

# Z-SUKUPOLVI - TYÖAIKA-AUTONOMIAN VAIKUTUKSET MYYNTITULOSSIIN JA TYÖN IMUUN

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu  
Avance-johtamiskoulutus

Teemu Nurmi

EMBA-lopputyö  
Toukokuu 2018



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tässä kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitettiin Suomen Telecenter Oy:llä työntekijöiden kokemuksia työaika-autonomiasta sekä työn imuista ja työaika-autonomian vaikutuksia työn imuun sekä myyntituloksiin. Tutkimuksessa perehdytään myös työn imun sekä myyntitulosten väliseen suhteeseen. Tarkastelussa huomioidaan myös taustamuuttujien, erityisesti Z-sukupolven, vaikutus edellä mainittuihin muuttujiin. Teoriaosiossa on taustoitettu tutkimusta kirjallisuuden sekä aiempien tutkimusten pohjalta. Taustoitettavia aihe-alueita ovat Z-sukupolvi, työaika-autonomia, työn imu sekä myyntitulokset. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselynä (N 100). Kysely sisälsi kysymykset taustamuuttujista sekä työaika-autonomian ja työn imun kokemuksia mittaavat osiot. Aineistoon lisättiin myyntitulokset jälkikäteen.

Tulosten mukaan kokemukset työaika-autonomiasta ovat erittäin positiivisia. Z-sukupolven kokemus työaika-autonomiasta oli kokonaisuudessaan hieman muita työntekijöitä heikompa ja hienoisia eroja muodostui osa-alueiden välillä. Myös työn imu on tutkittavassa yrityksessä korkealla tasolla. Z-sukupolven tulokset työn imusta olivat muita työntekijöitä heikompia. Myyntitulosten valossa Z-sukupolven myyjät olivat muita työntekijöitä parempia. Aineistoon tehtiin korrelaatio- ja regressioanalyysi. Työn imun regressioanalyysin selitysasteeksi muodostui 21 % ja tilastollisesti merkitsevästi työn imua selitti työaika-autonomia, sukupolvi sekä myyntitulokset. Selitysaste jäi kuitenkin matalaksi ja tutkittavien muuttujien vaikutus vähäiseksi. Myyntituloksen regressioanalyysin selitysaste oli ainoastaan 6 %. Tilastollisesti merkitseviä selittäjiä oli työn imu sekä sukupolvi. Johtopäätöksissä suositetaan johtamismalleissa myynnin johtamisen sekä työn imun johtamisen erottamista toisistaan, kun tavoitteena on saada hyvät myyjät sitoutumaan organisaatioon.

# SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tavoite .....	3
1.2	Tutkimuksen toteutus .....	4
1.3	Tutkimusraportin rakenne.....	4
2	TEOREETTINEN TAUSTA.....	5
2.1	Z-sukupolvi.....	5
2.1.1	Sukupolvi käsitteenä .....	5
2.1.2	Sukupolvet ja ominaispiirteet .....	6
2.1.3	Uusi sukupolvi .....	8
2.2	Työaika-autonomia .....	11
2.3	Työn imu.....	12
2.4	Myyntitulos.....	14
3	SOLDEM.....	19
3.1	Suomen Telecenter Oy .....	19
3.2	Työaika-autonomia Soldemilla.....	19
4	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	22
4.1	Aineiston keruu.....	22
4.2	Tutkimuksen muuttujat.....	23
4.3	Tilastolliset analysointimenetelmät .....	27
5	TULOKSET .....	28
5.1	Työaika-autonomia .....	28
5.2	Työn imu.....	34
5.3	Myyntitulokset.....	39

5.4	Muuttujien väliset korrelaatiot.....	41
5.5	Myyntituloksia ja työn imua selittävä regressioanalyysi.....	44
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	46
6.1	Johtopäätökset tutkimuksellisesta näkökulmasta .....	52
6.2	Johtopäätökset johtamisen näkökulmasta.....	53
6.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	55
6.4	Jatkotutkimusehdotukset .....	57
	LÄHTEET.....	58
	LIITTEET .....	60

# 1 JOHDANTO

Suomessa call center –toiminta tunnetaan erityisesti lehtien sekä teleoperaattorituotteiden puhelinmyynnistä. Puhelinmyyntitoiminnan aloittaminen on ollut suhteellisen helppoa. Toiminta on perustunut vahvasti spiikkeihin sekä volyyymiin, jonka myötä alalle on mahtunut monenlaisia toimijoita. Alan maine onkin heikko. Valittujen palojen sekä Iso-Britannialaisen Wyman & Dillonin tekemän tutkimuksen (2017) mukaan puhelinmyyjiin luotti ainoastaan 6 % suomalaisista kun vastaava luku tutkimuksen luotetuimman ammattiryhmän palomiehen kohdalla oli 98 %. Alan maineeseen positiivisella tavalla pyrkii vaikuttamaan Asiakkuusmarkkinointiliitto (ASML), joka on määritellyt jäsenyrityksilleen telemarkkinoinnin käytännesäännöt. Kaikki telemarkkinointiyritykset eivät kuitenkaan ole ASML:n jäseniä.

Toimiala on murroksessa. Volyyymiin perustuva bulkkimyynti on haastavaa. Bulkkimyyntille haastetta luo markkinan muutos yritysvetoisesta asiakkaan markkinaa. Markkinan muutoksessa suurimpia ajureita ovat asiakkaan ostokäyttäytymisen muuttuminen johtuen liki rajattomasta määrästä vaihtoehtoja. Tiedon hankkiminen on myös helpottunut, joka on johtanut myös osaamisen kasvuun tiedon hankinnan suhteen. Asiakkaat ovat merkittävästi valveutuneempia tänään kuin mitä oli kymmenen vuotta sitten. Tämän myötä asiakas ei osta niin helposti kuin aiemmin, jonka vuoksi bulkkimyyntiin asiakkaanhankintakustannukset ovat kasvaneet ja ammattitaitovaatimus uuden asiakkaan saamiseksi on koventunut. Toimiala on myös jatkuvan säätelyuhan alla. GDPR:n (Eu:n tietosuoja-asetus) suorat vaikutukset näkyvät lähinnä kohderyhmätyöskentelyn haasteellisemmaksi muuttumisessa. Robotisaatio ja koneoppiminen tulevat viemään alalta ainakin suoritettavaa työtä tulevien vuosien aikana.

Hyvien työntekijöiden löytäminen ja työntekijöistä kiinni pitäminen ovatkin toimialan suuri haaste. Palkoilla kilpaileminen on haastavaa, jonka vuoksi yritysten olisikin oltava houkuttelevia muilla tavoilla. Työajoista varsinkin outboundin osalta on usein mahdollisuus joustaa ja tätä vapautta pyritäänkin käyttämään kilpailuvalttina. Työssä viihtyminen ja työhyvinvointi ovat myös tärkeitä erottautumistekijöitä.

Z-sukupolven saapuminen työelämään on parhaillaan käynnissä ja yritysten on löydettävä toimivat mallit uuden sukupolven johtamiselle. Arvioiden mukaan Z-sukupolvi on kokonaistyövoimasta jopa yli 20 % vuosikymmenen taitteen jälkeen (ks. Castellano 2016, 18). Z-sukupolven kerrotaan kaipaavan joustavuutta työn tekemiseen ja työaika-autonomian eri muodot saattavat näytellä suurta roolia tulevaisuuden työmarkkinoilla. Z-sukupolven yliopisto-opiskelijoita tutkittaessa työnantajan valinnassa joustavat työajat arvostettiin erittäin korkealle (Lidija, Kiril, Iliev, Shopova 2017, 7-8). Työaika-autonomiiaa harkitessa on tärkeää ymmärtää sen vaikutukset työn imuun. Työn imun kokemuksella on aiemmissa tutkimuksissa havaittu olevan vaikutusta tuottavuuteen sekä tehokkuuteen (Koponen, Lämsä, Kärkäs & Ekonen 2013, 16). Heinäsen (2009, 61-62) mukaan työn imun kasvaessa myös todennäköisyys työssä jatkamiseen kasvaa. Työn imun kokemus on liitetty myös ehkäiseväksi tekijäksi burnoutille (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris 2008, 1-2).

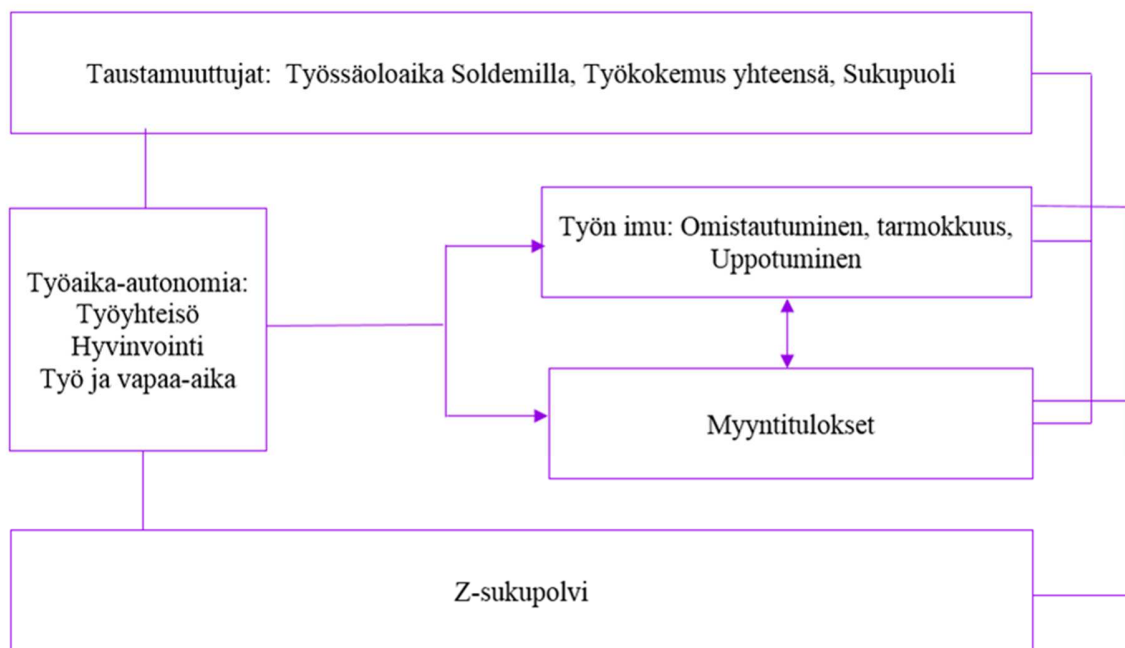
Myyntiorganisaatio elää myyntituloksista. Tutkimukset autonomian sekä työn imun vaikutuksista myyntituloksiin ovat ristiriitaisia vaikka yleinen käsitys vaikutuksesta on positiivinen. Stain Jr.:n tutkimuksessa (2008, 259-262) autonomia vaikutti positiivisesti esimiehen subjektiiviseen käsitykseen myyjien suorituksesta. Objektiiivisesti tarkasteltuna tulokset eivät kuitenkaan olleet parantuneet. Brownin ja Petersonin tutkimuksessa (1994, 75-79) ei havaittu suoraa yhteyttä tyytyväisyyden ja tuloksien välillä. Parkin ja Hollowayn (2003, 239-245) havainnot tukevat tätä. Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan kysymykseen ”mitä vaikutuksia työaika-autonomialla on työn imuun sekä myyntituloksiin”. Kysymys on monelle yritykselle oleellinen.

Suomen Telecenter Oy:n toiminta on pääosin contact center –otsikon alle luokiteltavaa myyntityötä. Contact center on aikojen saatossa monipuolistunut versio perinteisestä call centeristä. Erona call centeriin on useammat kontaktointikanavat. Contact centerissä puhelimella soittamisen ja puheluiden vastaanottamisen lisäksi kanavina usein ovat usein esimerkiksi sähköposti sekä chat.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia Suomen Telecenter Oy:n työntekijöiden kokemuksia työaika-autonomiasta ja työn imusta. Työaika-autonomian vaikutukset työn imuun ja myyntituloksiin selvitetään korrelaatio- sekä regressioanalyysijä hyödyntäen. Edellä mainituilla analysointimenetelmillä tutkitaan myös työn imun ja myyntitulosten välistä suhdetta. Taustamuuttujista Z-sukupolvi / muut sukupolvet -jaottelu on tutkimuksen erityisenä kiinnostuksen kohteena. Tutkimus on tapaustutkimus.

Alla olevassa kuviossa (Kuvio1) on esitetty tämän lopputyön tutkimusasetelma.



Kuvio 1 Tutkimusasetelma

## **1.2 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimus on toteutettu kvantitatiivisena kyselynä Suomen Telecenter Oy:llä tammikuussa 2018. Kyselyn osa-alueet ovat taustamuuttajat, työn imu, työaika-autonomia sekä esimiestyö. Esimiestyö on jätetty rajaussyistä pois tutkimuksesta. Myyntitulokset on lisätty aineistoon jälkikäteen joulukuun 2017 – tammikuun 2018 tulosten perusteella. Aineisto on analysoitu tilastollisin menetelmin. Kyselyyn saatiin vastauksia 100 kappaletta.

## **1.3 Tutkimusraportin rakenne**

Tutkimus rakentuu kuuden pääluvun ympärille. Johdannon jälkeen toisessa pääluvussa keskitytään tutkittavista aihealueista tehtyihin aiempiin tutkimuksiin sekä kirjallisuuteen. Kolmannessa pääluvussa kerrotaan yrityksestä, jossa tutkimus toteutettiin sekä yrityksessä käyttöönotetun työaika-autonomian tavoitteista mallia suunniteltaessa. Neljännessä pääluvussa esitellään tutkimuksen toteutus aineiston keruusta ja kyselylomakkeesta tutkimuksen toteutukseen. Viidennessä pääluvussa esitellään tutkimuksen tulokset osa-alueittain sekä korrelaatiot ja regressioanalyysi. Lopuksi kuudennessä luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, tehdään johtopäätökset teorian ja tulosten pohjalta sekä esitellään toimenpide- sekä jatkotutkimusehdotukset.



## 2 TEOREETTINEN TAUSTA

### 2.1 Z-sukupolvi

#### 2.1.1 Sukupolvi käsitteenä

Sukupolvi on käsitteenä hankala ja ristiriitoja aiheuttava. Purhonen (2007, 15) tiivistää Oxford English Dictionaryn englanninkielisen sukupolvea tarkoittavan sanan merkitykset seitsemään pääkategoriaan, jotka määrittellään sen mukaan, onko kyse generoitumisen prosessista vai siitä mikä generoituu. Jälkimmäinen viittaa jälkeläisiin, eli polveutumiseen edeltäjistään. Toinen päämerkitys viittaa kaikkiin yksilöihin, jotka ovat syntyneet suunnilleen saman aikajakson aikana. (Purhonen 2007, 15.)

Sukupolven käsitteen sosiologiset käyttötavat voidaan jakaa kahteen eri merkitykseen. Ensimmäinen viittaa sukulaisuusjärjestelmän osaksi. Toisessa käyttötavassa sukupolvi esitetään kollektiivisesti kokemuksellisena käsitteenä. (Purhonen 2007, 15.)

Mannheimin sukupolviteoria määrittelee sukupolven suunnilleen saman ikäisten ihmisten ryhmäksi, joita yhdistää noin 17–vuotiaana koettu avainkokemus, joka erottaa sukupolven ikäpolvesta. Mannheim pitää sukupolvea kulttuurisena ilmiönä, jota voi ymmärtää vain ottamalla huomioon sosiaalisen ja historiallisen kontekstin, jossa sukupolvi on muodostunut (ks. Rivinoja 2015, 8). Kollektiivinen kokemus ei kuitenkaan vaadi sukupolvi –sanon ääneen lausumista, vaan kokemus oman kehitysvaiheen liittymisestä yhteiskunnan tiettyyn muutosvaiheeseen riittää. Tämä kollektiivinen kokemusmaailma myös selittää sukupolvien välisiä eroja. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 27.)

Ristiriitoja tutkijoiden keskuudessa aiheuttaa tutkimuksen metodinen haastavuus. Tutkijoita on mietityttänyt voiko poikkileikkausaineistolla tehdä sukupolvitutkimusta, vaikka tavanomaisesti tutkimusta on tehty määrällisillä, jopa hyvin pienillä poikkileikkausaineistoilla. Sukupolvitutkimuksen haasteina on myös erottaa toisistaan sukupolvesta, iästä, periodista sekä elämänvaiheesta

johtuvat asiat. Esimerkiksi y-sukupolven on sanottu muuttuvan työkeskeisemmäksi perustettuaan perheen ja ottaessaan asuntolainan. Näin ollen siis muuttuvan samanlaiseksi kuin muut sukupolvet. Tässä kysymys kuitenkin ei ole sukupolvesta vaan iästä ja elämänvaiheesta. Sukupolvi ei pysy täsmälleen samankaltaisena vuosien myötä, vaan kysymys on löytää loogisesti ymmärrettävä prosessi, jolla sukupolvi muokkautuu ja joka on eri muista sukupolvista. Sukupolvi on iän ja periodin monimutkaisesti kutoutuva yhteenliittymä, joka muokkautuu kaiken aikaa, mutta tekee sen omalla logiikallaan. Sukupolvina ei ole myöskään yhtä ja oikeaa, vaan sukupolvina voi olla myös limittäin ja päällekkäin. (Järvensivu ym. 2014, 21-24.)

## **2.1.2 Sukupolvet ja ominaispiirteet**

Työelämän sukupolvitutkimus on vahvasti yhdysvaltalaisvetoista ja sukupolvijaotteluiden pohjalla näkyy yhdysvaltalainen yhteiskunta ja sen historia. Yhdysvaltalainen sukupolvijaottelu poikkeaa kuitenkin sukupolvien syntymävuosiltaan eurooppalaisen sosiologian mukaisesta. Yhdysvalloissa sotien jälkeisten suurien syntyvyyden vuodet kestivät pidempään kuin Suomessa ja lama alkoi 1990-luvulla eli kymmenen vuotta Yhdysvaltoja myöhemmin.

Yhdysvaltalaisen työelämän näkökulmasta tehty kolmiluokkainen sukupolvijako muodostuu Tapscott:n (ks. Järvensivu ym. 2014, 35) mukaan seuraavalla tavalla:

1. Suuret ikäluokat (baby bloomers eli BB-sukupolvi) 1946-1964
2. X-sukupolvi 1965-1976
3. Y-sukupolvi (internet sukupolvi) 1977-1997
4. (Z-sukupolvi 1998-)

BB-sukupolvi on esitetty vahvasti työkeskeisenä sukupolvena. Sukupolveen on yhdistetty myös optimismia, ”pehmeyttä”, konsensushakuisuutta, tiimityön korostamista ja kasvun sekä kehityksen odotuksia. Johtajalta BB-sukupolven esitetään odottavan erityisesti huolenpitoa, johtamisosaaamista sekä rehellisyyttä. (Järvensivu ym. 2014, 35-40.) BB-sukupolvi oli myös ensimmäinen, joka nuorena kapinoi vanhempiaan vastaan. Heillä oli myös ensimmäisenä sukupolvena aikaa oman nuorisokulttuurin luomiseen (Tapscott 2010, 19).

X-sukupolvi kuvataan sukupolvena, joka tahtoo nauttia työstänsä, mutta vaatii tasapainoista suhdetta työn sekä perheen välillä. BB-sukupolven verrattuna X-sukupolvi näyttyy moninaisempaan, sosiaalistuneena muutoksiin ja epävarmuuteen, välittömäksi, taitavaksi teknologisesti, välitöntä palautetta vaativaksi sekä ”multitaskaukseen” kykeneväksi. Toisaalta X-sukupolvi esitetään myös kyynisenä ja epälojaalina organisaatioille sekä pienemmältä ystäväpiiriltä tukea hakevaksi. Johtajalta X-sukupolvi odottaa enemmän päättävää ja kunnianhimoa BB-sukupolven verrattuna. (Järvensivu ym. 2014, 35-40.)

Y-sukupolven odotukset johtajuutta kohtaan esitetään samoina X-sukupolven kanssa. Optimismi, itseluottamus, vaatimukset korkeista palkoista ja joustavista työskentelyolosuhteista sekä potentiaali sosiaaliseen aktiivisuuteen kuvataan Y-sukupolvelle tyypillisinä piirteinä. (Järvensivu ym. 2014, 35-40.)

Z-sukupolvi on näytellyt yhdysvaltalaisessa sukupolvitutkimuksessa +1 –roolia, johtuen sukupolven toistaiseksi pienestä ajallisesta ja määrällisestä otannasta työelämässä. Kolmiluokkainen sukupolvijako esitetään joko kolmiluokkaisena tai vaihtoehtoisesti Z-sukupolvella täydennettynä.

Järvensivu ym. (2014, 56-57) ovat luoneet suomalaisen työelämän sukupolvien aaltoteorian, jossa asemoidaan sukupolvien nuoruuden herkkyysvaihetta suhteutettuna suomalaiseen työllisyys- ja taloustilanteeseen. Teorian mukaan lasku- ja nousukaudella varttuneiden sukupolvien asenteet ja arvot poikkeavat toisistaan. Lasku- ja nousukaudella varttuneiden sukupolvien välillä erot muodostuvat pehmeiden sekä kovien arvojen korostumisen osalta. Poliittisen vieraantumisen aste korreloi myös aaltoliikettä. Sukupolvien välillä on huomattu samankaltaisuutta joka toisessa sukupolvessa, eli nousu- tai laskukausilla herkkyysvaiheissa olleiden sukupolvien kesken. Toisaalta peräkkäisissä sukupolvissa on samankaltaisuutta yhteiskuntakehityksen näkökulmasta. (Järvensivu ym. 2014, 56-57.)

Aaltoteorian pohjalta kehitetty suomalaisen työelämän sukupolvijako on seuraavanlainen:

1. Suuret ikäluokat (1945-1954)
2. Öljykriisin sukupolvi (1955-1964)
3. Hyvinvoinnin sukupolvi (1965-1972)
4. Lamasukupolvi (1973-1979)
5. Y-sukupolvi, eli diginatiivit (1980-1990)
6. Z-sukupolvi, eli suuren globaalien taantumien sukupolvi (1991-)

Huomionarvoista yllä aaltoteoriaan pohjautuvassa sukupolvijaossa on nuorista työntekijöistä puhuttaessa, että Y-sukupolvi määritellään nousukauden sukupolveksi, kun taas Z-sukupolvi laskukauden sukupolveksi. (Järvensivu ym, 2014.)

Sukupolvet ovat nykyään limittyneempiä kuin aiemmin ja kuilu on kaventunut. Vanhemmat olivat aiemmin kodissa asiantuntijoita, mutta lasten tietotekninen osaaminen ja sen vaikutus tiedonhaakuun on muuttanut asetelmaa. Tämä on aiheuttanut vanhempien auktoriteetin hajaantumista ja lisännyt perheenjäsenten keskinäistä kunnioitusta. (Tapscott 2010, 43.)

### **2.1.3 Uusi sukupolvi**

Z-sukupolvilaiset tulevat näyttäytymään suuressa roolissa tulevaisuuden työmarkkinoilla. Konsultti Robert Halfin mukaan heitä on kokonaistyövoimasta yli 20 % vuosikymmenen vaihteen jälkeen (ks. Castellano 2016, 18). Länsimaissa syntyvyyden laskemisen myötä Z-sukupolven asema työmarkkinoilla tulee olemaan vahva (Tienari & Piekkari 2011, 146).

Järvensivu ym. (2014) määritteli Z-sukupolven laskukauden sukupolveksi. Castellano (2016, 18) tukee ajatusta kuvaamalla heitä ”realitycheck” –sukupolveksi, joka on nähnyt työelämän pirstaloitumisen omissa perheissään. Tysiacin (2017, 1) mukaan laskukaudella kasvaminen on vaikuttanut Z-sukupolven siten, että siinä missä Y-sukupolvi hakee työstä merkityksellisyyttä, korostuu Z-sukupolvella toimeentulo. Raha onkin merkittävässä roolissa yritystä valittaessa. Unkarissa yli-

opisto-opiskelijat määrittivät työpaikanvalinnassa tärkeimmäksi tekijäksi palkkauksen. Järjestyksessä seuraaviksi tärkeimmät olivat kannustava tiimi ja uramahdollisuudet. (Cseh-Papp, Varga, Szabo, Szira & Hajos 2017, 126.) Makedoniassa vastaavaa kohderyhmää tutkittaessa palkka tuli toisena. Työnantajan joustavuus oli tärkeimmäksi arvoitettu ominaisuus ja joustavat työajat kolmanneksi merkityksellisin (Lidija ym. 2017, 7-8). Tienari ym. (2011, 96) tosin korostaa merkityksellisyyden merkitystä rahan sijaan. Monosen (2014, 35-40) tutkimuksessa osastonhoitajien kokemuksena Z-sukupolven hoitajien arvostuksen kohteista oli, että Z-sukupolvelle työstä saatava palkkio on tärkeintä, siinä missä aiemmat sukupolvet ovat työskennelleet kutsumuksesta.

Ajatuksen uran rakentamisen suhteen eroavat aiemmista sukupolvista Tienarin ym. (2011, 93) mukaan. Siinä missä aiemmat sukupolvet hahmottavat uraa polkuna, pomppii Z-sukupolvi mielekkäästä työtehtävästä toiseen. Osastonhoitajat nimittivätkin Z-sukupolvea ”minä lähdän” –sukupolveksi ja sitoutumiskammoiseksi Monosen (2014, 34) tutkimuksessa. Z-sukupolvea tutkittaessa nousee jatkuvan kouluttautumisen mahdollisuuksien merkitys vahvasti esiin. Unkarilaisista yliopisto-opiskelijoista yli puolet tahtoi jatkaa opintoja työn ohessa välittömästi valmistumisen jälkeen (Lidija ym. 2017, 7-8; Cseh-Papp ym. 2016, 125).

Z-sukupolvilaiset ovat kasvaneet pikaviestimien sekä sosiaalisen median aikakaudella. He ovatkin tottuneet olemaan jatkuvassa yhteistoiminnassa muiden ihmisten kanssa (Desai & Lele 2017, 802). Rainien ja Wellmanin mukaan sosiaalisen median verkostomaisen rakenteen myötä Z-sukupolvesta on tullut verkostoitunut, ja Z toimiikin luonnollisemmin verkostoissa kuin ryhmässä (ks. Turner 2015, 109). Tienari ym. (2011, 36-38) kirjoittaa, että Z haluaa olla yksilö ja samalla osa laumaa. Laumoja voi olla yhtäaikaisesti useita. Huolimatta jatkuvasta teknologian mahdollistamasta sosiaalisuudesta, kuvataan Z-sukupolvilaisten kommunikointitaitoja kuitenkin aiempia sukupolvia huonommiksi. Erityisesti kasvokkain tapahtuvassa kommunikoinnissa taidot ovat saataneet jäädä heikoiksi (Castellano 2016, 18; Turner 2015, 109). Unkarissa yliopisto-opiskelijoille tehdyssä tutkimuksessa opiskelijat arvottivat kuitenkin keskustelutaidon tärkeimmäksi ominaisuudeksi työelämässä, jopa ohi ammattitaidon (Cseh-Papp ym. 2017, 125). Z-sukupolven työntekijät tahtovat Castellanon (2016, 18) mukaan työskennellä yhdessä ja toimistoympäristössä. Tämä siitä huolimatta, että teknologia mahdollistaa virtuaalitimit ja etätyöskentelyn. Näissä Castellanon tutkimuksen mukaan tahtoi työskennellä ainoastaan alle 5 % vastaajista.

Johtuen sosiaalisen median nopearytmyksestä Z-sukupolvella kuvataan olevan FOMO (fear of missing out), jonka voisi vapaasti suomentaa ”paitsi jäämisen peloksi” (Usa today 1/2018, 7). Stillmanin näkemyksen mukaan tämä heijastuu myös urasuunnitelmiin. Monipuolinen oppiminen on merkityksellisessä roolissa, koska mitään mahdollisuuksia ei haluta sulkea pois. Päätöksiä uravalintojen suhteen tehdään jo lukioiässä. Tästä syystä yritysten on tärkeää olla vaikuttamassa valintoihin jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (ks. Tysiac 2017,1.)

Nopeatempoisuus heijastuu myös keskittymiskykyyn. Keskimääräinen keskittymisjakson pituus on Z-sukupolvella 8 sekuntia, kun se aiemmalla Y-sukupolvella on 12 (Usa today 1/2018, 7). Nopeutta odotetaan myös johtamiselta. Tienari ym. (2011, 98,149) kirjoittaa, että palautteen ja viestinnän olisi tapahduttava välittömästi.

Videopelien parissa kasvaneita tutkittiin Greenin ja Bavalierin tutkimuksessa. Pelaamisen kuitenkin todettiin vaikuttaneen positiivisesti havainnointikykyyn oman keskittymisalueensa ulkopuolelta. Myös kyky prosessoida kuvia oli keskiarvoa parempi. Pelaamisen kehittävä vaikutus ulottui myös kolmiulotteisten objektien mielessä käsittelyyn. Pelaamisen lisäksi Z-sukupolvi on kasvanut multitask-maailmassa, jossa monen asian yhtä aikaa tekeminen on enemmän normi kuin poikkeus. Oxford Institute of Mind:n tutkimuksessa ongelmanratkaisukyky multitaskatessa ei kuitenkaan ollut keskimääräistä parempaa. (ks. Tapscott 2010 117-124.)

Sekä Unkarilaisia yliopisto-opiskelijoita, että vastaavaa ryhmää Makedoniassa tutkittaessa, havaittiin opiskelijoiden itsetunnon ja itseluottamuksen olevan korkealla tasolla, eivätkä nämä välttämättä perustu todellisuuteen. Tilastojen valossa opiskelijoiden käsitys oman uransa etenemisestä opintojen jälkeen ei vastaa työelämän realiteetteja. Näiden realiteettien vastaan tullessa tulee myös pettymyksiä. Unkarin tutkimuksessa suositeltiinkin työelämän realiteettien kouluttamista jo opintoaikoina, jopa peruskoulusta asti. (Cseh-Papp ym. 2017, 126; Lidija ym. 2017 7-8.)

## 2.2 Työaika-autonomia

Työaika-autonomian voi määritellä itsemääräämisoikeudeksi työvuorosuunnittelussa. Raamit työvuorosuunnittelulle asettaa organisaation linjaukset sekä työaikalaki. (Sinivaara, Kasanen, Koivumäki & Hakola 2007, 174.)

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen helpottaminen on yksi työaika-autonomian päätavoitteista. Tutkimuksien valossa tavoite pääosin toteutuukin. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen työaika-autonomian avulla on aiheuttanut työntekijöissä voimaantumisen tunnetta (Hyvönen 2014, 56). Harrastukset, opiskelut ja työt ovat paremmassa tasapainossa, jonka myötä kohonnut elämänhallinnan kokemus lisää hyvinvoinnin tunnetta (Heikkilä 2006, 35; Hyvönen 2014, 56; Nijp, Beckers, Geurts, Tucker & Kompier 2012, 307). Hyvinvoinnin kokemukseen saattaa vaikuttaa myös työntekijän tietoisuus joustavuuden mahdollisuudesta (Ranta 2018). Joustavuuden merkitys korostuu erityisesti lapsiperheillä, joille mahdollisuus vaikuttaa lastenhoitojärjestelyihin, on tärkeää (Immonen 2013, 33). Kuitenkin Sinivaaran ym. (2007, 178) tutkimuksessa 51-64 –vuotiaiden ikäluokassa työaika-autonomian myötä kokemus työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta pysyi liki ennallaan, jopa hieman heikkeni. Alle 51-vuotiaissa kokemus oli selkeästi positiivinen.

Työaikojen vapauttaminen näyttäisi vaikuttavan positiivisesti myös motivaatioon. Vastuun ottaminen ja kokemus paremmista vaikutusmahdollisuuksista ovat motivaatiota nostavia tekijöitä. (Hirvonen 2013, 24; Heikkilä 2006, 35.)

Vastuun ottaminen omasta hyvinvoinnista ja ymmärrys oman toiminnan vaikutuksista on nähty hyvinvointia kohottavina (Heikkilä 2006, 27). Hyvösen (2014, 56) tutkimuksessa kuitenkin työvuorosuunnittelun ja hyvinvoinnin kokeminen hieman laski työaika-autonomian käyttöönoton myötä.

Tutkimustulokset jaksamisen kokemukseen liittyen ovat keskenään ristiriitaista. Toisaalta on koettu, että itsemääräämisoikeus parantaa jaksamista itselleen sopivien työvuorojen suunnittelumahdollisuuksien myötä (Immonen 2013, 33-34; Hirvonen 2013, 25; Hyvönen 2014, 56). Haasteita voi kuitenkin muodostua siitä etteivät kaikki osaa suunnitella omia työvuorojaan omaa jaksamista parhaiten tukevaksi. Huomio saattaa kiinnittyä pelkkiin vapaapäiviin jaksamisen sijaan (Immonen

2013, 33). Erityisesti nuorten työntekijöiden osaaminen työvuorojen suunnittelussa saattaa olla vajavaista. Mahdollisuus käyttää aamulla liukumaa sängystä nousemisen sijaan voi muodostua karhunpalvelukseksi työntekijälle itselleen. Nuoria työntekijöitä joutuukin usein ohjaamaan vahvasti työaikojen suunnittelussa. (Iltanen 2018.) Kokemukset jaksamisesta sekä työstä palautumisesta heikkenivät Sinivaaran ym. (2007, 178) tutkimustuloksissa yli 51-vuotiaiden ikäluokassa vapaan työvuorosuunnittelun myötä. Nuoremmissa ikäryhmissä tulos kuitenkin oli, että työaika-autonomia tukee jaksamista ja palautumista.

Kahdeksan suomalaisen kunnan työntekijöitä tutkittaessa havaittiin, että naisten kokemus omasta terveydestään parani vapauden myötä kontrolloida omia työaikojaan. Miehillä vastaava yhteyttä ei havaittu (Ala-Mursula, Vahtera, Kivimäki, Kevin & Pentti 2002, 8). Ala-Mursulan ym. (2002, 10) tutkimuksessa myös vaikutus sairauspoissaoloihin oli myös laskeva. Immosen (2013, 34) tutkimuksessa työntekijöiden kokemus oli havaintoa tukeva. Työntekijät kokivat autonomisen työvuorosuunnittelun vaikuttavan positiivisesti yhteisön sairauspoissaoloihin. Erityisesti liukumakäytäntö mahdollistaa sairaaksi-ilmoittautumisen sijaan pidempään lepäämisen, joka voi vähentää tarvetta sairausloman hakemiselle. (Iltanen 2018.)

Njipn ym. (2012, 307-308) tutkimuksessa havaittiin yhteys vapauden kontrolloida omia työaikojaan ja kohonneiden työn tulosten välillä. Stain Jr.:n (2008, 259-262) tutkimuksessa autonomian lisääntymisen ja myyntitulosten välillä ei havaittu yhteyttä.

## 2.3 Työn imu

Työn imu –menetelmä (Utrecht Work Engagement Scale) on kehitetty Hollannissa Utrechtin yliopistossa professoreiden Wilmar Schaufelin ja Arnold Bakkerin toimesta vuonna 2003. Menetelmä on validoitu useissa maissa, muun muassa Suomessa, Kiinassa, Kreikassa, Japanissa, Etelä-Afrikassa, Espanjassa ja Hollannissa. (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris 2008, 4.)

Menetelmästä on kaksi versiota. Alkuperäinen versio koostuu 17-väittäjästä (työn imu 17, UWES 17) ja myöhemmin ilmestyneessä lyhennetyssä versiossa (työn imu 9, UWES 9) on 9 väittäjää. Suurin osa tutkimuksista perustuu alkuperäiseen versioon, mutta lyhyemmän version



käyttö on yleistymässä nopeasti. Työn imu –menetelmä on kehitetty ensisijaisesti tutkimuskäyttöön. Sitä voidaan käyttää esimerkiksi henkilöstö- ja ilmapiirikartoituksissa sekä yksilöllisesti työterveyshuollossa. (Hakanen 2009, 7.)

Työn imulla kuvataan innostuneisuutta sekä mielihyvän täyteistä myönteistä virittäytymistä työssä. Työn imu ei kuitenkaan ole flown kaltainen hetkellinen kokemus vaan pysyvämpi tila, joka ei liity mihinkään tiettyyn tapahtumaan. Se on aitoa hyvinvointia ja aktiivista samaistumista työhönsä. (Hakanen 2009, 9.)

Työn imua kokevat työntekijät työskentelevät tarmokkaasti, ovat omistautuneita sekä positiivisesti uppoutuneita työhönsä. On tärkeää kuitenkin erotella työn imu ja työnarkomaanius keskenään, vaikka toiminnassa onkin samankaltaisia piirteitä. Työnarkomaaniuden erottaa työn imusta pakonomaisuus. Työn imua kokevat työntekijät tekevät koska he tahtovat. Eivät siksi, etteivät pysty vastustamaan sisäistä pakkoa. (Bakker ym. 2008, 4-5.)

Työn imu –menetelmässä tarkastellaan kolmea osa-aluetta. Alueista ensimmäinen on tarmokkuus. Tarmokkuudella tarkoitetaan kokemusta energisyydestä ja lannistumattomuudesta työssä sekä halua panostaa työhön. Se on myös sinnikkyyttä vastoinkäymisiä kohdatessa. Omistautumisella, joka on toinen osa-alueista, tarkoitetaan merkityksellisyyden kokemusta, innokkuutta, inspiraatiota, ylpeyttä ja haasteellisuutta työssä. Uppoutuminen on kolmas osa-alue. Uppoutuminen on täydellistä keskittyneisyyttä ja työstä nauttimista. (Hakanen 2009, 9; Bakker ym. 2008, 2.)

Aiemmissa tutkimuksissa lisääntyneen työn imun kokemuksen on havaittu vaikuttavan organisaation tuottavuuteen ja tehokkuuteen positiivisesti (Koponen ym. 2013, 16). Työn imulla on tutkittu olevan myös vaikutusta työntekijän tunneperäiseen sitoutumiseen organisaatiota kohtaan. Työn imun kasvaessa myös todennäköisyys työssä jatkamiseen kasvaa (Heinänen 2016, 61-62). Työn imua vahvasti kokevat työntekijät suhtautuvat energisesti työhönsä sekä tuloshakuisesti työskentelynsä. He eivät koe työtään stressaavana vaan positiivisesti haastavana. Nämä kokemukset voidaan nähdä burnoutin vastakohtina (Bakker ym. 2008, 1-2).

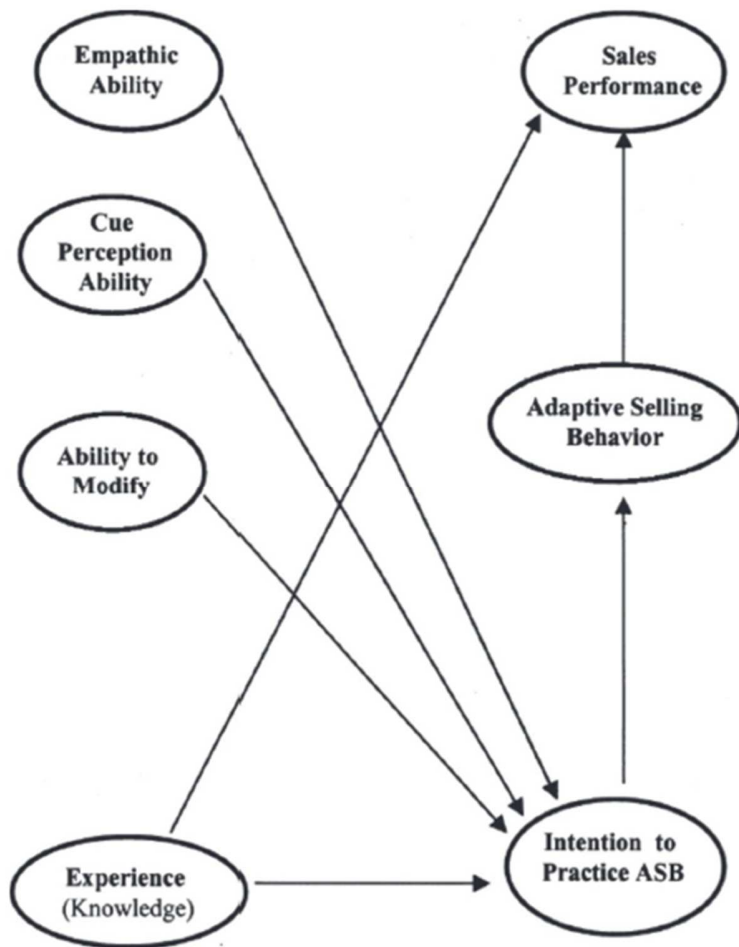
Työn imun tutkimus on vielä verrattain tuoretta ja pitkittäistutkimusta on saatavilla vielä vähän. Suurin osa tutkimuksista perustuukin vielä poikkileikkausaineistoihin. Työn imua mahdollisesti vahvistavia tekijöitä ovat Hakasen (2009, 12) mukaan:

- työtä ja työoloja koskevat ns. työn voimavarat
- työasemassa tapahtuvat muutokset
- ”tarttuminen” ihmisten välillä
- yksilölliset voimavarat
- palautuminen työpäivän rasituksista
- työn ja kodin rikastava vaikutus sekä kodin voimavarat
- positiiviset interventiot.

Työn imuun vaikuttaa Koposen ym. (2013, 13-14) tutkimuksen mukaan myös tunneperustainen organisaatioluottamus sekä esimies-alaissuhteen laatu. Mitä korkeammaksi nämä arvioitiin, sitä korkeampi oli työn imun kokemus. Myös työyhteisön sosiaalinen tuki ja suvaitsevaisuus havaittiin merkityksellisemmäksi kuin työkavereiden pätevyys ja ammattitaito. Heinäsen (2016, 41) tutkimuksessa ikäluokan kasvaminen vaikutti työn imuun nostavasti. Tätä havaintoa tukee Koposen ym. (2008, 16) tutkimus, jonka mukaan työn imu oli selvästi huonompaa nuorilla työntekijöillä.

## 2.4 Myyntitulos

Adaptive selling behaviour (ASB) on myyntituloksia selittävä teoria. ASB suomentuu mukautuvaksi myynniksi tai adaptiiviseksi myynniksi. Mukautuva myynti Weitz:n ja Sujanin (ks. Park & Holloway 2003, 239-245) mukaan on ratkaisuehdotuksen personointia jokaiselle asiakkaalle erikseen saatavilla olevan informaation pohjalta. Mukautuvassa myyntityylissä tutkailtaan asiakkaan reaktioita myyntikeskustelun aikana ja voidaan tehdä radikaalejakin muutoksia alkuperäiseen myyntistrategiaan. Mukautuvan myynnin vastakohtana voidaan pitää samalla spiikillä myynnin tekemistä jokaiselle asiakkaalle, jossa kaikki modifiointi olisi kiellettyä. Ideaalitulanteessa mukautuvassa myynnissä myynti mukautuu asiakkaan tunnetilan, esitettyjen kysymysten, asiakkaan mukavuusalueen sekä asiakkaan persoonan mukaan. (Park ym. 2003, 239-245; Giacobbe, Jackson Jr., Crosby & Bridges 2006, 133). Mukautuvan myynnin malli on esiteltyä kuviossa 2.



Kuvio 2 Mukautuva myynti ja myyntitulokset (Giacoppe, Jackson, Crosby, & Bridges 2006, 124)

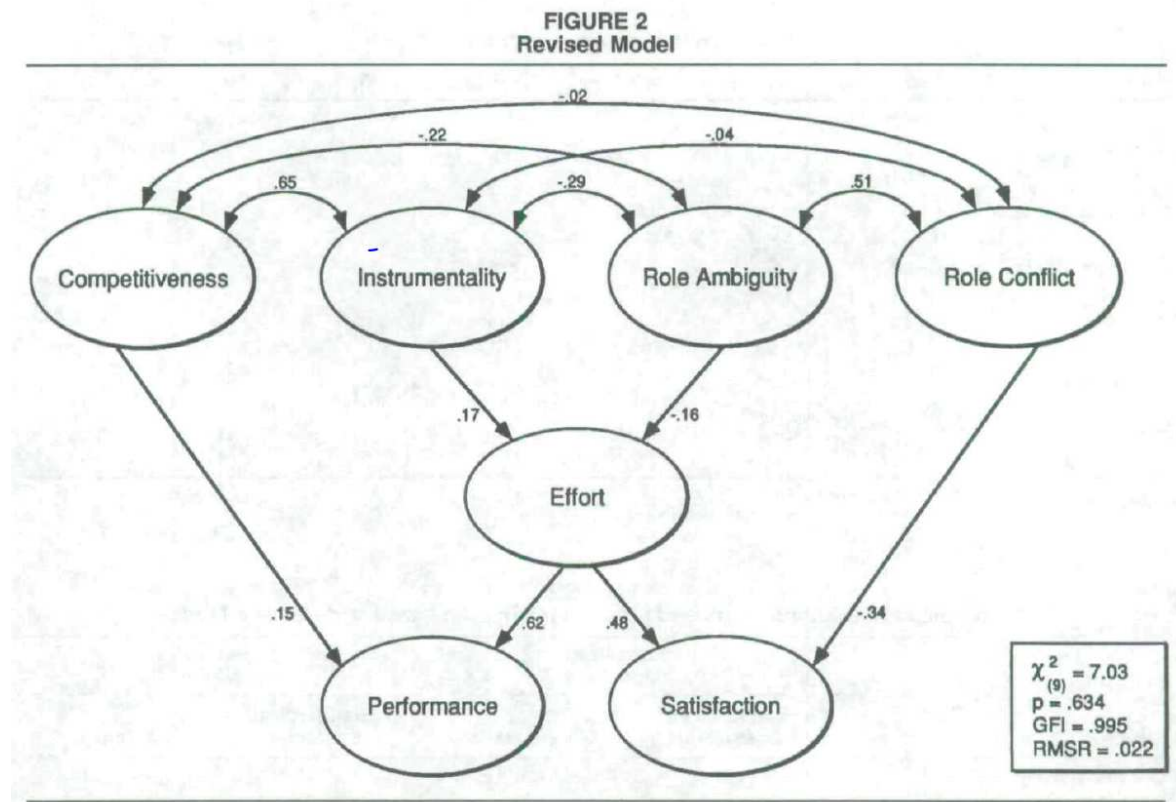
Mukautuvan myyntityylin vaikutuksia myyntituloksiin on tutkittu laajasti. Tulokset tukevat vahvasti positiivista yhteyttä näiden välillä. Korealaisia automyyjiä tutkittaessa mukautuvan myyntityylin hallitseminen korreloi vahvasti sekä työn tulosten, että tyytyväisyyden kanssa. Mukautuvan myyntityylin osaamisen ja myyjän oppimishalukkuuden välillä oli myös vahva yhteys. Uusien myyjien rekrytoinnissa kannattaa kiinnittää huomiota oppimishalukkuuteen. Oppimishalukkuus ennakoii hyviä myyntituloksia paremmin kuin tuloshakuisuus. (Park ym. 2003, 247-248.) Spiron

ja Weitzin mukaan mukautuvaa myyntiä tukevia myyjän ominaisuuksia ovat empaattisuus, kyvykyys vihjeiden havaitsemiseen, kyky muokata itsensä esittämistä ja kokemus. Nämä ominaisuudet ohjaavat myyjää automaattisesti myymään mukautuvammin ja mahdollistavat hyvän asiakassuhteen rakentumisen. (ks. Giacobbe ym. 2006, 121-123, 133.)

Tutkimustulokset autonomian ja myyntitulosten suhteesta ovat ristiriitaisia, vaikka yleinen oletus korostaa lisääntyvän autonomian korreloivan positiivisesti tulosten kanssa. Suurempi osa tutkimuksista tukee oletusta, mutta myös vastakkaisia tuloksia löytyy. Stain Jr.(2008) tutki autonomian ja myyntitulosten välistä yhteyttä tutkimuksessaan, joka käsitti 570 myyjää 11 liikkeestä. Autonomian lisääntyminen korreloi positiivisesti esimiehen subjektiivista käsitystä myyjän suoriutumisesta. Kuitenkaan objektiivisesti tarkasteltuna autonomia ei vaikuttanut myyntituloksiin. Yhteyttä tavoitteiden saavuttamisen sekä autonomian väliltä ei löytynyt. (Stain Jr. 2008, 259-262.)

Brownin ja Petersonin (1994, 75-79) tutkimuksessa selvitettiin yhteyttä myyntituloksien, ponnisteluiden, kilpailuhenkisyuden sekä työtyytyväisyyden välillä (kuvio 3). Tutkimuksessa havaittiin, että kilpailuhenkisyuden ja myyntituloksen välillä on merkitsevä positiivinen yhteys. Kilpailuhenkisyuden noustessa myös myyntitulokset nousivat. Myös ponnistelut korreloivat positiivisesti myyntituloksiin, mutta myös työtyytyväisyyteen. Myyntituloksen ja työtyytyväisyyden väliltä ei kuitenkaan yhteyttä löydetty. Park ym. (2003, 239-245) tutkimuksen tulokset tukevat havaintoa. Myöskään Parkin ym. tutkimuksessa työtyytyväisyys ja myyntitulokset eivät korreloineet keskenään. Kilpailuhenkisyuden vaikutus myyntitulokseen oli Brownin ja Petersonin (1994, 75-79) tutkimuksessa välitön eli myyntitulosten nouseminen kilpailuhenkisillä myyjillä ei tapahtunut ponnisteluiden lisäämisen kautta. Kilpailuhenkisyydellä ja ponnisteluilla ei ollut keskinäistä yhteyttä. Tämä viittaa siihen, että kilpailuhenkisyys muokkaa myyjän käytöstä, muttei lisää ponnistelua (ks.kuva 2). Krishnanin ym. (Krishnan, Netemeyer & Boles 2002, 289-290) tutkimuksessa tultiin samaan tulokseen. Kilpailuhenkisyuden vaikutukset eivät näkyneet ponnistelun määrässä. Kilpailuhenkisyydellä Sherifin (ks. Brown ym. 1994, 78) mukaan on positiivinen vaikutus myyjän tuloksiin, kunhan myyjä mieltää itsensä osaksi suurempaa kokonaisuutta, eikä kilpailu tapahdu pienten alaryhmien välillä. Yhteisö jossa kilpailuhenkisyyttä on poikkeuksellisen paljon, on altis häiriintymiselle. Csikszentmihalyin tutki vuonna 1990 tehdastyöläisten työn tulosten, uppoutumisen sekä työtyytyväisyyden suhdetta. Uppoutumisen lisääntyessä sekä tyytyväisyys että työn tu-

lokset nousivat. Tyytyväisyyden nousu ei kuitenkaan johtunut tulosten noususta vaan uppoutumisesta. Henkilöt, joiden ponnistelu on korkealla tasolla, ovat sitoutuneempia kuin henkilöt joilla se on heikolla tasolla. Yrittäminen onkin parempi mittari sitoutumista mitattaessa kuin tulos, koska tuloksen vaikutus tyytyväisyyteen on minimaalinen, jos sitäkään. (Brown ym. 1994, 75-79.)



Kuvio 3 Suorituksen sekä tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät (Brown & Peterson 1994, 76)

Minäpystyvyyden (self-efficacy) tunne on tutkimuksissa liitetty hyviin myyntituloksiin. Krishnanin ym. (2002) tutkimuksessa todettiin vaikutuksen olevan positiivinen tulokseen kahta eri reittiä. Ensinnä tunne nostaa myyjän ponnisteluiden määrää, jonka vaikutukset tuloksiin ovat positiiviset. Toiseksi se tutkimustulosten valossa vaikuttaa tuloksiin nostavasti jo itsessään, kun ponnisteluiden vaikutus on suljettu pois. Tämä viittaa siihen, että minäpystyvyyttä kokevat työskentelevät järkevämmiin sekä kovemmin. Kun luottamus omaan kykyihin on korkealla tasolla, yhdistetään

epäonnistuminen helpommin liian vähäiseen yritykseen osaamisen sijaan ja ratkaisumalli on yrittää kovemmin. Heikon luottamuksen omaavilla ratkaisu on useammin luovuttaminen. (Krishnan ym. 2002, 289-291.)

## **3 SOLDEM**

### **3.1 Suomen Telecenter Oy**

Tutkimus toteutettiin Suomen Telecenter Oy:ssä. Suomen Telecenter Oy on virallisesti perustettu vuonna 2006, mutta toiminta on alkanut vuonna 2003 Konepiste J.Oja Oy:n alaisuudessa. Soldem on Suomen Telecenter Oy:n aputoiminimi, joka on toiminut yrityksen markkinointinimenä helmikuusta 2018. Yritys toimii kahdessa toimipisteessä. Suomen Telecenter Oy:n omistajina on yrityksen johtoa, sekä pääosin yrityksen perustajista koostuva sijoittajaryhmä.

Yrityksen toiminta on alkanut Telian (silloinen Sonera) nykyasiakaskontaktoinnilla. Telia toimii yhä Suomen Telecenter Oy:n toimeksiantajana. Muut toimeksiantajat ovat Fortum sekä Aig. Yrityksen strategiana on toimia alansa johtavien tai sellaisiksi pyrkivien yritysten kanssa. Liiketoiminta-alueita Suomen Telecenter Oy:llä ovat outbound-myynti nykyisille sekä uusille asiakkaille, chat-myynti, inbound-myynti sekä kasvokkain tehtävä myyntityö.

Suomen Telecenter Oy työllistää noin 200 henkilöä. Liikevaihto vuonna 2017 oli 10 032 000€ ja liikevoitto 465 675€.

Tässä työssä käytetään yrityksestä aputoiminimeä Soldem.

### **3.2 Työaika-autonomia Soldemilla**

Työaika-autonomia otettiin Soldemilla käyttöön huhtikuussa 2017 kolmen kuukauden pilottivaiheen jälkeen. Tavoitteet voidaan jakaa kolmen otsikon alle: sitoutuminen, haluttavuus sekä tulos.

Työaikojen vapauttamisella uskottiin olevan positiivinen vaikutus työntekijän sitoutumiseen. Työntekijöille omien työaikojensa hallinnan luottamalla ja vapautta antamalla tavoiteltiin vastuul-

lisuutta oman työskentelynsä suhteen. Vapauden ja vastuun uskottiin lisäävän työn merkityksellisyyden tunnetta, jolla olisi positiivinen vaikutus työn imun kokemukseen ja sen myötä sitoutumiseen. Toisaalta oli koettu, että myöhästymiskäytäntö on vaikuttanut negatiivisesti työhyvinvointiin ja siitä tahdottiin päästä pois.

Haluttavuuden lisääntymisen tavoittelu työaika-autonomian avulla on perustunut ajatukseen, että vapaus valita omat työaikansa olisi asia jota Z-sukupolvi arvostaa. Tämän viestin julkituominen rekrytoinnissa uskotaan tuovan lisää kiinnostusta Soldemilla työskentelyä kohtaan.

Kolmantena tavoitteena työaika-autonomian käyttöönotossa oli tuloksen paraneminen työtuntien kasvamisen sekä tuntikohtaisen myyntituloksen kehittymisen myötä. Tavoite työtuntien kasvamisesta on kaavailtu sairauspoissaolojen sekä palkattomien vapaapäivien vähentymisen ympärille. Sairauspoissaoloissa mahdollisuus nukkua aamulla pidempään vähentäisi tarvetta ilmoittautua työterveyteen ennen työvuoron alkamista. Toisaalta kesken päivän kipeän olon iskiessä voisi lähteä kotiin lepäämään ilman sairausloman hakemista. Palkattomia vapaapäiviäkään ei tarvitsisi käyttää erinäisiin työpäivän aikaisiin menoihin, koska työaikojen joustaminen mahdollistaisi tämän muutenkin. Tuntikohtainen myyntitulo kehittyisi, koska töitä tehtäisiin enemmän ajanjaksoina joina myyjä kokee saavansa aikaiseksi parempia myyntituloksia. Vastaavasti huonompina päivinä töitä tehtäisiin tuntimäärällisesti vähemmän. Kuitenkin siten että kuukauden päätteeksi työntekijäkohtaiset työtunnit olisivat vähintään samat kuin aiemmalla työvuorosuunnittelulla. Tuloksen paranemista työaika-autonomian avulla laskettiin myös kulusäästöjen ympärille. Kulusäästöjä tulisi, koska työvuorosuunnitteluprosessi yksinkertaistuisi ja työvuorojen suunnitteluun ei enää tarvittaisi yhtä paljon resursseja kuin aiemmin.

Järjestelyä suunniteltaessa ennakoitiin myös todennäköisiä haasteita mitä työaika-autonomia toisi tullessaan. Esimiestyöltä vaadittaisiin vahvempaa suunnitelmallisuutta, koska ihmiset tulisivat ja menisivät miten sattuu. Rutiinien rakentaminen olisi haastavampaa ja arki saattaisi mennä pahimmillaan kaoottiseksi. Toisaalta ei osattu täysin arvioida mitkä rutiinit tulisivat jatkossa olemaan tarpeellisia ja mitkä eivät. Tiedostettiin myös mahdollisuus tuntien jäämiseen miinukselle vaikka kuukausipalkka työntekijälle kuitenkin maksettaisiin. Kaikki eivät osaisi johtaa itseään sillä tavalla, että tunnit toteutuisivat ja toiminta olisi tuloksekasta.



Määrällisiksi mittareiksi järjestelyn onnistumisesta asetettiin tulos, tuntitoteuma, sairauspoissaolo-%, työtehokkuus sekä poistuma. Laadullisena mittarina toimisivat työtyytyväisyyskyselyn avoimet palautteet sekä esimiesten käymät keskustelut työntekijöidensä kanssa. Seurantapalavereja oli tarkoitus käydä kahden viikon välein.

Työvuorot Soldemilla ennen työaika-autonomian aloittamista 37,5h / viikko –työsopimuksella olevilla olivat 9-17, 10-18 sekä 12-20. 30h / viikko –työsopimuksella työskentelevät työskentelivät 9-15 sekä 14-20 työvuoroissa. Työntekijä sai toivoa työvuoronsa aina ennen seuraavan kuukauden työvuorojen suunnittelua, joka tapahtui kaksi viikkoa ennen uutta kuukautta. Yritysmyyntin toimeksiannossa työaika oli 8-16.

Työaika-autonomiassa työskentely tapahtuu 9-20 välillä siten, että kuukausikohtainen työtuntimäärä olisi täynnä kuukauden päättyessä. Työntekijä voi halutessaan olla kokonaisia päiviä poissa. Rajoitteena toimii työpäivän maksimipituus 10,5 tuntia, joka määräytyy aukioloajoista.

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 4.1 Aineiston keruu

Tutkimus toteutettiin Soldemilla tammikuussa 2018. Kyselyä pohjustettiin kuukausipalaverissa 11.1 kertomalla kyselylomakkeen sisällöstä, tutkimuksen tavoitteista sekä vastausten käsittelystä. Tavoitteena pohjustuksella oli saada vastauksia riittävästi tutkimuksen toteuttamiseen sekä korostaa vastausten luottamuksellista käsittelyä rehellisten vastausten saamiseksi. Johtuen tutkimuksen toteuttajan johtavasta asemasta organisaatiossa, tämä koettiin erityisen tärkeäksi.

Kysely toteutettiin surveymonkey-ohjelmalla. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997, 204) mukaan lomakkeen kokeilu ennen varsinaista tutkimusta on välttämätöntä, jotta mahdolliset virheet tai epäselkeydet saadaan korjattua ennen varsinaista tutkimusta. Kyselylomake testattiin viiden henkilön esimiehistöstä koostuvalla testijoukolla. Kyselystä pyydettiin palautetta sen selkeydestä ja toimivuudesta sekä tietoa kyselyn täyttämiseen kuluva ajasta, jotta saateviesti saatiin mahdollisimman totuudenmukaiseksi. Kyselyä ei ollut tarvetta muokata ja se lähetettiin saateviestin kera 17.1. organisaation jokaiselle myyjälle (N 175). Muistutusviesti vastaamisesta lähetettiin 19.1, joka oli viimeinen päivä kyselyyn vastaamiseen. Vastauksia saatiin 100. Vastausprosentti oli 57.

Taustamuuttujista kyselylomakkeessa kysyttiin vastaajan ikää, syntymävuotta, sukupuolta, työoloaika Soldemilla, työkokemusta yhteensä sekä myyjän toimeksiantoa, joka kertoo minkä asiakkuuden palveluksessa myyjä työskentelee. Ikätietoa käytettiin sukupolven määrittämiseen, joka näkyy taustamuuttujat –taulukossa. Toimeksiantotietoa ei tutkimuksessa käytetty, joten se on jätetty taulukosta pois. Taustamuuttujat on esitelty taulukossa 1.

Taulukko 1 taustamuuttujat

	<b>n</b>	<b>n%</b>
<b>Sukupuoli</b>	41	41%
Z-sukupuoli	59	59%
Muut		
<b>Syntymävuosi</b>		
1990-1999	74	74%
1980-1989	11	11%
1970-1979	10	10%
1960-1969	5	5%
<b>Sukupuoli</b>		
Mies	65	65%
Nainen	35	35%
<b>Työssäoloaika Soldemilla</b>		
Alle 1 vuosi	56	56%
1-2 vuotta	32	32%
3-4 vuotta	9	9%
5 vuotta tai yli	3	3%
<b>Työkokemus yhteensä</b>		
Alle 1 vuosi	15	15%
1-2 vuotta	30	30%
3-4 vuotta	18	18%
5 vuotta tai yli	37	37%

## 4.2 Tutkimuksen muuttujat

Kyselylomake koostui taustamuuttujista, työn imu-, työaika-autonomia- sekä esimiestyö -osioista. Aineistoon lisättiin näiden lisäksi myyntitulokset, jotka myös esitellään tässä luvussa. Esimiestyö -osiota ei valittu käytettäväksi tässä tutkimuksessa, johtuen tutkimuksen rajauksista. Kysymyslomakkeen kaikki kysymykset olivat strukturoituja asteikkoon perustuvia kysymyksiä. Tämän kysymystyyppin tavoiteltuna etuna oli tuottaa helposti analysoitavissa olevia sekä keskenään vertailukelpoisia vastauksia (Hirsjärvi ym. 1997, 201).

## **Z-sukupolven määrittely**

Z-sukupolven alkamisajankohta on määrittelijästä riippuen vuosien 1990 ja 2000 välillä, eikä selkeästi johtavaa mielipidettä ole havaittavissa. Tässä tutkimuksessa Z-sukupolvi on rajattu alkavaksi vuodesta 1995, johtuen kyselyyn vastaajien jakaumasta. Rajatessa Z-sukupolvi vuoteen 1995 saadaan Z-sukupolven n 41:een, joka on nähtävissä riittävänä otoksena tutkimuksen toteuttamiseen.

## **Työn imu**

Työn imun mittaamiseen valittiin 9-kysymyksinen ”työn imu 9” –mittaristo (UWES 9). 9-kysymyksinen menetelmä valikoitui tutkimukseen alkuperäisen 17-kysymyksisen sijaan, jotta kyselylomakkeesta ei tulisi liian pitkä. Toisaalta 9-kysymyksinen menetelmä on osoittautunut jopa alkuperäistä luotettavammaksi (Hakanen 2009, 22).

Työn imu –osiossa oli yhdeksän kysymystä, joista muodostettiin tutkimukseen kolme summamuuttujaa: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Jokainen summamuuttuja muodostuu kolmesta kysymyksestä. Tutkimuksessa työn imun osatekijöistä muodostettiin myös yksi summamuuttuja. Tämä on mahdollista johtuen ulottuvuuksien välisistä erittäin korkeista korrelaatioista (Hakanen 2009, 22). Mittaristo on seitsemänportainen asteikolla ”0 = en koskaan – 6 = päivittäin”.

## **Työaika-autonomia**

Työaika-autonomian mittaamiseen valikoitui Hirvosen (2013) mittaristo pienin muokkauksin. Muokkauksissa työaika-autonomia –käsite tuotiin jokaiseen kysymykseen mukaan tavoitteena saada kontekstispesifejä vastauksia.

Kyselyssä oli kahdeksan työaika-autonomian kokemusta sekä vaikutusta mittaavaa kysymystä. Näistä muodostettiin kolme summamuuttujaa: työyhteisö, hyvinvointi sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Mittaristossa on viisiportainen asteikolla ”1 = täysin eri mieltä – 5 = täysin samaa mieltä”.

## Myyntitulokset

Mittaristo myyntituloksien arvottamiseksi rakennettiin tähän tutkimukseen. Tavoitteena oli rakentaa mittari, joka mahdollistaa eri toimeksiannoissa työskentelevien myyjien tasapuolisen vertailun siitä huolimatta, että tulokset eri toimeksiannoissa ovat erilaisia.

Tarkastelujakso oli joulukuu 2017 – tammikuu 2018. Kahden kuukauden tarkastelujaksoon päädyttiin, koska aikaväli koettiin keskimäärin riittävänä suoritustason arviointiin. Toisaalta joulutammikuun tuloksien koettiin olevan riittävän lyhyt poikkileikkaus tammikuussa 2018 toteutettuun kyselyyn, jotta myyntitulokset olisivat analysointikelpoisia tutkimuksen muiden osa-alueiden kanssa.

Myyntituloksia keskenään verratessa päätettiin käyttää vertailulukuna euroa per suunniteltu työtunti. Euroa per tunti mittaria käytettiin kokonaiseurojen sijaan johtuen mahdollisista vuosilomista tarkastelujaksolla sekä eri tuntimääräisistä työsopimuksista. Suunniteltuja työtunteja käytettiin toteutuneiden sijaan, jotteivät mahdolliset sairauspoissaolot olisivat vaikuttaneet tulokseen nostavasti. Asteikko perustuu normaalijakaumaan siten, että jokaisessa toimeksiannossa on huippuja, jotka määrittävät toimeksiannon tulospotentiaalin ja ovat yhtä hyviä keskenään toimeksiannosta riippumatta. Taulukossa 2 on asteikko esiteltyinä.

Taulukko 2 myyntituloksen asteikko

Myyjän tulos = Y	
10% parhaista ka. = X	
5	$X * 90\% \leq Y$
4	$X * 90\% > Y \geq X * 75\%$
3	$X * 75\% > Y \geq X * 60\%$
2	$X * 60\% > Y \geq X * 45\%$
1	$X * 45\% > Y$

Asteikko myyntituloksien arvottamiseksi oli 1-5. Toimeksiannon 10 % parhaista myyjistä määrittää vertailuluvun (X), johon asteikko perustuu. Esimerkiksi jos toimeksiannossa on 50 myyjää,

lasketaan viiden parhaan myyjän keskiarvotulos. Keskiarvotuloksen ollessa 40 €/h, myyjä saa arvon ”5” jos tulos vähintään 90 % keskiarvosta, esimerkkitapauksessa 36 €/h tai enemmän. Arvon ”4” saa tuloksista, jotka ovat yli 75 % parhaiden myyjien keskiarvosta, mutta alle 90 % jne.

### Summamuuttujat

Summamuuttujalla tarkoitetaan muuttujaa, joka on yhdistetty useammasta muuttujasta (Karjaluoto 2007, 8). Tässä tutkimuksessa summamuuttujia muodostettiin työn imuun kolme: omistautuminen, tarmokkuus sekä uppoutuminen. Työaika-autonomian summamuuttujat olivat työyhteisö, hyvinvointi sekä työ ja vapaa-aika. Cronbachin alfan arvot, jotka ylittävät 0.7 ovat hyväksyttäviä ja 0.8 ylittävät arvot suositeltavia (Pallant 2007, 95-98). Summamuuttujien Cronbachin alfa – tulokset on esitetty taulukossa 3. Taulukosta voidaan todeta kaikkien Cronbachin alfa -arvojen ylittävän hyväksytyn rajan.

Taulukko 3 Summamuuttujien Cronbachin alfat

	Kysymysten määrä	Asteikko	Cronbachin alfa
Työn imu	9	0-6	0,92
<b>Summamuuttujat</b>			
Tarmokkuus	3	0-6	0,82
Omistautuminen	3	0-6	0,86
Uppoutuminen	3	0-6	0,80
<b>Summamuuttujat</b>			
Työaika-autonomia	8	1-5	0,93
<b>Summamuuttujat</b>			
Työyhteisö	2	1-5	0,71
Hyvinvointi	4	1-5	0,93
Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen	2	1-5	0,84

### 4.3 Tilastolliset analysointimenetelmät

Tutkimuksessa aineiston analysointiin käytettiin GNU pspp 1.0.1 –tilastoanalyysiohjelmaa. Käytetyt analysointimenetelmät olivat korrelaatio- sekä lineaarinen regressioanalyysi.

#### **Korrelaatiot**

Korrelaatio kuvaa kahden muuttujan välistä riippuvuutta sekä suuntaa. Korrelaatio voi saada arvoja välillä -1 ja +1 ja tätä arvoa kutsutaan korrelaatiokerroimeksi. Jos korrelaatiokerroin on 0, ei muuttujien välillä ole lineaarista riippuvuutta. Mitä lähempänä korrelaatiokerroin on lukuja -1 tai 1, sitä vahvemmin muuttujat keskenään korreloivat. Yleisin käytetty korrelaatiota kuvaava tunnusluku on Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokerroin ( $r$ ). Kyseistä tunnuslukua on käytetty myös tässä tutkimuksessa. Tutkimuksessa korrelaation tilastollista merkitsevyyttä on mitattu kaksisuuntaisella merkitsevyytestillä. Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä kun Sig-arvo  $p < .01$  ja korrelaatiota on jonkin verran kun  $p < .05$ . (Karjaluo 2007, 36-38.)

#### **Regressio**

Regressioanalyysissä selitetään yhtä muuttujaa yhdellä tai useammalla muuttujalla. Useammalla muuttujalla selitettäessä analyysia kutsutaan monimuuttujaiseksi. Regressioanalyysissä muuttujien välisten riippuvuuksien on oltava lineaarisia eivätkä selitettävät muuttujat saisi vahvasti korreloida keskenään. Yhden muuttujan regressiomallissa ”R square” on Pearsonin korrelaatiokerroin toiseen potenssiin korotettuna. Tämä kertoo kuinka hyvin yksittäinen muuttuja selittää selitettävää muuttujaa. ”Adjusted R Square” on korjattu selitysaste, joka monimuuttujaisessa regressioanalyysissä huomioi mallissa olevien selittäjien määrän sekä havaintojen lukumäärän. (Karjaluo 2007, 51-54.)

## 5 TULOKSET

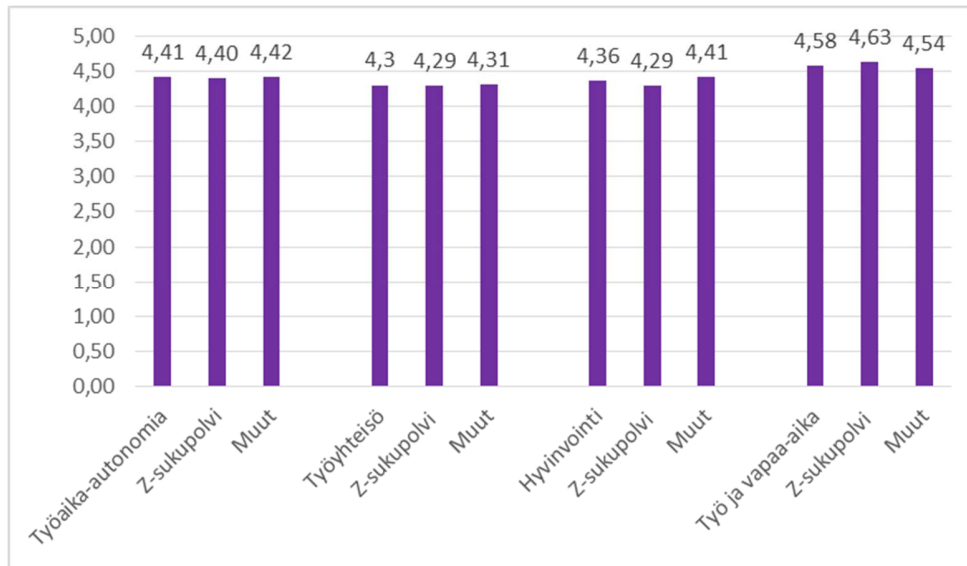
### 5.1 Työaika-autonomia

Työaika-autonomia kokonaisuudessaan sai arvon 4,41, asteikon ollessa 1-5. Vastaajat kokivat keskimäärin olevansa ”melko samaa mieltä” väittämien kanssa. 2 % vastaajista oli melko eri mieltä, 11 % ei samaa eikä eri mieltä, 33 % melko samaa mieltä ja 54 % samaa mieltä. Väittämät koskivat työaika-autonomian positiivista vaikutusta työyhteisöön, hyvinvointiin sekä työn ja vapaa-ajan suhteeseen. Vastaajien arviot olivat siis keskimäärin erittäin positiivisia.

Työaika-autonomian summamuuttuja työyhteisö sai arvon 4,3, hyvinvointi 4,36 sekä työ ja vapaa-aika 4,58.

Z-sukupolven arviot työaika-autonomiasta kokonaisuutena olivat 0,02 yksikköä heikommät kuin muilla. Keskiarvot olivat siis hyvin lähellä toisiaan. Myös työyhteisön osalta arviot Z-sukupolven ja muiden työntekijöiden osalta olivat liki samanlaiset. Z-sukupolven vastaukset saivat keskiarvoksi 4,29 ja muut työntekijät 4,31. Myös hyvinvoinnin osalta Z-sukupolven arviot olivat hieman heikommät kuin muilla työntekijöillä. Työaika-autonomian vaikutuksia työhön ja vapaa-aikaan mittaava summamuuttuja oli ainoa, jossa Z-sukupolven arviot olivat muita työntekijöitä positiivisemmat. Z-sukupolven vastausten keskiarvo on 4,63, eli keskimäärin ”täysin samaa mieltä”. Saman tason saavat myös muiden työntekijöiden vastaukset keskiarvon ollessa 4,54. Vastaajien arviot työaika-autonomiasta on esiteltynä kuviossa 4.





Kuvio 4 Työaika-autonomian tulokset

Työyhteisö –summamuuttuja sisältää väittämät ”työaika-autonomia vaikuttaa työyhteisöön positiivisesti” sekä ”työaika-autonomia lisää yhteistyötä työyhteisössä”. Kokonaisuudessaan vastaajien arviot työyhteisön osalta olivat positiiviset. 84 % vastaajista oli vähintään melko samaa mieltä työaika-autonomian positiivisesta vaikutuksesta työyhteisöön, puolet täysin samaa mieltä ja ainoastaan 4 % vastaajista oli eri mieltä. Z-sukupolven ja muiden työntekijöiden arvioiden välillä ei ollut tilastollisia eroja.

Taulukossa 4 on esitettyä vastausten jakauma työyhteisö -summamuuttujan osalta Z-sukupolvi/muut sukupolvet –jaottelulla.

Taulukko 4 vastaajien jakauma työyhteisöstä

	1-1,49	1,5-2,49	2,5-3,49	3,5-4,49	4,5-5		
	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiarvo	n
Työyhteisö	0%	4%	12%	34%	50%	4,3	100
Z-sukupolvi	0%	4,88%	12,20%	31,71%	51,22%	4,29	41
Muut	0%	3,39%	11,86%	35,59%	49,15%	4,31	59

Työssäoloaika Soldemilla ei vaikuta merkittävästi työyhteisö –summamuuttujan arvoon yli viisi vuotta työskennelleitä lukuun ottamatta. Alle yhden vuoden työskennelleiden arvo on 4,32, 1-2 vuotta työskennelleiden 4,38 ja 3-4 vuotta 4,33. Arvojen välillä ei siis ole suuria poikkeamia. Yli viisi vuotta työskennelleiden arvo on selkeästi heikoin (3), mutta on huomioitava vastaajien määrä (3). Otanta yli viisi vuotta työskennelleissä on niin pieni, ettei johtopäätöksiä voi luotettavasti tehdä. Työkokemus yhteensä –taustamuuttujaa tarkastellessa huomio kiinnittyy 3-4 vuotta työskennelleisiin, joiden kokemus on selkeästi heikoin. Miesten kokemus työaika-autonomian vaikutuksesta työyhteisöön on parempi kuin naisilla.

Taulukko 5 työyhteisö taustamuuttujat

<b>Työyhteisö</b>					
Työssäoloaika Soldemilla	Alle 1 vuosi	1-2 vuotta	3-4 vuotta	5 vuotta tai yli	
Keskiarvo	4,32	4,38	4,33	3	
n	56	32	9	3	
Sukupuoli	Mies	Nainen			
Keskiarvo	4,35	4,2			
n	65	35			
Työkokemus yhteensä	Alle 1 vuosi	1-2 vuotta	3-4 vuotta	5 vuotta tai yli	
Keskiarvo	4,4	4,5	3,94	4,27	
n	15	30	18	37	

Hyvinvointi –summamuuttuja sisältää väittämät ”työaika-autonomia vaikuttaa työssä jaksami-  
seeni positiivisesti”, ”työaika-autonomia vaikuttaa työmotivaatiooni positiivisesti”, ”työaika-au-  
tonomia parantaa työstä palautumistani” sekä ”työaika-autonomia vaikuttaa terveydentilaani posi-  
tiivisesti”. Vastaajien arviot hyvinvointi –summamuuttujaan olivat äärimmäisen positiivisia. 87  
% vastaajista arvioi työaika-autonomian vaikutukset hyvinvointiin positiiviseksi. Ainostaan 3 %  
vastaajista oli eri mieltä eli eivät kokeneet työaika-autonomian vaikutuksia hyvinvointiin positiivisina.

Z-sukupolven työntekijöistä noin 85 % olivat vähintään melko samaa mieltä työaika-autonomian  
positiivisesta vaikutuksesta hyvinvointiin. Muiden työntekijöiden vastaava luku on noin 88 %. Z-  
sukupolvella myös täysin samaa mieltä olevia on muita työntekijöitä hieman vähemmän, joka las-  
kee vastausten keskiarvoa. Myös mielipiteeltään neutraaleja oli hieman enemmän Z-sukupolvi-  
laisissa. Taulukossa 6 on esitettyä vastausten jakauma hyvinvointi -summamuuttujan osalta Z-  
sukupolvi/muut sukupolvet –jaottelulla.

Taulukko 6 vastaajien jakauma hyvinvoinnista

	1-1,49	1,5-2,49	2,5-3,49	3,5-4,49	4,5-5		
	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiarvo	n
Hyvinvointi	1%	2%	10%	34%	53%	4,36	100
Z-sukupolvi	2,44%	0%	12,20%	36,59%	48,78%	4,29	41
Muut	0%	3,39%	8,47%	32,20%	55,93%	4,41	59

Kokemus työaika-autonomian vaikutuksesta hyvinvointiin näyttää kasvavan, kun työssäoloaika  
Soldemilla kasvaa, yli viisi vuotta työskennelleitä lukuun ottamatta. Yli viisi vuotta työskennel-  
leitä oli vastaajissa ainoastaan kolme, joten otanta on liian pieni johtopäätöksien tekemiseen. Työ-  
kokemus yhteensä noudattelee samankaltaista kaavaa kuin työyhteisö –summamuuttujassa. Tulos  
on suhteellisen tasainen 3-4 vuotta työskennelleitä lukuun ottamatta, joissa kokemus on selkeästi

muita heikompi. Naiset kokevat työaika-autonomian vaikutukset hyvinvointiin parempina kuin miehet.

Taulukko 7 hyvinvointi taustamuuttajat

<b>Hyvinvointi</b>				
Työssäoloaika Soldemilla	Alle 1 vuosi	1-2 vuotta	3-4 vuotta	5 vuotta tai yli
Keskiarvo	4,32	4,5	4,56	3
n	56	32	9	3
Sukupuoli	Mies	Nainen		
Keskiarvo	4,26	4,54		
n	65	35		
Työkokemus yhteensä	Alle 1 vuosi	1-2 vuotta	3-4 vuotta	5 vuotta tai yli
Keskiarvo	4,4	4,47	4	4,43
n	15	30	18	37

Työ ja vapaa-aika –summamuuttuja sisältää väittämät ”työaika-autonomia helpottaa työn ja perhe-elämän yhteensovittamista” sekä ”vapaa-ajan ja harrastusten suunnittelu on helpompaa työaika-autonomian ansiosta”. Työ ja vapaa-aika sai työaika-autonomian summamuuttujista korkeimmat arviot. Selkeä enemmistö (91 %) koki, että työaika-autonomia helpottaa työn ja vapaa-ajan sovit- tamista joko melko paljon (23 %) tai paljon (68 %). Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 68% vastaajista. Ainoastaan 1 % vastaajista ei kokenut työaika-autonomian vaikutusta hyvinvoin- tiin positiivisena.

Z-sukupolven arviot olivat hieman muita työntekijöitä positiivisemmat. Yksikään Z-sukupolven työntekijöistä ei ollut eri mieltä väittämien kanssa ja mielipiteiltään neutraaleja oli hieman yli 7 %. Lähes 93 % oli siis vähintään melko samaa mieltä, kun muiden vertailuluku oli hieman vajaa 90 %. Vastaukset kokonaisuutena olivat kuitenkin hyvin samankaltaisia ryhmien välillä. Taulukossa 8 on esitettyä vastausten jakauma työ ja vapaa-aika -summamuuttujan osalta Z-sukupolvi/ muut sukupolvet –jaottelulla.

Taulukko 8 vastaajien jakauma työ ja vapaa-ajasta

	1-1,49	1,5-2,49	2,5-3,49	3,5-4,49	4,5-5		
	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiarvo	n
Työ ja vapaa-aika	0%	1%	8%	23%	68%	4,58	100
Z-sukupolvi	0%	0%	7,32%	21,95%	70,73%	4,63	41
Muut	0%	1,69%	8,47%	23,73%	66,10%	4,54	59

Työssäoloajan Soldemilla vaikutus työaika-autonomian vaikutuksesta työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen on samankaltainen kuin hyvinvointi –summamuuttujan osalta. Kokemus paranee kun työssäoloaika Soldemilla kasvaa, yli viisi vuotta työskennelleitä lukuun ottamatta. Pienen otannan vuoksi yli viisi vuotta työskennelleiden tulos ei ole luotettava. 3-4 vuotta työkokemusta omaavat antoivat heikoimman arvion myös tässä summamuuttujassa, samoin kuten hyvinvoinnin sekä työyhteisön osalta. Naiset kokivat vaikutuksen positiivisempänä kuin miehet.

Taulukko 9 työ ja vapaa-aika taustamuuttajat

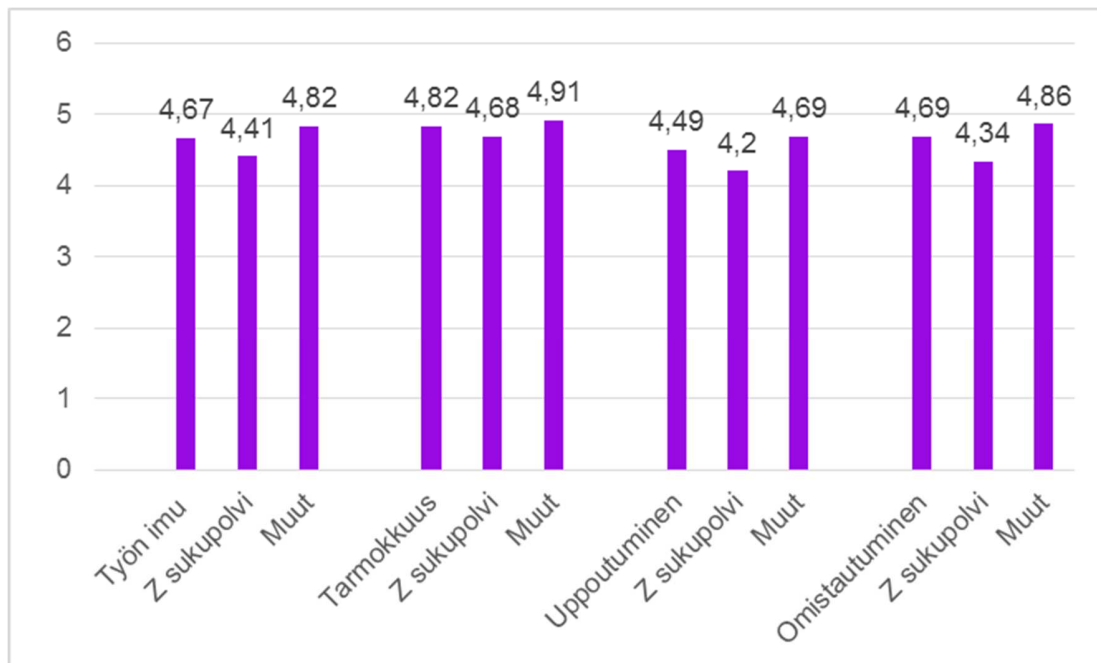
<b>Työ ja vapaa-aika</b>				
Työssäoloaika Soldemilla	Alle 1 vuosi	1-2 vuotta	3-4 vuotta	5 vuotta tai yli
Keskiarvo	4,55	4,63	5	3,33
n	56	32	9	3
Sukupuoli	Mies	Nainen		
Keskiarvo	4,52	4,69		
n	65	35		
Työkokemus yhteensä	Alle 1 vuosi	1-2 vuotta	3-4 vuotta	5 vuotta tai yli
Keskiarvo	4,73	4,57	4,33	4,65
n	15	30	18	37

## 5.2 Työn imu

Työn imu koettiin kokonaisuutena arvolla 4,67, asteikon ollessa 0-6. Työn imu –summamuuttuja sisältää yhteensä yhdeksän väittämää kolmesta osa-alueesta: omistautumisesta, tarmokkuudesta sekä uppoutumisesta.

Z-sukupolven vastausten keskiarvoksi muodostui 4,41 asteikon ollessa 0-6. Muiden kuin Z-sukupolvilaisten keskiarvoksi muodostui 4,82 eli Z-sukupolven kokemus työn imusta oli heikempi kuin muilla työntekijöillä. Z-sukupuoli saa tasoksi ”kohtuullinen” ja muut ”keskimääräistä korkeampi”.

Vaihteluväli työn imun summamuuttujien välillä oli 4,49–4,82, uppoutumisen ollessa heikoin ja tarmokkuuden vahvin. Z-sukupolven arviot olivat muita heikompia jokaisessa summamuuttujassa. Z-sukupolven taso tarmokkuuden osalta oli ”keskimääräistä parempi” ja muiden osalta ”kohtuullinen”. Muiden vastaajien tasoksi määrittyi jokaisella osa-alueella ”keskimääräistä korkeampi”. Vastaajien arviot työn imusta on esiteltyä kuviossa 5.



Kuvio 5 Työn imun tulokset

Tarmokkuus –summamuuttuja sisältää väittämät ”tunnen olevani täynnä energiaa kun teen työtäni” sekä ”tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni”.

Tarmokkuutta kokonaisuudessa tarkastellessa voidaan todeta vastaajista 94 % kokevansa tarmokkuutta vähintään viikoittain. Päivittäin tai lähes päivittäin kokevia on 76 % vastaajista.

Z-sukupolven vastauksissa on enemmän hajontaa kuin muilla vastaajilla, kuitenkin keskittyen ”muutaman kerran viikossa” vastaukseen sekä sen ympärille. Muiden vastaajien vastaukset noudattelevat samaa kaavaa, kuitenkin siten että ”muutaman kerran viikossa” vastanneita on suhteessa hieman vähemmän ja ”kerran viikossa” tai ”päivittäin” suhteessa selkeästi enemmän.

Taulukossa 10 on esitettyä vastausten jakauma tarmokkuus -summamuuttujan osalta Z-sukupolvi/ muut sukupolvet –jaottelulla.

Taulukko 10 Vastaajien jakauma tarmokkuudessa

	0-0,49	0,5-1,49	1,5-2,49	2,5-3,49	3,5-4,49	4,5-5,49	5,5-6		
	En koskaan	Muutaman kerran vuodessa	Kerran kuussa	Muutaman kerran kuussa	Kerran viikossa	Muutaman kerran viikossa	Päivittäin	Keskiarvo	n
Tarmokkuus	0%	1%	2%	3%	18%	60%	16%	4,82	100
Z-sukupolvi	0%	2,44%	2,44%	7,32%	12,20%	63,41%	12%	4,68	41
Muut	0%	1,69%	0%	0%	22,03%	57,63%	19%	4,91	59

Työssäoloaika Soldemilla –taustamuuttujan osalta on nähtävissä tarmokkuuden kokemuksen laskevan mitä pidempään työntekijä on Soldemilla työskennellyt (Taulukko 11). Vastaavaa trendiä ei ole havaittavissa työkokemuksessa yhteensä. Alle vuoden Soldemilla työskennelleet ovat arvioineet tarmokkuutensa parhaaksi, siinä missä kokonaistyökokemuksessa paras tulos on tullut 3-4 vuotta työskennelleiden ryhmässä. Työkokemuksessa yhteensä vaihteluväli on 0,4 –yksikköä parhaan ja heikoimman arvon välillä. Työssäoloajassa Soldemilla vaihteluväli on 0,98 –yksikköä. On tosin todettava että Soldemilla 5 vuotta tai pidempään olleita vastaajia on kyselyssä kolme, joten 5 vuotta tai yli olleiden tulosta ei voida pitää erityisen luotettavana. Sukupuolen vaikutusta tarmokkuuteen tarkastellessa havaitaan naisten kokevan tarmokkuutensa parempana.

Taulukko 11 tarmokkuus taustamuuttajat

<b>Tarmokkuus</b>				
Työssäoloaika Soldemilla	Alle 1 vuosi	1-2 vuotta	3-4 vuotta	5 vuotta tai yli
Keskiarvo	4,98	4,72	4,44	4
n	56	32	9	3
Sukupuoli	Mies	Nainen		
Keskiarvo	4,77	4,91		
n	65	35		
Työkokemus yhteensä	Alle 1 vuosi	1-2 vuotta	3-4 vuotta	5 vuotta tai yli
Keskiarvo	4,93	4,6	5	4,86
n	15	30	18	37

Uppoutuminen –summamuuttuja sisältää väittämät ”tunnen tyydytystä kun olen syventynyt työhöni” sekä ”kun työskentelen työ vie minut mukanaan”. Vähintään viikoittain uppoutumista kokevia on vastaajista 84 %. Päivittäin tai lähes päivittäin –vastaa kokevansa 62 % kaikista vastaajista. Tässäkin summamuuttujassa huomioitavaa on ”muutaman kerran viikossa” –vastausten suuri suhteellinen määrä.

Z-sukupolven vastauksia verrattaessa muiden vastauksiin, on vastaukset liki samalla jakaumalla ”kerran kuussa” – ”muutaman kerran viikossa” –välillä. Sen sijaan ”päivittäin” –uppoutumista kokevia on suhteessa puolet vähemmän muihin verrattuna. Toisaalta taas hyvin harvoin eli korkeintaan muutaman kerran vuodessa kokevia on Z-sukupolvella noin 7 % kun niitä ei muissa vastaajissa ei ole ollenkaan.

Taulukossa 12 on esitettyä vastausten jakauma uppoutuminen -summamuuttujan osalta Z-sukupolvi/muut sukupolvet –jaottelulla.

Taulukko 12 Vastaajien jakauma uppoutumisesta



	0-0,49	0,5-1,49	1,5-2,49	2,5-3,49	3,5-4,49	4,5-5,49	5,5-6		
	En koskaan	Muutaman kerran vuodessa	Kerran kuussa	Muutaman kerran kuussa	Kerran viikossa	Muutaman kerran viikossa	Päivittäin	Keskiarvo	n
Uppoutuminen	2%	1%	4%	9%	22%	47%	15%	4,49	100
Z-sukupolvi	4,88%	2,44%	4,88%	9,76%	21,95%	46,34%	9,76%	4,2	41
Muut	0%	0%	3,39%	8,47%	22,03%	47,46%	18,64%	4,69	59

Uppoutumisen osalta ei ole havaittavissa vastaavanlaista yhteyttä työssäoloajan Soldemilla ja uppoutumisen kokemuksen välillä kuin tarmokkuudessa (Taulukko 13). Parhaiten uppoutumisen kokivat 3-4 vuotta työskennelleet. 5 vuotta tai yli työskennelleissä tulos on huomattavasti muita heikompi, mutta taas on todettava otannan (3) olevan liian pieni johtopäätöksiä tekemiseen. Työkokemuksessa yhteensä parhaat tulokset olivat alle vuoden ja yli viisi vuotta työskennelleiden keskuudessa. Naiset ovat kokeneet tarmokkuutensa parempana kuin miehet. Erotus naisten ja miesten kokemusten välillä on hyvin samankaltainen kuin uppoutumisen osalta.

Taulukko 13 uppoutuminen taustamuuttujat

<b>Uppoutuminen</b>				
Työssäoloaika Soldemilla	Alle 1 vuosi	1-2 vuotta	3-4 vuotta	5 vuotta tai yli
Keskiarvo	4,64	4,28	4,67	3,33
n	56	32	9	3
Sukupuoli	Mies	Nainen		
Keskiarvo	4,44	4,6		
n	65	35		
Työkokemus yhteensä	Alle 1 vuosi	1-2 vuotta	3-4 vuotta	5 vuotta tai yli
Keskiarvo	4,6	4,3	4,33	4,65
n	15	30	18	37

Omistautuminen –summamuuttuja sisältää väittämät ”olen innostunut työstäni”, ”työni inspiroi minua” sekä ”olen ylpeä työstäni”.

Vähintään viikoittain omistautumista kokevia on vastaajista 90 % ja päivittäin tai lähes päivittäin kokevia on 69 % vastaajista. Huomionarvoista on harvemmin kuin kerran kuukaudessa vastaajien pieni määrä, ainoastaan 10 % vastaajista.

Z-sukupolven ja muiden työntekijöiden vastauksia vertailtaessa voidaan Z-sukupolven vastausten olevan hieman yliedustettuna ”en koskaan” – ”muutaman kerran kuukaudessa” –välillä ja aliedustettuna ”kerran viikossa” – ”päivittäin” –välillä. Vastaukset kuitenkin molemmilla ryhmillä painottuvat selkeästi vähintään viikoittain –vastauksiin.

Taulukossa 14 on esitettynä vastausten jakauma omistautuminen -summamuuttujan osalta Z-sukupolvi/ muut sukupolvet –jaottelulla.

Taulukko 14 vastaajien jakauma omistautumisesta

	0-0,49	0,5-1,49	1,5-2,49	2,5-3,49	3,5-4,49	4,5-5,49	5,5-6		
	En koskaan	Muutaman kerran vuodessa	Kerran kuussa	Muutaman kerran kuussa	Kerran viikossa	Muutaman kerran viikossa	Päivittäin	Keskiarvo	n
Omistautuminen	1%	1%	4%	4%	21%	50%	19%	4,69	100
Z-sukupolvi	2,44%	2,44%	4,88%	7,32%	19,51%	48,78%	14,63%	4,34	41
Muut	0%	0%	3,39%	1,69%	22,03%	50,85%	22,03%	4,86	59

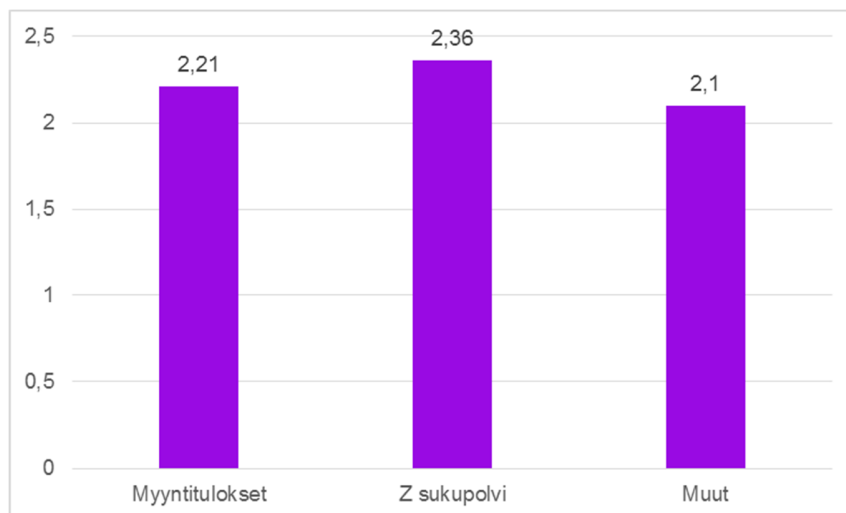
Selkeästi korkeimman arvon omistautumisen kokemukselle antoivat alle yhden vuoden Soldemilla työskennelleet (Taulukko 15). Vastaavasti yli viisi vuotta Soldemilla työskennelleiden kokemus on selkeästi muita heikompi, tosin niin pienellä otannalla ettei johtopäätöksiä voi luotettavasti tehdä. Työkokemuksessa yhteensä paras kokemus on alle yhden vuoden sekä yli viisi vuotta ryhmissä. Sukupuolen vaikutus on vastaavanlainen kuin muissa työn imun summamuuttujissa. Naisien kokemus on hieman miehiä parempi.

Taulukko 15 omistautuminen taustamuuttajat

<b>Omistautuminen</b>				
Työssäoloaika Soldemilla	Alle 1 vuosi	1-2 vuotta	3-4 vuotta	5 vuotta tai yli
Keskiarvo	4,89	4,47	4,56	3,67
n	56	32	9	3
Sukupuoli	Mies	Nainen		
Keskiarvo	4,63	4,8		
n	65	35		
Työkokemus yhteensä	Alle 1 vuosi	1-2 vuotta	3-4 vuotta	5 vuotta tai yli
Keskiarvo	4,73	4,5	4,67	4,83
n	15	30	18	37

### 5.3 Myyntitulokset

Myyntitulosten keskiarvo on 2,21. Z-sukupolven tulokset saavat keskimäärin arvon 2,36 kun se muilla työntekijöillä on 2,1. Z-sukupolven arvot ovat siis keskimäärin hieman yli 12 % parempia kuin muilla työntekijöillä. Myyntitulokset on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6 myyntitulokset

Kokonaisuudessaan vastaajista heikoimman arvon ”1” sai vastaajista hieman yli 45 % ja parhaan arvon ”5” noin 8 % (Taulukko 16). Z-sukupolvea ja muita sukupolvia verratessa voidaan Z-sukupolvella olevan 7 %-yksikköä vähemmän heikoimman arvon saaneita myyjiä ja suhteessa noin kaksinkertaisesti parhaita arvoja 4-5 saaneita. Huomionarvoista tuloksissa on myös muiden työntekijöiden huomattava laskeva trendi arvosta ”3” arvoon ”5”, kun se Z-sukupolven osalta on tasainen.

Taulukko 16 myyntitulosten jakauma

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	n
Myyntitulo	45,36%	15,46%	20,62%	10,31%	8,25%	2,21	97
Z-sukupolvi	41,03%	20,51%	12,82%	12,82%	12,82%	2,36	39
Muut	48,28%	12,07%	25,86%	8,62%	5,17%	2,1	58

Työssäoloajan kasvaminen näyttäisi parantavan myyntituloksia, viimeistä kohtaa ”5 vuotta tai yli” lukuun ottamatta (Taulukko 17). Otanta yli viisi vuotta työskennelleistä vastaajista on kuitenkin vain kolme, joten tulosta ei voida pitää kovin luotettavana.

Taulukko 17 työssäoloaika Soldemilla ja myyntitulo

Työssäoloaika Soldemilla	Alle 1 vuosi	1-2 vuotta	3-4 vuotta	5 vuotta tai yli
Keskiarvo	2,03	2,52	2,67	1
n	56	29	9	3

1-2 vuotta työkokemusta omaavien myyntitulokset ovat selvästi muita korkeampia (Taulukko 18). Toiseksi korkeimmat myyntitulokset on ryhmässä, jossa on työkokemusta alle vuoden verran. Yli kolme vuotta työkokemusta kokonaisuudessaan omaavien tulokset ovat alle kolme vuotta työskennelleitä heikompia.

Taulukko 18 työkokemus yhteensä ja myyntitulos

Työkokemus yhteensä	Alle 1 vuosi	1-2 vuotta	3-4 vuotta	5 vuotta tai yli
Keskiarvo	2,13	2,6	1,78	2
n	15	30	18	34

Sukupuolen vaikutuksista myyntituloksiin voidaan todeta, että miesten tulosten keskiarvo on naisten tulosta 0,31 yksikköä parempi (Taulukko 19).

Taulukko 19 sukupuoli ja myyntitulos

Sukupuoli	Mies	Nainen
Keskiarvo	2,31	2
n	64	33

## 5.4 Muuttujien väliset korrelaatiot

Työaika-autonomian summamuuttujat työyhteisö, hyvinvointi sekä työ ja vapaa-aika korreloivat odotetusti keskenään vahvasti tai melko vahvasti. Työn imun summamuuttujien keskinäiset korrelaatiot ovat myös voimakkaita. Työyhteisö -summamuuttujan korrelaatio työn imun omistautumisen sekä uppoutumisen välillä on 0,27 ja tilastollisesti merkitsevä, mutta jäivät kuitenkin alle melko korkean (0,40) rajan. Korrelaatiosta voidaan todeta, että kun henkilön kokemus työaika-autonomian vaikutuksesta työyhteisöön ja ilmapiiriin nousee, kasvaa myös omistautumisen sekä uppoutumisen kokemus. Korrelaatioita on nähtävissä myös työaika-autonomian summamuuttujan hyvinvoinnin sekä työn imun omistautumisen (0,32) sekä uppoutumisen (0,25) kesken. Myyntitulos korreloi tilastollisesti merkitsevästi työn imun summamuuttujien uppoutuminen sekä tarmok-



syntymäajan, työssäoloajan sekä työkokemuksen kanssa. Syntymävuosi korreloi negatiivisesti myös sukupuolen kanssa. Tämän perusteella voidaan tulkita yrityksen miesten olevan keskimäärin nuorempia kuin naisten. Sukupuoli korreloi myös työkokemuksen kanssa eli yrityksen naisilla on keskimäärin pidempi työkokemus kuin miehillä. Työssäoloaika Soldemilla sekä työkokemus yhteensä korreloivat vahvasti, mikä on luonnollista.

Taulukko 21 työaika-autonomia, työn imu, myyntitulokset ja taustamuuttajat

		Työaika-autonomia	Työn imu	Myyntitulo	Sukupuoli	Syntymävuosi	Sukupuoli	Työssäoloaika Soldemilla	Työkokemus yhteensä
Työaika-autonomia	Pearson correlation, sig.		0,23 **	-0,05 ns	0,08 ns	0,00 ns	0,09 ns	-0,08 ns	0,01 ns
Työn imu	Pearson correlation, sig.	0,23 **		0,19 *	0,16 ns	-0,12 ns	0,06 ns	-0,27 ***	0,00 ns
Myyntitulo	Pearson correlation, sig.	-0,05 ns	0,19 *		-0,09 ns	-0,06 ns	-0,11 ns	0,06 ns	-0,09 ns
Sukupuoli	Pearson correlation, sig.	0,08 ns	0,16 ns	-0,09 ns		-0,57 ***	0,01 ns	0,35 ***	0,53 ***
Syntymävuosi	Pearson correlation, sig.	0,00 ns	-0,12 ns	-0,06 ns	-0,57 ***		-0,25 **	-0,40 ***	-0,54 ***
Sukupuoli	Pearson correlation, sig.	0,09 ns	0,06 ns	-0,11 ns	0,01 ns	-0,25 **		-0,15 ns	0,23 **
Työssäoloaika Soldemilla	Pearson correlation, sig.	-0,08 ns	-0,27 ***	0,06 ns	0,35 ***	-0,40 ***	-0,15 ns		0,47 ***
Työkokemus yhteensä	Pearson correlation, sig.	0,01 ns	0,00 ns	-0,09 ns	0,53 ***	-0,54 ***	0,23 **	0,47 ***	
*p<.10									
**p<.05									
***p<.01									
ns=ei merkitsevä									

## 5.5 Myyntituloksia ja työn imua selittävä regressioanalyysi

Myyntitulosta selittävään regressioanalyysiin (Taulukko 22) on selittäjiksi otettu työaika-autonomia, työn imu sekä kaikki taustamuuttajat. Analyysin korjattu selitysaste on 0,06 eli 6 %. Tämä tarkoittaa sitä, että valitut muuttajat selittävät myyntituloksesta 6 % eli varsin vähän. Regressioanalyysin vahvin myyntitulosta selittävä tekijä on työn imu, jonka Beeta-arvo on 0,28 sekä tilastollisesti merkitsevä. Toinen tilastollisesti merkitsevä selittäjä on sukupolvi, Beeta-arvon ollessa -0,23. Z-sukupolven saadessa arvon 1 ja muiden saadessa arvon 2 aineistossa, tarkoittaa tämä sitä että sukupolven laskeminen muusta Z-sukupolveen selittää hieman myyntitulosta. Syntymävuosi sen sijaan ei selitä myyntitulosta tilastollisesti merkitsevästi, samoin kuin eivät muut taustamuuttajat sukupolvea lukuun ottamatta.

Taulukko 22 myyntitulos regressio

	Myyntitulos	Sig.
Adjusted R Square	0,06	*
	Standardized Coefficients	Sig.
Työaika-autonomia	-0,08	ns
Työn imu	0,28	**
Sukupolvi	-0,23	*
Syntymävuosi	-0,19	ns
Sukupuoli	-0,11	ns
Työssäoloaika Soldemilla	0,18	ns
Työkokemus yhteensä	-0,13	ns
*p<.10		
**p<.05		
***p<.01		
ns=ei merkitsevä		



Työn imua selittävässä regressioanalyysissä korjatuksi selitysasteeksi muodostuu 0,21 eli 21 % (Taulukko 23). Tulos on tilastollisesti merkitsevä ja selitysaste kohtuullisen matala. Tilastollisesti merkitsevästi työn imua selittää sekä työaika-autonomia että myyntitulo. Myyntituloksen Beeta-arvo on hieman työaika-autonomian vastaavaa korkeampi. Sukupolvi selittää myös hieman työn imun kokemusta. Merkittävin selittäjä analyysissä on työssäoloaika Soldemilla, jonka Beeta-arvo on negatiivinen. Tämä tarkoittaa sitä, että Soldemilla työssäoloajan nousemisella on työn imuun laskeva vaikutus.

Taulukko 23 työn imu regressio

	Työn imu	Sig.
Adjusted R Square	0,21	***
	Standardized Coefficients	Sig.
Työaika-autonomia	0,18	*
Myyntitulo	0,24	**
Sukupolvi	0,21	*
Syntymävuosi	-0,15	ns
Sukupuoli	-0,04	ns
Työssäoloaika Soldemilla	-0,43	***
Työkokemus yhteensä	0,03	ns
*p<.10		
**p<.05		
***p<.01		
ns=ei merkitsevä		

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### **Työaika-autonomia**

Työaika-autonomia kokonaisuudessaan arvioitiin vastaajien keskuudessa erittäin positiiviseksi. Työaika-autonomian keskiarvo oli 4,41 asteikon ollessa 1-5. Työaika-autonomian summan keskiarvossa ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa Z-sukupolven ja muiden työntekijöiden välillä. Myöskään työssäoloajalla Soldemilla tai työkokemuksella yhteensä ei ollut huomattavaa vaikutusta vastausten välillä.

Työaika-autonomian vaikutus työyhteisöön sekä ilmapiiriin oli osa-alueista heikoin keskiarvon ollessa 4,30. Kokemus on kuitenkin erittäin positiivinen. Miehet arvioivat työaika-autonomian vaikutuksen työyhteisöön ja ilmapiiriin paremmaksi kuin naiset. Koska Z-sukupolven keskiarvo on sama kuin muilla työntekijöillä, voidaan päätellä, ettei naisten korkeampi keskimääräinen ikä ole tätä selittämässä. Päätelmää tukee myös korrelaatioanalyysi, jossa iän ja työyhteisön välinen korrelaatio on 0,00 eikä tilastollisesti merkitsevä.

Työaika-autonomian vaikutuksessa hyvinvoinnin kokemukseen muodostui pientä eroa Z-sukupolven ja muiden työntekijöiden välillä. Kaikkien vastaajien keskiarvo oli 4,36, Z-sukupolven 4,29 ja muiden työntekijöiden 4,41. Immosen (2013, 33) tutkimuksessa todettiin, että haasteita hyvinvoinnille voi muodostua siitä, ettei kaikilla ole osaamista suunnitella omia työvuorojaan. Z-sukupolven tai ylipäätään nuorempien työntekijöiden mahdollisesti muita heikompi elämänhallinta voi olla tätä tulosta selittämässä. Tulokset ovat kuitenkin ristiriidassa Sinivaaran ym. (2007, 178) tutkimuksen kanssa, jossa yli 51-vuotiaiden ikäluokassa kokemus oli heikompi kuin muilla työntekijöillä. On tosin huomioitava että vastaajissa ylipäätään 1960-luvulla syntyneitä työntekijöitä oli viisi, joten otanta ei ollut kovin merkittävä.

Työaika-autonomian vaikutus työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen koettiin osa-alueista selkeästi parhaimpana. Vastausten keskiarvo oli kokonaisuudessaan 4,58. Z-sukupolven kokemus oli muita työntekijöitä parempi. Z-sukupolven keskiarvo oli 4,63 ja muilla työntekijöillä 4,54. Immosen (2013,33) tutkimuksessa joustavuuden merkitys korostui erityisesti lapsiperheillä lasten-

hoitojärjestelyiden mahdollistamisen myötä. Oletettavasti Z-sukupolvessa, jotka tämän tutkimuksen rajauksissa ovat maksimissaan 23-vuotiaita, on kuitenkin vähemmän lapsiperheitä kuin muissa työntekijöissä. Mahdollisesti kysymys onkin kuitenkin Z-sukupolven arvostuksen kohteista. Lidijan ym. (2017, 7-8) tutkimuksessa Z-sukupolvilaisten yliopisto-opiskelijoiden piirissä työnantajan joustavuus arvotettiin tärkeimmäksi tekijäksi työnantajaa valitessa ja joustavat työajat kolmanneksi tärkeimmäksi.

Työaikojen vapauttamiselle asetettuja tavoitteita tarkastellessa voidaan todeta tavoitteiden pääosin toteutuneen, ei kuitenkaan täysin ongelmitta. Sitoutumisen uskottiin paranevan kohentuneen työn imun kokemuksen myötä. Analyysien perusteella työaika-autonomialla on positiivinen yhteys työn imuun. Heinäsen (2009, 61-62) tutkimuksessa todettiin, että työn imun kasvaessa todennäköisyys työssä jatkamiseen kasvaa. Haluttavuuden lisääntyminen oli myös tavoitteena työaika-autonomialla. Suoraan haluttavuutta ei tässä tutkimuksessa mitattu, mutta työn imun lisääntymisen voisi olettaa kasvattavan työntekijän suositteluhalukkuutta työpaikkaansa kohtaan, joka lisäisi halukkuutta työpaikan ulkopuolella. Tuloksen paranemisen tavoite perustui parempaan tuntitoteumaan sekä myyntituloksien kehittymiseen. Tuntitoteuma perustettiin sairauspoissaolojen sekä palkattomien vapaapäivien vähentymisen varaan. Näistä ei tässä tutkimuksessa ole suoraa näyttöä. Myyntituloksen mittaristo huomioi kuitenkin epäsuorasti myös tuntien toteutumista, koska myyntituloksia mitataan euroa/suunniteltu työtunti.

Haasteita työaika-autonomia ei kuitenkaan ole toteutunut. Haasteita muodostaa yhteisten rutii-  
nien järjestämisen hankaluus johtuen erilaisista työvuoroista työntekijöiden kesken. Tähän peila-  
ten onkin ristiriitaista, että työaika-autonomian vaikutukset työyhteisöön ja ilmapiiriin arvioitiin  
vastaajien keskuudessa erittäin positiiviseksi. Empiiriset havainnot eivät tue tutkimustulosta.  
Myös erityisesti nuorien työntekijöiden osalta vielä toistaiseksi heikot elämänhallintataidot ovat  
haastaneet mallia. Joissain tapauksissa työaika-autonomian poistaminen työntekijältä on osoittau-  
nut parhaaksi vaihtoehdoksi työntekijän sekä työnantajan kannalta. Työaika-autonomian tunti-  
pankin tasausjakson ollessa kalenterikuukausi Soldemin tapauksessa, tuntipankki lähtee lähes  
poikkeuksetta miinusmerkkisenä liikkeelle ja tunteja tehdään takaisin kuukauden lopussa. Tämä  
muodostaa liiketoimintariskin yritykselle jos loppukuuhun sattuu paljon sairauspoissaoloja.  
Toisaalta myös pitkät työvuorot on koettu kuormittaviksi käydyissä keskusteluissa. Immosen

(2013, 33) tutkimus tukee tätä havaintoa. Poikkeuksia tuntipankin käyttöön on empiirisesti havaittu lähinnä ikäluokaltaan korkeampien työntekijöiden keskuudessa. Tätä aluetta ei tosin tässä tutkimuksessa pystytä analysoimaan muulla tavalla kuin työaika-autonomian vaikutuksella hyvinvoinnin kokemukseen, joka pitää sisällään myös kokemukset palautumiseen sekä terveydentilaan liittyen. Hieman empiriasta ristiriitaisesti nämä kokemukset tutkimuksessa kuitenkin olivat positiivisia.

### **Työn imu**

Työn imu kokonaisuudessaan arvioitiin Soldemilla korkealle tasolle summan ollessa 0,41 yksikköä Työterveyslaitoksen aineiston keskiarvoa korkeampi. Z-sukupolven muita työntekijöitä heikompi työn imun kokemus tukee Kuposen ym. (2008, 16) tutkimusta, jonka mukaan työn imu heikkenee ikäluokan laskiessa. Työkokemuksella itsessään ei tämän tutkimuksen tuloksissa ollut kuitenkaan työn imun kokemukseen havaittavaa vaikutusta. Tämä tukee ajatusta jonka mukaan työn imussa olisikin kyse enemmän iästä kuin kokemuksesta. Myöskään sukupuoli ei vaikuttaisi olevan merkittävässä roolissa. Naiset kyllä kokivat työn imun hieman miehiä vahvempina tutkimuksessa, mutta korrelaatioanalyysistä naisten voidaan päätellä olevan Soldemilla keskimäärin miehiä vanhempia.

Soldemin Z-sukupolven työn imu oli kuitenkin Työterveyslaitoksen 16-25 –vuotiaiden keskiarvoja korkeampi 0,58 yksiköllä. Tämä tarkoittaa sitä, että kuilu työn imun kokemuksessa Z-sukupolvella ja vanhemmilla ikäluokilla on Soldemilla pienempi kuin keskimäärin. Kuposen ym. (2013, 13-14) tutkimuksessa työyhteisön sosiaalinen tuki ja suvaitsevaisuus havaittiin merkittäväksi työn imun kokemuksen kannalta. Tutkimukseen vastanneista työntekijöistä 41 % edusti Z-sukupolvea, joka on valtakunnallista keskiarvoa selvästi enemmän. On mahdollista, että Z-sukupolven työn imua Soldemilla tukee suuri määrä samaa arvomaailmaa edustavia henkilöitä työyhteisössä.

Työn imun kokemuksessa oli selkeä laskeva trendi työntekijän ollessa Soldemilla pidempään. Myös sekä korrelaatio- että regressioanalyysissä työssäoloajan kasvaminen Soldemilla oli tilastollisesti merkittävästi työn imuun negatiivisesti vaikuttava tekijä. Toisaalta jos jätetään tuloksissa huomioimatta yli viisi vuotta Soldemilla työskennelleet, joiden määrä aineistossa oli kolme, trendi

hieman muuttuu, mutta on yhä havaittavasti olemassa. Alle vuoden työskennelleiden työn imu on muita kovempi, mutta muutos 1-2 vuotta työskennelleistä 3-4 vuotta työskennelleisiin ei ole enää niin radikaali. Uppoutumisessa sekä omistautumisessa kokemus itseasiassa paranee kun työssäoloaika Soldemilla kasvaa.

## **Myyntitulokset**

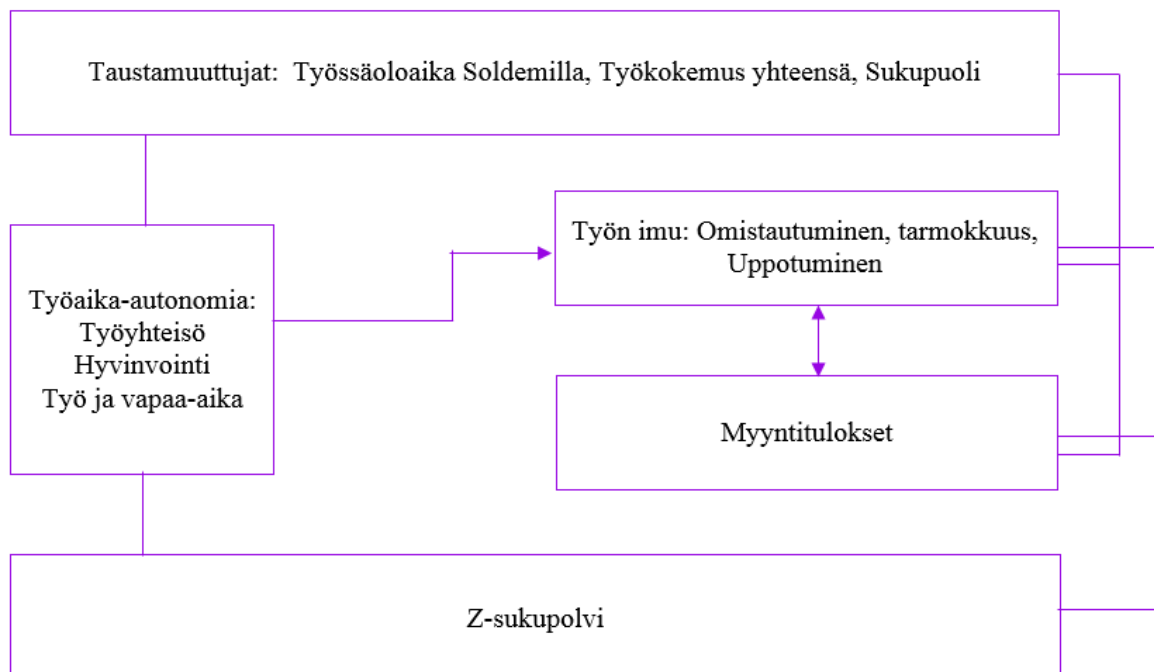
Myyntituloksien keskiarvo tutkimukseen rakennetussa mittaristossa oli 2,21. Taustamuuttujista työssäoloaika Soldemilla oli nostavana tekijänä myyntituloksien osalta neljään vuoteen saakka. Yli viisi vuotta työskennelleiden keskiarvo laski huomattavasti, mutta yli viisi vuotta työskennelleitä oli aineistossa ainoastaan kolme henkilöä. Työkokemuksella yhteensä ei ollut havaittavaa vaikutusta myyntituloksiin. Sukupuolen osalta miesten myyntitulosten keskiarvo oli 2,31 ja naisten 2,00. Korrelaatiosta oli nähtävissä myös yhteys myyntitulosten ja sukupuolen väliltä, ei kuitenkaan tilastollisesti merkitsevästi.

Z-sukupolven myyntitulokset olivat muiden tuloksia paremmat. Z-sukupolven keskiarvo oli 2,36 ja muiden työntekijöiden vastaava 2,10. Korrelaatioanalyysissä korrelaatio sukupolven ja myyntitulosten välillä oli vahvempi kuin korrelaatio syntymävuoden sekä myyntitulosten välillä. Kumpikaan korrelaatio ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkitsevä. Koska työkokemus Soldemilla on kuitenkin havaittavissa myyntituloksia keskimäärin nostavaksi tekijäksi, on aiheellista kysyä miksi Z-sukupolven työntekijöiden tulokset ovat muita parempia. Castellanon (2016,18) sekä Turnerin (2015, 109) mukaan Z-sukupolven kommunikaatiotaidot ovat saattaneet jäädä muita sukupolvia heikommiksi. Kyky mukautumiseen, empatiakyky sekä kyky tunnistaa vihjeitä ovat Giacoppen ym. (2006, 124) mukaan merkittävässä roolissa hyviä myyntituloksia selittämässä. Nämä edellä luetellut kyvyt ovat kuitenkin merkittävässä roolissa kommunikaatiotaidoissa. Z-sukupolven osalta hyviä myyntituloksia saattaa kuitenkin selittää korkea itsetunto sekä itseluottamus. Sekä Makedoniassa Z-sukupolven yliopisto-opiskelijoita tutkittaessa, että vastaavalle kohderyhmälle Unkarissa tehdyissä tutkimuksissa todettiin Z-sukupolven opiskelijoiden itsetunnon sekä itseluottamuksen olevan korkealla tasolla (Cseh-Papp ym. 2017, 126; Lidija ym. 2017 7-8). Krishnanin ym. (2002, 289-291) tutkimuksessa minäpystyvyyden tunne (self-efficacy) on liitetty hyviin

myyntituloksiin kahta eri reittiä. Se sekä lisää ponnisteluita, joilla on jo itsessään positiivinen vaikutus myyntituloksiin, mutta myös vaikuttaa työntekijän työskentelyyn järkevöittävällä tavalla.

### Työaika-autonomian vaikutus työn imuun sekä myyntituloksiin

Työaika-autonomia ei korreloi myyntitulosten kanssa eikä työaika-autonomia myöskään selitä myyntituloksia regressioanalyysissä tilastollisesti merkitsevästi. Työaika-autonomia kuitenkin korreloi työn imun kanssa. Työaika-autonomia on myös regressioanalyysissä selittämässä työn imua tilastollisesti merkitsevästi. Työn imu on sukupolven kanssa ainoat myyntituloksia tilastollisesti merkitsevästi selittävät muuttujat tämän tutkimuksen muuttujista. Työn imun Beeta-arvo on myös suurin yksittäinen selittäjä myyntituloksille ja ainoa muuttuja joka korrelaatioanalyysissä korreloi myyntitulosten kanssa tilastollisesti merkitsevästi. Alla kuviossa 7 tarkasteltava malli muokattuna tutkimuksen tulosten mukaiseksi.



Kuvio 7 korjattu malli

Regressioanalyysissä työn imun sekä myyntitulosten osalta selitysasteet jäivät hyvin alhaisiksi työn imun korjatun selitysasteen ollessa 21 % ja myyntitulosten 6 %. Tämä viittaa siihen että sekä työn imuun että myyntituloksiin vaikuttaa vahvasti sellaisia elementtejä, jotka eivät tässä tutkimuksessa olleet mukana.

Työn imun regressioanalyysissä työaika-autonomia selitti hieman työn imua, Beeta-arvon ollessa 0,18. Hirvosen (2014, 24) sekä Heikkilän (2006, 35) tutkimuksissa työaika-autonomialla on havaittu positiivisia vaikutuksia työntekijän motivaatioon, joka on yksi työn imu –menetelmän mittaavista alueista. Myös vastuun ottaminen omasta hyvinvoinnista on nähty hyvinvointia kohottavaksi tekijäksi (Heikkilä 2006, 27). Myyntitulokset selittivät työn imua hieman enemmän kuin työaika-autonomia, mutta kuitenkin suhteellisen vähäisesti Beeta-arvon ollessa 0,24. Muita selittäviä tekijöitä, joita tässä tutkimuksessa ei ollut mukana, voisivat Kuposen ym. (2013, 13-14) mukaan olla myös tunneperustainen organisaatioluottamus sekä esimies-alaisuuden laatu. Työyhteisön sosiaalinen tuki ja luottamus on myös havaittu vaikuttavan työn imun kokemukseen. Hakkanen (2009, 12) nostaa myös työn voimavarat, työasemassa tapahtuvat muutokset, ihmisten välisen ”tarttumisen”, yksilölliset voimavarat, palautumisen, kodin voimavarat sekä positiiviset interventiot mahdollisesti merkittäviksi muuttujiksi.

Myyntituloksia regressioanalyysissä selitti tilastollisesti merkitsevästi työn imu sekä sukupolvi. Brownin ja Petersonin (1994, 76) sekä Parkin ym. (2003, 239-245) tutkimuksissa myyntitulokset eivät vaikuttaneet työtyytyväisyyteen ja työtyytyväisyys ei vaikuttanut myyntituloksiin. Työtyytyväisyys sekä työn imu eivät ole toistensa synonyymejä, mutta tässä yhteydessä ne voitaneen kuitenkin rinnastaa toisiinsa. Tutkimuksessa työn imu selitti eniten myyntituloksia Beeta-arvon ollessa 0,28. Tulokset ovat siis hieman ristiriidassa muiden edellä mainittujen tutkimusten kanssa. Kuitenkin vain hieman, koska myyntitulosten selitysaste jäi erittäin matalaksi. Voidaan siis todeta, että myyntitulosten selittäjät ovat pääosin muita kuin tämän tutkimuksen muuttujat. Brownin ja Petersonin (1994, 76) mallissa myyntituloksia suoraan selitti kilpailullisuus sekä pyrkimysten määrä. Weitzin ja Sujanin teoria mukautuvasta myynnistä (ks. Park ym. 2003, 239-245, Giacoppe ym. 2006, 124) määrittelee empatian, kyvyn lukea vihjeitä sekä mukautumiskyvyn ominaisuuksiksi, jotka indikoivat todennäköisesti parempia myyntituloksia. Parkin ym. (2003, 247-248) tutkimuksessa oppimisorientaatio nousi merkittävämpään rooliin myyntitulosten kannalta kuin tulosorientaatio.

## 6.1 Johtopäätökset tutkimuksellisesta näkökulmasta

Työaika-autonomia nähtiin Heikkilän (2006, 27) tutkimuksessa työhyvinvointia tukevana tekijänä, mutta Hyvösen (2014, 56) tutkimuksessa työaika-autonomian käyttöönotto heikensi hyvinvoinnin kokemusta. Tämän tutkimuksen mukaan työaika-autonomia korreloi tilastollisesti merkitsevästi työn imun kanssa ja regressioanalyysissä työaika-autonomia oli myös merkitsevästi selittämässä työn imua. Tulokset tukevat myös Hirvosen (2013, 24) sekä Heikkilän (2006, 35) tuloksia, joiden mukaan työaika-autonomia vaikuttaa työntekijän motivaatioon positiivisesti.

Njip:n ym. (2012, 307-308) tutkimuksessa työaika-autonomia havaittiin tuloksia nostavaksi muuttujaksi. Stain Jr.:n (2008, 259-262) tutkimuksessa työaika-autonomialla ei kuitenkaan ollut vaikutusta myyjän tuloksiin. Tämän tutkimuksen tulosten valossa työaika-autonomialla on positiivinen tilastollisesti merkitsevä suhde työn imuun. Työn imu korreloi myyntitulosten kanssa merkitsevästi ja oli myös regressioanalyysissä tilastollisesti merkitsevä selittäjä myyntituloksille. Työaika-autonomialla on siis vaikutus myyntituloksiin välillisesti tämän tutkimuksen tulosten perusteella. Merkitys on kuitenkin vähäinen korrelaatioiden sekä regressioanalyysin selityksasteiden ollessa matalia.

Heinäsen (2016, 41) sekä Koposen ym. (2008, 16) tutkimuksissa ikäluokan kasvu nostaa työn imua. Tässä tutkimuksessa työn imun sekä syntymävuoden välillä oli negatiivinen yhteys havaittavissa, joka ei kuitenkaan noussut tilastollisesti merkitseväksi. Sukupolven korrelaatio työn imun kanssa oli syntymävuotta vahvempi, mutta ei kuitenkaan tilastollisesti merkitsevä. Sukupolven laskiessa Z-sukupolven työn imu heikkeni. Työn imua selittävässä regressioanalyysissä sukupolvi sen sijaan oli tilastollisesti merkitsevä selittäjä. Nämä havainnot voivat viitata siihen, että Z-sukupolven kokemus työn imusta heikompi kuin mitä iän puolesta olisi odotettavissa. Toinen mahdollisuus on se, että nuorimpien työntekijöiden työn imu on heikompa, mutta työn imun kokemuksen parantuminen tasaantuu Z-sukupolven ikäluokasta ylöspäin.



## 6.2 Johtopäätökset johtamisen näkökulmasta

Työaika-autonomian vaikutus työyhteisöön oli tutkimuksessa positiivinen. Tämä ei kuitenkaan välttämättä ole automaatio. Työaika-autonomian suuri haaste verrattuna määriteltyihin työvuoroihin on yhteisten rutiinien järjestämisen haaste, joiden vähäisyys myyjiltä saatujen palautteiden mukaan heikentää yhteisöllisyyden kokemusta, jolla tämän tutkimuksen tulosten mukaan on yhteys työn imuun ja siten välillisesti myös sitoutumiseen. Työaika-autonomian tuloksekkain muoto ei lienekään täydellinen vapaus mennä ja tulla oman tahtonsa mukaisesti. Yhdessä pelisääntöjen luominen yhteisten rutiinien mahdollistamiseksi on tärkeää. Esimerkkejä tästä voisi olla ennalta sovitut päivät, kun työskentely tehdään tiimin yhteisön tai tiimin kesken samaan aikaan. Esimerkiksi tiimipalaverin ajankohta voisi myös olla kiinteä ja osallistuminen pakollista. Esimiestyön kannalta on myös tärkeää tietää ennalta milloin työntekijä on töissä ja milloin ei. Viikkoa on mahdotonta aikatauluttaa etukäteen jos tätä ei ole tehtynä, jonka myötä esimiehen työskentely muuttuu tehottomammaksi. Tällainen tehottomuus myös rikkoo työn virtausta, joka luo edelleen lisää tehottomuutta.

Erityisesti Z-sukupolven työntekijät tarvitsevat tukea työvuorojen suunnitteluun. Sitä missä määrin kyse on iästä, elämänvaiheesta tai sukupolvesta, on toki haastavaa erotella. Z-sukupolven erilaisuutta kuitenkin tutkimuksessa tukee sukupolvi –muuttujan nouseminen tilastollisesti merkitykselliseksi analyyseissä, siinä missä syntymäaika ei. Elämänhallinnan johtaminen ylipäätään on nuorten työntekijöiden kohdalla esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä. Tämän tehtävän tulee myös korostua tulevaisuudessa. Työelämä on muuttumassa teknologisen kehityksen myötä suorittavasta yhä ajattelukeskeisemmäksi. Se työ mikä pystytään robotilla korvaamaan, tulee korvaantumaan ja tuottavuus rakentuukin yhä vahvemmin innovaatioiden varaan. Puhtaasti mekaanista suoritusta vaativassa työskentelyssä työn ja vapaa-ajan välille tiukan raja-aidan vetäminen olikin vielä mahdollista johtamisen näkökulmasta. Ajatustyössä kokonaisvaltainen hyvinvointi kuitenkin korostuu ja kokonaisvaltainen hyvinvointi edellyttää hyvää elämänhallintaa.

Z-sukupolven työn imu oli myös muita työntekijöitä matalammalla tasolla ja tulos on linjassa aiempien tutkimuksen kanssa (Heinänen 2016, 41; Koponen ym. 2008, 16). Työn imu laski tutkimustuloksissa myös ensimmäisen vuoden työskentelyn jälkeen. Erityisesti sitoutumisen kannalta nämä ovat oleellisia asioita huomioida esimiehen aikaa jakaessa. Hakasen (2009, 12) mukaan

mm. työasemassa tapahtuvat muutokset sekä positiiviset interventiot ihmisten välillä ovat työn imua vahvistavia tekijöitä. Ensimmäisen vuoden jälkeen voikin olla paikallaan harkinta yhdessä työntekijän kanssa, olisiko työn kuvaan löydettävissä jotain muutoksia. Tästä voi olla myyntikon- tekstissa esimerkkinä myyntisalkun laajentaminen tai siirto toiseen toimeksiantoon. Positiiviset interventiot ovat usein alkukoulutusaikana ja työhön harjoitellessa automaatio. Monesti kuitenkin alun jälkeen palautteen määrä laskee. Voi olla myös tärkeää kiinnittää huomiota sekä henkilökoh- taisiin palautekeskusteluihin ensimmäisen vuoden jälkeen sekä ryhmässä tapahtuvaan palautteen- antoon työn imun tukemiseksi.

Myyntitulosten selitysasteen jäädessä matalaksi todettiin myyntituloksia selittävien muuttujien olevan pääosin muita kuin tämän tutkimuksen muuttujat. Kilpailullisuus, empatia, vihjeiden lu- kemisen kyky, mukautumiskyky sekä ja oppimisorientaatio ovat aiempien tutkimusten valossa mahdollisesti myyntituloksia selittäviä ominaisuuksia (Brown ym. 1994,76; Giacoppe ym. 2006, 124; Park ym. 2003, 247-248, 239-245). Myyjiä rekrytoidessa tulisikin miettiä miten näitä omi- naisuuksia voidaan tunnistaa jo työnhakijoista.

Esimies saattaa usein myyntiorganisaatiossa ajatella, että myyjän tuloksen olleessa kunnossa myy- jällä asioiden olevan hyvin. Tämän tutkimuksen sekä taustoittavan teorian valossa tilanne ei mo- nestikaan ole näin. Ainakin vaikuttaisi siltä että tulos ei indikoi myyjän hyvinvointia. Hyvien myyntitulosten ja työn imun välinen yhteys on korkeintaankin heikko. Käytännössä tämä tarkoit- taa sitä että toimenpiteet tuloksen nostamiseksi eivät useinkaan ole oikeita toimenpiteitä työn imun kehittämiseksi. Esimies ei voi jakaa aikaansa myyjille tuloraportin perusteella ja keskittyä aino- astaan tai edes pääosin heikompien myyjien tulosten nostamiseksi, jos hyvät myyjät halutaan tyy- tyväisiksi sekä sitoutuneeksi organisaatioon. Tämän tutkimuksen myyntituloksia selittävän reg- resioanalyysin sekä aiemmassa kappaleessa lueteltujen ominaisuuksien valossa voidaan tehdä johtopäätös, että on olemassa myyjiä jotka ovat ”synnynnäisesti” tuloksekkaita työssään. Näiden työntekijöiden sitouttaminen edellyttää toimenpiteitä työn imun johtamiseksi. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa esimiestyössä toimenpiteiden jakamista kahteen osaan: tuloksen johtamiseen sekä ihmisen johtamiseen. Tuloksen johtamisen toimenpiteiden tulee olla myyntitaitoja kehittäviä ja ihmisen johtamisen keskittyvän työn imun johtamiseen.

## 6.3 Tutkimuksen luotettavuus

### Validiteetti

Validius tutkimustyössä tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä mitä halutaan mitattavan. Jos esimerkiksi kyselylomakkeen kysymykset ymmärretään vastaajan toimesta eri tavalla kuin alun perin oli tarkoitettu, ei tutkimusta voida pitää validina. Kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi arvioida. (Hirsjärvi ym. 1997, 231-232.)

Kyselylomaketta suunniteltaessa pyrittiin kiinnittämään huomiota selkeään kysymysasetteluun. Hirsjärven ym. (1997, 198) mukaan kysymyksenasettelulla on suuri merkitys tutkimuksen onnistumisen kannalta. Kysely testattiin viidellä henkilöllä ennen toteuttamista ja palautteet käsiteltiin huolella. Kyselylomakkeeseen ei kuitenkaan nähty tarpeen tehdä muutoksia.

Kyselyä suunniteltaessa tutkimuksen validiteetin vuoksi oli pyrkimyksenä käyttää mahdollisimman paljon jo validoituja menetelmiä. Tämä toteutuikin työn imun osalta, josta on olemassa validointitiedot 16 335 suomalaiselta työntekijältä (Hakanen 2009, 20). Työaika-autonomian osalta ei löytynyt tutkimuksen tavoitteeseen sopivaa validoitua kyselyä. Hirvosen (2013) kysely nähtiin tavoitetta tukevaksi kysymyksiä hieman selkeyttämällä. Tutkimusta pohjustettaessa organisaation kuukausipalaverissa sekä saatesähköpostissa työaika-autonomia –käsitettä avattiin osallistujille. Tämä siitä syystä, että työpaikoilla käsite saattaa olla epäselvä. Usein työaika-autonomiasta käytetään puhekielessä käsitteen käytännön toteutusmuotoja kuten liukuvaa työaikaa tai työaikapankkia. Tämän toimenpiteen tavoitteena oli varmistaa kyselyyn vastaajien ymmärrys kysyttävistä kysymyksistä.

Myyntitulosten osalta asteikko tehtiin tätä tutkimusta varten. Validiutta pyritään varmistamaan huolellisella esittelyllä, jonka myötä asteikko on toistettavissa muissa tutkimuksissa. Tutkimusmenetelmät pyritään myös esittelemään aiemmassa kappaleessa siten, että tutkimus kokonaisuudessaan olisi esitetty toistettavassa muodossa. Tutkimuksen luotettavuutta Hirsjärven ym. (1997, 232) mukaan lisää selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Myyntituloksia arvioitaessa on kuitenkin huomioitava, että myyntituloksista mitattiin ainoastaan myyjän tuloksellisuus työskentelemäänsä

organisaatiota kohtaan. On toki myös tilanteita, jossa myyjä on tuottava organisaatiolleen, mutta ei tee toimeksiantajan näkökulmasta oikeita tavoitteita tai vastaavasti toisinpäin.

Tutkimus oli tapaustutkimus. Kysely toteutettiin yhdessä yrityksessä ja kyselyyn vastanneet työskentelevät kaikki samassa kaupungissa. Z-sukupolven osalta on myös todettava, että henkilöt jotka yrityksessä työskentelevät, ovat pääasiassa työelämässä täysipäiväisesti, eivätkä esimerkiksi opiskelijoita. Yleistettävyyttä pohdittaessa on otettava huomioon ainakin tutkimukseen osallistuvien henkilöiden asuinpaikka sekä sosiaalisekonominen asema. Kuitenkin kokonaisvastaajamäärän ollessa 100, voidaan todeta otoksen olevan riittävä uskottavaan tutkimukseen tutkittavista ilmiöistä.

Tutkimuksen tekijän johtava asema tutkittavassa yrityksessä otettiin huomioon tutkimusta tehtäessä. Kuukausipalaverissa käydyssä pohjustuksessa sekä saatesähköpostissa korostettiin, ettei organisaatiossa vastauksia käsitellä henkilöiden yksilöimiseen ja että tutkimuksen toteuttaja on ainoa henkilö organisaatiossa, joka aineistoa käsittelee. Näillä toimenpiteillä pyrittiin varmistamaan rehelliset vastaukset kyselyyn.

## **Reliabiliteetti**

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 1997, 231). Yksi käytetyimmistä mittareista sisäisen konsistenssin, eli mittarin kykyyn antaa samoja vastauksia jos mittaus toistetaan, on Cronbachin alfa. Cronbachin alfan arvot, jotka ylittävät 0.7 ovat hyväksyttäviä ja 0.8 ylittävät arvot suositeltavia (Pallant 2007, 95-98). Tutkimuksen summamuuttujille tehtiin Cronbachin alfa -testaus ja jokaisen summamuuttujan arvo ylitti hyväksytyn rajan.

## 6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Myyntitulosten regressioanalyysin selitysaste jäi tässä tutkimuksessa alhaiseksi. Jatkotutkimusehdotus tutkimuksen perusteella olisi kilpailullisuuden sekä ponnisteluiden tutkiminen Z-sukupolven sekä muiden sukupolvien välillä. Havaittaisiinko kilpailullisuudessa eroa sukupolvien välillä tai olisiko Z-sukupolven pyrkimyksissä eroja muihin sukupolviin. Toisaalta tärkeä tieto olisi myös mitkä luonteenpiirre-erot Z-sukupolven ja muiden sukupolvien välillä selittäisivät myyntituloksia.

## LÄHTEET

- Ala-Mursula L., Vahtera J., Kivimäki M., Kevin M. & Pentti J. (2002). Employee control over working times: Associations with subjective health and sickness absences. *Journal of Epidemiology and Community Health*. April 2002.
- Bakker A., Schaufeli W., Leiter M. & Taris T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*. No. 3. July-September 2008.
- Brown S. & Peterson R. (1994). The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of marketing*. April 1994.
- Castellano S. (2016). Welcome generation Z to work. *Talent development*. February 2016.
- Cseh-Papp I., Varga E., Szabo K., Szira Z. & Hajos L. (2017). The appearance of a new generation on the labour market. *International journal of engineering*. February 2017.
- Desai P. & Lele V. (2017). Correlating internet, Social networks and workplace - a case of generation Z students. *Journal of commerce & management thought*. Vol 8-4, 2017.
- Giacoppe R., Jackson Jr. D., Crosby L. & Bridges C. (2006). A Contingency approach to adaptive selling behavior and sales performance: Selling situations and salesperson characteristics. *Journal of personal selling and sales management*. vol XXVI. No. 2. Spring 2006.
- Hakanen J. (2009). Työn imun arviointimenetelmä. Työterveyslaitos.
- Heikkilä A. (2006). Yhteisöllisyys työaika-autonomiata toteuttavissa työyksiköissä työntekijöiden kokemana. Pro gradu -tutkielma. Hoitotieteen laitos. Tampereen yliopisto. Kesäkuu 2006.
- Heinänen V. (2016). Työn imu, organisaatioon sitoutuminen ja työssä jatkaminen. Vertailu Suomen ja Viron pk-yritysten henkilöstön välillä. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä OY.
- Hirvonen M. (2013). Opinnäytetyö. Hoitajien tyytyväisyys työaika-autonomian toteutumiseen ja vaikutuksiin. Hoitotyön koulutusohjelma. Karelia-ammattikorkeakoulu. Helmikuu 2013.
- Hyvönen J. (2014). Työaika-autonomia sairaalahenkilöstön kokemana. Pro gradu -tutkielma. Terveystieteiden laitos. Sosiaali- ja terveystieteiden laitos. Itä-Suomen yliopisto. Joulukuu 2014.
- Iltanen E. Myyntipäällikkö (2018). Soldem. Ryhmähaastattelu 13.4.2018. Tampere.
- Immonen A. (2013). Hoitotyöntekijöiden kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta ja merkityksestä työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Pro gradu -tutkielma. Terveystieteiden tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Itä-Suomen yliopisto. Toukokuu 2013.
- Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. (toim.). 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampere University Press.

- Karjaluoto H. 2007. SPSS opas markkinatutkijalle. Working paper No. 344/2007. Jyväskylän yliopisto.
- Koponen S., Lämsä A-M., Kärkäs M. & Ekonen M. (2013). Organisaatioluottamus, esimies-alaissuhde ja työhyvinvointi. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu 4/2013.
- Krishnan B., Netemeyer R. & Boles J. (2002). Self-efficacy, competitiveness, and effort as antecedents of salesperson performance. *Journal of personal selling & sales management*. Vol XXII. No. 4. Fall 2002.
- Lidija P., Kiril P., Iliev A. & Shopova M. (2017). Establishing balance between professional and private life of generation Z. *Research in psycical education, sport and health*. Vol. 6. No. 1/2017.
- Mononen S. (2014). Z-sukupolvi hoitotyössä. Kapinoiva Z-sukupolvi äitihahmoa etsimässä. Pro gradu -tutkielma. *Terveyshallintotiede. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuslaitos*. Itä-Suomen yliopisto. Marraskuu 2014.
- Nijp H., Beckers D., Geurts S, Tucker P. & Kompier M. (2012). Systematic review on the association between employee worktime control and work-non-work balance, health and well-being, and job related outcomes. *Scand J work environ health*. Vol 38. No. 4/2018.
- Pallant J. 2007. SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows Version 15. Open university press Milton Keynes UK, USA.
- Park J. & Holloway B. (2003) Adaptive selling behaviour revisited: An empirical examination of learning orientation, sales performance, and job satisfaction. *Journal of personal selling & sales management*. Summer 2003.
- Ranta J. Tiimiesimies. Soldem. Ryhmähaastattelu 13.4.2018. Tampere.
- Rivinoja T. (2015). Y-sukupolven työelämäasenteet ja -orientaatiot. Pro gradu -tutkielma. *Kasvatustieteiden yksikkö*. Tampereen yliopisto. Maaliskuu 2015.
- Purhonen, S. 2007. Sukupolvien ongelma. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 251. Helsinki: Yliopistopaino.
- Sinivaara M., Kasanen R., Koivumäki M. & Hakola T. (2007). Työaika-autonomia lisäsi hyvinvointia hoitotyössä. *Työ ja ihminen*. 2/2007.
- Stain Jr. C. (2008). Perceived autonomy, need for autonomy, and job performance in retail salespeople. *Journal of social behavior and personality* 2008.
- Tapscott D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Sosiaalisen median kasvatit. WSOY pro.
- Tienari J. & Peikkari R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Talentum Helsinki.
- Turner A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *The journal of individual psychology*. Vol 71. No. 2/Summer 2015.
- Tysiäc K. (2017). Get ready for gen Z. *Journal of accountancy*. August 2017.
- Usa today 2018. Differences between gen z and millenials. 1/18. January 2018.
- Wyman & Dillon 2017. Valitut palat. <http://www.rd.fi/tutkimus-suomalainen-luottaa-eniten-palomieheen-ja-apteekkity%C3%B6ntekij%C3%A4%C3%A4n-2014>. Tulostettu 15.4.2017.

## LIITTEET

### LIITE 1 Kyselylomake taustamuuttujat

nimi	avoin							
ikä	16-25	26-35	36-45	46-55	yli 55			
syntymävuosi	avoin							
sukupuoli	mies	nainen						
kuinka kauan ollut töissä stc:llä	alle 1 vuosi	1-2 vuotta	3-4 vuotta	5 vuotta tai yli				
työkokemus	alle 1 vuosi	1-2 vuotta	3-4 vuotta	5 vuotta tai yli				
toimeksianto	telia kuluttajamyynä	telia yritysmyynti	aig myynti	aig laatu	fortum in	fortum out	fortum asho	Telia churn

### LIITE 2 Kyselylomake työn imu

	En koskaan	Muutaman kerran vuodessa	Kerran kuussa	Muutaman kerran kuussa	Kerran viikossa	Muutaman kerran	Päivittäin
Tunnen olevani täynnä energiaa kun teen työtäni	0	1	2	3	4	5	6
Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni	0	1	2	3	4	5	6
Olen innostunut työstäni	0	1	2	3	4	5	6
Työni inspiroi minua	0	1	2	3	4	5	6
Aamulla herätessäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin	0	1	2	3	4	5	6
Tunnen tyydytystä kun olen syventynyt työhöni	0	1	2	3	4	5	6
Olen ylpeä työstäni	0	1	2	3	4	5	6
Olen täysin uppoutunut työhöni	0	1	2	3	4	5	6
Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan	0	1	2	3	4	5	6



### LIITE 3 Kyselylomake Työaika-autonomia

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En samaa	Melko samaa	Täysin samaa mieltä
Työaika-autonomia vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin positiivisesti	1	2	3	4	5
Työaika-autonomia lisää yhteistyötä työyhteisössä	1	2	3	4	5
Työaika-autonomia vaikuttaa työssä jaksamiseen positiivisesti	1	2	3	4	5
Työaika-autonomia vaikuttaa työmotivaatiooni positiivisesti	1	2	3	4	5
Työaika-autonomia helpottaa työn ja perhe-elämän yhteensovittamista	1	2	3	4	5
Vapaa-ajan ja harrastusten suunnittelu on helpompaa työaika-autonomian ansiosta	1	2	3	4	5
Työaika-autonomia parantaa työstä palautumistani	1	2	3	4	5
Työaika-autonomia vaikuttaa terveydentilaani parantavasti	1	2	3	4	5