suoriutumisen arvioinnin avulla. Se on kuitenkin vain yksi tapa mitata suoriutumisen johtamista. Muut tutkimuksessa mukana olevat käytänteet kuvaavat myös käytännön tason suoriutumisen johtamista.

Tämän tutkimuksen ensimmäinen hypoteesi *”Suoriutumisen johtamisella on positiivinen yhteys yksilötason suoriutumiseen”* sai osittaista tukea. Nähtiin, että yksilötason suoriutuminen paranee, kun organisaatiossa laaditaan tilaa ja toimintaa kuvaavia henkilöstöraportteja tai muita vastaavia dokumentteja. Lähes merkitsevä yhteys oli henkilöstösuunnitelmien teolla. Hypoteesi jäi vaille selkeää tukea mahdollisesti siksi, että nykypäivänä työntekijät tarvitsevat hyvin erilaista suoriutumisen johtamista (Risher 2011). Ollaan siirtymässä muodollisesta suoriutumisen arvioinnista kohti epämuodollisempaan suoriutumisen valmentamisen prosessiin, jossa korostuu työntekijän ja esimiehen välinen suhde. (Latham, Almost, Mann & Moore 2008).

Kun tuottavuutta ja tuloksellisuutta seurataan henkilöstötunnusluvuilla, on sillä negatiivinen ja tilastollisesti lähes merkitsevä vaikutus yksilön suoriutumiseen. Tilannetekijät vaikuttavat yksilön suoriutumiseen. Näitä ovat erilaiset muutokset sekä sisäiset ja ulkoiset paineet. (Armstrong & Baron 1998.) Toisaalta tuloksellisuuden mittaamisessa voi käydä usein niin, että mittarit ovat väärin koottuja. Mitattuja asioita

voi olla liian paljon eikä mittauskohteissa välttämättä huomioida inhimillisiä tarpeita. Tulee ymmärtää, että henkilön oma kokemus omasta työelämän laadusta vaikuttaa myös tuloksellisuuteen. Lisäksi mittauskohteena tulisi olla relevantteja tavoitteita henkilöstön kannalta. (Suurnäkki 2002: 62-70.)

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että jos organisaatioissa halutaan panostaa parempaan yksilötason suoriutumiseen, selkeimmät tulokset saadaan erilaisten raporttien ja suunnitelmien avulla. Nämä raportit toimivat suunnittelun ja keskustelun välineenä esimiehille ja henkilöstölle, joilla kartoitetaan esimerkiksi ammatillista osaamista, työhyvinvointia ja henkilöstön toimintakykyä. Näin ollen hyvä esimiestyö vaikuttaa positiivisesti henkilöstön suoriutumiseen (McColl-Kennedy & Anderson 2002). On myös tutkimuksia, joissa käytäntöjen määrä ja laatu ovat yhteydessä henkilöstön suoriutumiseen. (Wright ym. 2005; Vanhala & Kotila 2006; Vanhala & Tuomi 2006),

Toinen hypoteesi *”Suoriutumisen johtamisella on positiivinen yhteys yksikötason suoriutumiseen”* ei saanut tukea analyyseista, joten se hylätään. Suoriutumisen johtamisella tai muilla käytänteillä ei ollut löydettävissä selkeää yhteyttä yksikötason suoriutumiseen tässä tutkimuksessa. Syynä voi olla se, että vaikka organisaatiot usein toteuttavat suoriutumisen johtamista tiimien ja yksiköiden ohjaukseen, suoriutumisen johtamisen prosessi keskittyy yleensä yksinomaan yksilölliseen suoriutumiseen, eivätkä ne sisällä yksikötason näkökulmia. Yksikön suoriutumisen kustannuksella kannustetaan enimmäkseen yksilön hyvään suoriutumiseen (Kerr 1975).

Suoriutumisen johtaminen oli tässä tutkimuksessa määritelty kolmen väittämän avulla, jotka koskivat lähinnä tavoitteiden asettamista ja suoriutumisen arviointia. Hypoteesit jäivät vaille selkeää tukea mahdollisesti siksi, että suoriutumisen johtaminen on käsitteenä laaja kokonaisuus ja se kattaa koko organisaation toiminnan sekä sisältää erilaisia käytäntöjä, ei vain tavoitteiden asettamista ja suoriutumisen arviointia. Suoriutumisen johtaminen on tärkeää, mutta se ei kuitenkaan täytä lupauksiaan

useimmissa organisaatioissa, koska yleensä suurin osa suoriutumisen johtamisen prosessista keskittyy melkein yksinomaan suoriutumisen arviointiin. (Aguinis ym. 2011.)

Tutkimuksessa tuli kuitenkin esille, että organisaatiot, joilla on dokumentoitu henkilöstöstrategia, määritellyt henkilöstöjohtamisen tavoitteet ja mitä paremmin henkilöstöjohtamisen onnistumista mitataan, sitä paremmalla tasolla suoriutumisen johtaminen on. Kaikista eniten merkitystä näytti olevan säännöllisillä kehityskeskusteluilla. Voidaan siis sanoa suoriutumisen johtamisen olevan vahvaa, silloin kun suoriutumisen johtamisen prosessiin on liitetty strategia ja resursointi, työn organisointi ja osaamisen kehittäminen. Suoriutumisen johtaminen on menestyksestä vain, kun ymmärretään kuinka motivoida ja tarjota työntekijöille riittävät oppimis- ja kehittämisresurssit. Jokaisen henkilön tai osaston suoritus tulee pystyä mittaamaan heidän raporttiansa perusteella, ei vain liiketoiminnan tulosten perusteella (McCarthy ja Garavan 2001).

5.2. Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten tekeminen edellyttää rajoitusten pohtimista. Tämä tutkimus on poikittaistutkimus, eli ilmiötä tutkitaan tietynä ajankohtana. Suoriutumisen johtamisen ja yksilö- ja yksikkötason suoran kausaliteetin toteaminen on mahdotonta. Syynä on se, että on melkein mahdotonta sulkea pois ulkopuolisen muuttujan vaikutus, joka voi osaltaan vaikuttaa tutkittavaan yhteyteen. Tämä vaatisi pitkittäistutkimuksen ja se olisi myös hyvä ehdotus jatkotutkimukselle. Sillä tavoin saataisiin tarkempaa ja luotettavampaa tietoa suoriutumisen johtamisen ja yksilö- ja yksikkötason suoriutumisen kausaalisuudesta.

Toinen rajoitus koskee aineistoa ja sen keräämistä. Tutkimuksessa käytetyt muuttujat ovat peräisin haastattelu- ja kyselylomakkeista, joihin vastaajat ovat itse vastanneet ja täyttäneet. Tutkimusaineistossa olevat väittämät perustuvat henkilöiden itsearviointiin ja

omaan tietämykseen, joten huolimattomuuden, tietämättömyyden tai epärehellisuuden mahdollisuutta ei ole mahdollista kokonaan sulkea pois. Tässä tutkimuksessa käytetyt aineiston kysymykset ovat laatineet joukko kokeneita tutkijoita. Kuitenkaan koskaan ei voi olettaa täysin varmaksi, että vastaajien tulkinta kysymyksistä on sama, mikä tutkijoilla on ollut ajatuksena kysymyksiä laadittaessa.

Kolmas rajoitus koskee aineiston edustavuutta. Tähän tutkimukseen käytettiin vain osaa Hermes-tutkimushankkeen aineistosta ja koska data on niin pieni, ei tutkimuksen tuloksia voida suoraan yleistää kattamaan kaikkia Suomen PK-yrityksiä. Lisäksi yhtenä rajoittavana tekijänä voidaan pitää sukupuolijakauman vinoutta, joka painottuu vahvemmin miespuolisiin vastaajiin koskien yksilö- ja yksikkötason suoriutumista. Nämä heikentävät osaltaan hieman tulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Tulokset ovat kuitenkin suuntaa antavia jatkotutkimuksia ajatellen.

5.3. Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli määrittää mitä suoriutumisen johtaminen pitää sisällään ja onko sillä positiivinen yhteys yksilö- ja yksikkötason suoriutumiseen. Jatkotutkimuksessa olisi mielenkiintoista tutkia aihetta pitkittäistutkimuksella. Sillä tavoin saataisiin tarkempaa ja luotettavampaa tietoa suoriutumisen johtamisen ja yksilö- ja yksikkötason suoriutumisen kausaalisuudesta. Toisaalta, kun tutkimuksessa ei tullut esille vahvaa yhteyttä edellisten välillä, voitaisiin jatkotutkimuksissa keskittyä yksityiskohtaisemmin myös muihin suoriutumiseen vaikuttaviin syihin. Mahdollisissa jatkotutkimuksissa voitaisiin erityisesti kiinnittää huomiota siihen, miten yksilöt ja yksiköt määrittelevät ne tekijät, jotka vaikuttavat heidän omaan suoriutumiseensa. Tämän pohjalta voitaisiin luoda parhaita käytänteitä suoriutumisen johtamisen kannalta.

Lähteet

- Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander- Krane, R., & Pulakos, E. D. (2016). Getting rid of performance ratings: Genius or folly? A debate. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 9, 219–252. <http://dx.doi.org/10.1017/iop.2015.106>
- Aguinis, Herman & Pierce, Charles A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior* 29:1, 139-145.
- Aguinis, H. (2009). *Performance Management*. 2nd ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Aguinis, H., Joo, H. & Gottfredson, Ryan K. (2011). Why we hate performance management - And why we should love it. *Business Horizons* 54:6, 503-507.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2013). Avoiding a “me” versus “we” dilemma: Using performance management to turn teams into a source of competitive advantage. *Business Horizons*, 56:4, 503–512.
- Aho, M. (2011). *Konstruktio suorituskyvyn johtamisen kypsyyden arviointiin*. Tampere University of Technology. Tampere University of Technology Publication; Vuosikerta 1000).
- Algorta, M., & Zeballos, F. (2011). Human resource and knowledge management: Best practices identification. *Measuring Business Excellence*, 15:4, 71–80.
- Amaratunga, D. & Baldry, D. (2002). Moving from performance measurement to performance management. *Facilities*, 20:5/6, 217-23.

Amos, T.L., Ristow, A., Ristow, L. & Pearsen. N. (2012). *Human resource management*. 3rd ed. Cape Town: Juta.

Andersen, B., Henriksen, B. & Aarseth, W. (2006). Holistic performance management: an integrated framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55:1, 61-78.

Armstrong, M. & Baron, A. (1998). *Performance Management Handbook*. London: IPM.

Armstrong, M. (2000). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th ed. London: Kogan Page.

Ates, A., Garengo, P., Cocca, P. & Bititci, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20:1, 28-54.

Audenaert, M., Decramer, A., George, B., Verschueren, B., & Van Waeyenberg, T. (2016). When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–20.

Barnes, C.M., Hollenbeck, J.R, Jundt, D.K., DeRue, D.S. & Harmon, S.J. (2011). Mixing individual incentives and group incentives: Best of both worlds or social dilemma? *Journal of Management*, 37:6, 1611-1635.

Barnes, D. & Radnor, Z. (2008). Performance measurement and performance management: the operations management perspective. Teoksessa: *Performance*

Management: Multidisciplinary Perspectives, 89-106. Thorpe, R. & Holloway, J. (Eds), Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Bates, R.A. & Holton, E.F. (1995). Computerised performance monitoring: a review of human resource issues. *Human Resource Management Review*, Winter, 267-88.

Beer, M., Boselie, P. & Brewster C. (2015). Back to the Future: Implications for the Field of HRM of the Multistakeholder Perspective Proposed 30 Years Ago. *Human Resource Management*, 54:3, 427-438.

Beer, M., Spector, S. & Lawrence P., Mills D. & Walton, R. (1984). *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.

Bernadin, H.K., Kane, J.S., Ross, S., Spina, J.D. & Johnson, D.L. (1995). Performance appraisal design, development and implementation. Teoksessa: *Handbook of Human Resource Management*. Ferris, G.R., Rosen, S.D. & Barnum, D.J. Blackwell, Cambridge, Mass.

Bititci, U.S., Carrie, A.S. & McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: a development guide. *International Journal of Operations & Production Management*, 17:5, 522-34.

Bititci, U.S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Turner, T. & Garengo, P. (2004). The interplay between performance measurement, organizational culture and management styles. *Measuring Business Excellence*, 8:3, 28-41.

Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. 3.painos. New York: Palgrave Macmillan.

- Briscoe, D. & Claus L. (2009). Employee performance management across borders: A review of relevant academic literature. *International Journal of Management Reviews*, 11:2.
- Brudan, A. (2010). Rediscovering performance management: systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence*, 14:1, 109-123.
- Brumbach, G.B. (1988). Some ideas, issues and predictions about performance management. *Public Personnel Management*, Winter, 387-402.
- Budworth, M.-H. & Mann, S.L. (2011). Performance management: where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 21:2, 81-84.
- Burke, C.S., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G.F., Salas, E. & Halpin, S.M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17:3, 288–307.
- Busi, M. & Bititci, U.S. (2006). Collaborative performance management: present gaps and future research. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55:1, 7-25.
- Cagliano, R., Blackmon, K., & Voss, C. (2001). Small firms under MICROSCOPE: International differences in production / operations management practices and performance: IMS IMS. *Integrated Manufacturing Systems*, 12:6, 469-482.
- Campbell, J.P., McHenry, J.J. & Wise, L.L. (1990). Modeling Job Performance in a Population of Jobs. *Personnel Psychology*, 43:2, 313-333.
- Cardy, R.L. (2004). *Performance Management: Concepts, Skills, and Exercises*. New York: M.E. Sharpe

- Cardy, R.L. (2015). Informal and formal performance management: both are needed. *Industrial and Organizational Psychology*, 8:1, 108-111.
- Cascio, W.F. (2006). Global performance management systems. Teoksessa: *Handbook of research in international human resources management*, 176–196. Bjorkman, I. & Stahl, G. Ed. London, UK: EdwardElgar Ltd.
- Chiang, F.F.T. & Birtch, T.A. (2012). The performance implications of financial and non-financial rewards: An Asian Nordic comparison. *Journal of Management Studies* 49:3, 538-570.
- Cho, Y.J. & Lee J.W. (2012). Performance Management and Trust in Supervisors. *Review of Public Personnel Administration*, 32:3, 236–259.
- Corcoran, C. (2006). Performance Management conducting appraisals. *Accountancy Ireland*, 38:6, 42-45.
- Coveney, M. (2003). "Corporate Performance Management (CPM): Systems and steps to CPM". Comshare. den Hartog, D., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology*, 53, 556–569.
- Den Hartog, D. Boselie, P. & Paauwe, J. (2004). Performance Management: A model and Research Agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 53:4, 556-569.
- Den Hartog, D. & Verbug, R. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14:1, 55-78.

- DeNisi, A.S., Randolph, W.A., Blencoe, A.G. (1983). Potential problems with peer ratings. *Academy of Management Journal*, 26:3, 457-464.
- Dess, G.G. & Robinson, Jr. R.B. (1984). Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal* 5:3, 265-273.
- De Waal, A.A. (2002). The power of world-class performance management. *Measuring Business Excellence*, 6:3, 9-19.
- Duff, A.J. (2013). Performance management coaching: servant leadership and gender implications. *Leadership & Organization Development Journal*, 34:3, 204-221.
- Eckerson, W.W. (2010). *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Finstad, K. (2010). The Usability Metric for User Experience. *Interacting with Computers*, 22:5, 323-327.
- Folan, P., Browne, J. & Jagdev, H. (2007). Performance: Its meaning and content for today's business research. *Computers in Industry*, 58, 605–620.
- Fowler, A. (1990). Performance management: the MBO of the 90s? *Personnel Management*, July, 47-54.
- Guest, D.E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24:5.
- Hackman, J.R. (1998). Why teams don't work. *Leader to Leader*, 7, 24-31.

- Hagos, T.M. & Pal, G. (2010). The means of analysis and evaluation for corporate performances. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 12:1, 438-49.
- Haines, V.Y.III & St-Onge, S. (2012) Performance management effectiveness: practices or context? *The International Journal of Human Resource Management*, 23:6, 1158-1175.
- Harney, B. & Dundon, T. (2006). Capturing Complexity: developing an integrated approach to analysing HRM in SME's. *Human Resource Management Journal*, 16:1, 48-73.
- Hartle, F. (1997). *Transforming the Performance Management Process*. London: Kogan Page.
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. 9. uud.p. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hellqvist, N. (2011). Global performance management: a research agenda. *Management Research Review*, 34: 8, 927-946.
- Hendry, C. & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s. *The International Journal of Human Resource Management*, 1, 17-43.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2005). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- IRS (1996). Using human resources to achieve strategic objectives. *IRS Management Review*, July, 21-32.
- Kane, J.S. (1996). The conceptualisation and representation of total performance effectiveness. *Human Resource Management Review*, Summer, 123-45.

- Kapoor, B. & Sherif, F. (2012). Human resources in an enriched environment of business intelligence. *Kybernetes* 41:10, 1625-1637.
- Kauhanen, J. (2012.) *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. 2. uud. p. Vantaa: Hansa print Oy.
- Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Journal*, 18:4, 769-783.
- Kinicki, A., Jacobson, K., Peterson, S., & Prussia, G. (2013). Development and validation of the performance management behavior questionnaire. *Personnel Psychology*, 66, 1–45.
- Langfred, C.W. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 47:3, 385-399.
- Lansbury, R. (1988). Performance management: a process approach. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 26:2, 46-54.
- Latham, G., Almost, J., Mann, S. & Moore, C. (2005). New developments in performance management. *Organizational Dynamics* 34: 1, 77–87.
- Lawler, E.E. III. (1994). Performance management: The next generation. *Compensation and Benefits Review* 26:3, 16-19.
- Lawler, E.E. III. (2008). Make human capital a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 38, 1-7.

- Lebas, M.J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41:1-3, 23-35.
- Legge, K. (1978). *Power, innovation, and problem-solving in personnel management*. UK, London: McGraw-Hill Book Company.
- Leopold, J. & Harris, L. (2009). *The strategic managing of human resources management*. Harlow, UK: Prentice Hall.
- Lähteenmäki, S., Storey, J. & Vanhala, S. (1998). HRM and company performance: the use of measurement and the influence of economic cycles. *Human Resource Management Journal*, 8:2, 51-65.
- McCarthy, A.M. & Garavan, T.N. (2001). 360-degree feedback process: performance, improvement and employee career development. *Journal of European Industrial Training*, 25:1, 5-32.
- McColl-Kennedy, J.R. & Anderson, R.D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13:3, 545-559.
- Mone, E.M. & London, M. (2010). *Employee engagement through effective performance: a practical guide for managers*. New York: Routledge.
- Moynihan, D.P. (2008). *The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Munzhedzi, P.H. & Phago, K. (2014). Performance management system quandary in the public service: a case of the Limpopo-province, South Africa. *Journal of Public Administration*, 49:4, 1083-1099.

- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. & Wright, P.M. (2004). *Fundamentals of human resource management*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- O'Boyle, Jr. E., Aguinis, H. (2012). The best and the rest: Revisiting the norm of normality of individual performance. *Personnel Psychology*, 65:1, 79-119.
- Paauwe, J., Guest, D.E. & Wright, P.M. (2013). *HRM and performance: Achievements and challenges*. Wiley.
- Parthiban, P. & Goh, M. (2011). An integrated model for performance management of manufacturing units. *Benchmarking: An International Journal*, 18:2, 261-81.
- Pearsall, M.J, Christian, M.S. & Ellis, A.P.J. (2010). Motivating interdependent teams: Individual rewards, shared rewards, or something in between? *Journal of Applied Psychology*, 95:1, 183-191.
- Ployhart, R.E., Weekley, J.A., & Baughman, K. (2006). The structure and function of human capital emergence: A multilevel examination of the attraction-selection-attrition model. *Academy of Management Journal*, 49:4, 661-677.
- Podsakoff, P., S. MacKenzie, J. Paine & Bachrach, D. (2000) Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management* 26:3, 513–563.
- Pope, E.C. (2004). *HR How-to: Performance Management*. Chicago, IL: CCH.
- Posthuma, R., Campion, M.C., Masinova, M. & Campion, M.A. (2013). A High-Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research. *Journal of Management*, 39:5, 1184- 1220.

- Pulakos, E.D., & O'Leary, R.S. (2011). Why is performance management broken? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4, 146–164.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2006). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17:1, 3-20.
- Radnor, Z.J. & Barnes, D. (2007). Historical analysis of performance measurement and management in operations management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56:5/6, 384-396.
- Rea, C.A. & REA D.M. (2002). Managing performance and performance management. *Journal of Management in Medicine*, 16:1, 78-93.
- Richard, P.J., Devinney, T., Yip, G. & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35:3, 718-804.
- Risher, H. (2011). Getting Performance Management on Track. *Compensation & Benefits Review*, 43:5, 273-281.
- Risher, H. (2013). Individual performance goals can be problematic. *Compensation and Benefits Review*, 45:2, 63-66.
- Rousseau, V., Aubé, C. & Savoie, A. (2006). Teamwork Behaviors: A Review and an Integration of Frameworks. *Small Group Research*, 37:5, 540-570.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>.

- Salas, E., Burke, C.S. & Fowlkes, J. (2006). Measuring team performance “in the wild”: Challenges and tips. Teoksessa, *Performance measurement: Current perspectives and future challenges*, 245-272. Bennett, Jr.W., Lance, C.E., Woehr, D.J. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Sarwar, S., Ahmed, M. & Muneer, G. (2013). Understanding the various aspects of performance management systems. *Journal of Public Administration and Governance*, 3:4, 100-118.
- Schleicher, D.J., Baumann, H.M., Sullivan, D.W. & Yim, J. (2019). Evaluating the effectiveness of performance management: A 30-year integrative conceptual review. *Journal of Applied Psychology*, 104:7, 851-887.
- Scott, S.G. & Einstein, W.O. (2001). Strategic performance appraisal in team-based organizations: One size does not fit all. *Academy of Management Executive*, 15:2, 107-116.
- Sharma, N., Sharma, T., & Agarwal, M. (2016). Measuring employee perception of performance management system effectiveness. *Employee Relations*, 38, 224–247.
- Smith, P.C. & Goddard, M. (2002). Performance management and operational research: a marriage made in heaven? *The Journal of the Operational Research Society*, 53:3, 247-255.
- Smither, J.W. & London, M. (2009). Best practices in performance management. Teoksessa: *Performance Management*, 585-625. Ed. Smither, J.W. & London, M. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Stiffler, M.A. (2006). *Performance: Creating the Performance-Driven Organization*. New York, NY: Wiley.

Storey, J. (2007). *Human Resource Management: A Critical text*. 3.painos. New York: Routledge.

Suurnäkki, T. (2002). *Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen: Asiantuntijat kertovat*. Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. (2001). *Älykäs organisaatio, tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. (2004). *Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäässä organisaatiossa*. Helsinki: Kauppakaari.

Taittonen, M., Janhonen, M., Johanson, J-E., Nikkilä, R. ja Pirttilä, I. (2008). Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi työorganisaatioissa. Sosiaalisen pääoman ekspressiiviset ja instrumentaaliset ulottuvuudet. Helsinki: Työterveyslaitos ja Helsingin yliopisto.
<URL:http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Sosiaalinen_paaoma_ja_hyvinynti_tyorganisaatioissa_Tiimiaineistoraportti.pdf>

Talouselämä (2016). Avoimuus lisää työntoa ja näkyy tuloksissa.

URL:<https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/accenture/avoimuus-lisaa-tyointoa-ja-nakytuloksissa/181e2cf2-02d9-302f-94b1-f59ff3d75811>

Talouselämä (2017). Älyä – sitä vaatii sekä tulevaisuuden työvoima että teknologia.

<https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/accenture/alya-sita-vaatii-seka-tulevaisuuden-tyovoima-etta-teknologia/10a4b988-90cc-350f-87da-ad6209b7db45>

- Tilastokeskus (2018). Yrittäjyystilastot. <https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajyystilastot_2020.pdf>
- Van Waeyenberg, T., Decramer, A., Audenaert, M., & Desmidt, S. (2016). The relationship between employee performance management and civil servants' turnover intentions: A test of the mediating roles of system satisfaction and affective commitment. *Public Management Review*, 19:6, 747-764.
- Vehkalahti, K. (2014). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. ISBN pdf: 978-951-51-4981-7 Helsingin yliopisto.
- Verweire, K. & van den Berghe, L. (2004). *Integrated Performance Management: A Guide to Strategy Implementation*. London: Sage Publications.
- Viitala, R., Kultalahti, S. & Kantola, J. (2016). *Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulokset vaikutukset pk-yrityksissä*. Työsuojelurahaston hankkeen nro 114136 loppuraportti. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 211. Vaasa: Vaasan yliopisto. ISBN 978-952-476-723-1
- Vinten, G., Lane, D.A. & Hayes, N. (1997). People management in small and medium sized enterprises. *Management Research News*, 20:11, 1-66.
- Wright, P.M. & McMahan, G.C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18:2, 295-320.

1 Ei lainkaan – 7 Erittäin kattavasti, 0 En tiedä

Suoriutumisen johtaminen

67. Missä määrin yrityksessänne asetetaan henkilökohtaisia tavoitteita?

1 Ei lainkaan – 7 Erittäin kattavasti, 0 En tiedä

68. Missä määrin yrityksessänne tehdään yksilötason suoriutumisen arviointia?

1 Ei lainkaan – 7 Erittäin kattavasti, 0 En tiedä

69. Missä määrin teillä käsitellään määrällisiä ja laadullisia aikaansaannoksia yksiköissä/ työryhmissä?

1 Ei lainkaan – 7 Erittäin paljon, 0 En tiedä

70. Laaditaanko teillä henkilöstön tilaa ja/tai toimintaa kuvaavia henkilöstöraportteja tai muita vastaavia dokumentteja?

Kyllä Ei En tiedä

71. Seurataanko yrityksen tuottavuutta ja tuloksellisuutta säännöllisesti henkilöstötunnusluvuilla?

Kyllä Ei En tiedä

Liite 2. Kyselylomake henkilöstölle

4. Olen	Nainen	Mies
5. Kuulun ikäluokkaan	-1950 1951-1960 1961-1970 1971-1980 1981-1990 1991-2000 2001-	
6. Olen ollut nykyisen työnantajan palveluksessa		alle 1 vuoden 1-3 vuotta 4-10 vuotta 11-20 vuotta 21-30 vuotta yli 30 vuotta
7. Työsuhteeni on	Vakituisen	Määräaikainen Vuokratyösuhde
19.1. Suoriutuminen	Yksikkömme toiminta on erittäin laadukasta 1 Täysin eri mieltä – 7 Täysin samaa mieltä	
19.2. Suoriutuminen	Yksikkömme saavuttaa aina sille asetetut määrälliset tavoitteet 1 Täysin eri mieltä – 7 Täysin samaa mieltä	
19.3. Suoriutuminen	Yksikkömme on suoriutunut organisaatiossamme paljon keskimääräistä paremmin 1 Täysin eri mieltä – 7 Täysin samaa mieltä	
24.1. Suoriutuminen	Saavutan aina työlleni asetetut tavoitteet	

1 Täysin eri mieltä – 7 Täysin samaa mieltä

24.2. Suoriutuminen

Olen erittäin tyytyväinen työni laatuun

1 Täysin eri mieltä – 7 Täysin samaa mieltä

24.3. Suoriutuminen

**Suoriudun yksikössäni huomattavasti keskimääräistä
suoritustasoa paremmin**

1 Täysin eri mieltä – 7 Täysin samaa mieltä