

Anton Hyseni

ESIMIESTYÖLLÄ TUOTTAVUUDEN KASVUA
MYYNTIORGANISAATIOSSA

Liiketalouden koulutusohjelma
2019

ESIMIESTYÖLLÄ TUOTTAVUUDEN KASVUA MYYNTIORGANISAATIOSSA

Hyseni, Anton
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Syyskuukuu 2019
Sivumäärä: 81
Liitteitä: 2

Asiasanat: Tuottavuus, esimiestyö, motivaatio

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda Soldemin esimiehille työkaluja tuottavaan johtamiseen. Työkalut luotiin johtamisesta, tuottavuudesta ja esimiestyöstä tehtyjen tutkimuksien ja teorian pohjalta. Työkalut toimivat tämän opinnäytetyön hypoteesina. Hypoteesin vaikutuksia tuottavuuteen tutkittiin määrällisesti. Hypoteesissa oletettiin, että mikäli esimies johtaa työntekijöiden osaamis-pääomaa, palkitsee aineettomasti ja vuorovaikuttaa mahdollisimman paljon työntekijöiden kanssa, tulisi se kasvattamaan työntekijöiden motivaatiota ja johtaisi tuottavuuden kasvuun.

Tutkimuksen teoreettisessa osiossa käsiteltiin tuottavuutta sekä siihen vaikuttavaa kulttuuria ja hypoteesin sisältämiä työkaluja.

Tutkimuksen kohdejoukkona olivat Soldemin työntekijät. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään, kuinka paljon työntekijä kokee esimiehen käyttävän häneen hypoteesin sisältämiä johtamisen työkaluja. Työntekijän kokemusta verrattiin työntekijän tuottavuuteen, motivaatioon ja työsuhteen pituuteen. Työntekijän kokemusta näistä työkaluista selvitettiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka lähetettiin keväällä 2019. Kysely meni perille 150 henkilölle ja vastauksia kertyi 87 kappaletta.

Tutkimukseen mukaan johtamalla työntekijän osaamis-pääomaa, palkitsemalla tätä aineettomasti ja vuorovaikuttamalla määrällisesti paljon voitiin kasvattaa työntekijän motivaatiota runsaasti. Näiden tekijöiden vaikutus motivaatioon korostui enemmän, mitä pidempään työntekijä oli ollut työsuhteessa, eli työntekijä, joka oli työskennellyt yrityksessä pitkään, oli motivaation näkökulmasta vieläkin riippuvaisempi esimiehestä. Korkean motivaation oletettiin vaikuttavan positiivisesti työntekijän sitoutumiseen ja pysyvyyteen.

Motivaatio ei kuitenkaan korreloinut tuottavuuden indikaattoreiden kanssa, eli vähäisten sairauslomatuntien ja korkean nettomyynti/h-lukeman kanssa. Työntekijä, joka vastasi olevansa motivoitunut, ei siis ollut tilastollisesti muita tuottavampi.

LEADING PRODUCTIVITY GROWTH IN SALES ORGANIZATION

Hyseni, Anton

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

September 2019

Number of pages: 81

Appendices: 2

Keywords: Productivity, leadership, motivation.

The purpose of the dissertation it was to create Soldem to the superiors for the management which produces tools. The tools were created based on the studies that have been done earlier and that have been done from management, productivity and superior work and based on the theory. The tools serve as the hypothesis of this dissertation. The effects of the hypothesis on the productivity were quantitatively studied. In the hypothesis it was supposed that it would expand the workers' motivation, if the superior leads the workers' know-how capital, rewards immaterially and interacts with the workers as much as possible and would lead to the growth of the productivity. In the theoretical item of the study productivity and culture which affects it and the tools included by the hypothesis were dealt with.

Workers of Soldem were as a target group of the study. An attempt was made to clarify with the study how much the worker experiences that the superior uses for him the tools of the management included by the hypothesis. The worker's experience was compared with the worker's productivity, motivation and length of the employment. The worker's experience of these tools was clarified with an electric questionnaire which was sent in the spring of 2019. The inquiry went there to 150 persons and 87 pieces of answers were accumulated. It was possible to expand the worker's a lot of motivation by leading the worker's know-how capital to the study along, by rewarding this immaterially and interacting on the whole. The effect of these factors on the motivation was emphasized the more, the longer the worker, in other words the worker who had worked in the company for a long time had been in the employment, it was still more dependent on the superior from the point of view of the motivation. It was supposed that the high motivation affected the worker's commitment and permanence positively.

However, the motivation did not correlate with the indicators of the productivity, in other words with minor sick leave hours and with high reading net sales/h. So the worker who answered being become motivated is not more productive than others statistically.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT.....	8
2.1	Kohdeorganisaation liiketoiminta rakenne	8
2.2	Tutkimuksen tavoite ja teoreettinen viitekehys	9
2.3	Tutkimuksen toteutus ja käytettävät menetelmät.....	13
3	KULTTUURI TUOTTAVUUDEN TUKENA TAI ESTEENÄ	16
3.1	Organisaatiokulttuuri	16
3.1.1	Organisaatiokulttuurin tunnistaminen	18
3.1.2	Muutosjohtaminen ja organisaatiokulttuuri.....	19
4	MYYNTIORGANISAATION TUOTTAVUUS	24
4.1	Tuottavuus.....	24
4.2	Myynti.....	26
5	TUOTTAVUUTEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT ESIMIESTYÖSSÄ.....	28
5.1	Työsuorituksen johtaminen.....	28
5.1.1	Esimiestyö	30
5.1.2	Vuorovaikutus	32
5.2	Osaamisen johtaminen ja osaamispääoma.....	33
5.3	Motivaatio	39
5.3.1	Motivaation ja toimeenpanon johtaminen	41
5.3.2	Aineeton ja sosiaalinen palkitseminen	47
5.3.3	Aineettoman palkitsemisen merkitys johtamisessa	48
5.3.4	Sairauspoissaolot	51
6	TUTKIMUKSEN MUUTTUJAT	53
6.1	Taustamuuttajat.....	53
6.2	Tutkimuksen muuttajat	53
6.3	Motivaatio	54
6.4	Myyntitaito.....	54
6.5	Aineeton palkitseminen	55
6.6	Vuorovaikutus.....	55
6.7	Myyntitulokset	55
6.8	Sairauspoissaolot.....	57
7	TULOKSET	58
7.1	Tuottavuus ja työsuhteen kesto	58
7.2	Motivaatio	60
7.3	Osaamispääoma	61

7.4	Aineeton palkitseminen	63
7.5	Vuorovaikutus.....	65
8	JOHTOPÄÄTÖKET	67
	LÄHTEET.....	73
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Koko esimiesurani ajan olen pohtinut oman työn vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta. Onko minulla esimiehenä mahdollisuus vaikuttaa organisaation suorituskykyyn vain johtamalla? Vai onko kuitenkin niin, että organisaation menestyminen on kiinni ympäristöstä ja täysin muista tekijöistä, kuin esimiehistä jotka johtavat arkea? Talouspolitiikan on vallannut puhe työllisyysasteesta, tuottavuudesta ja kilpailukyvyistä. Onko niin, että suomalaisten yritysten menestyminen ja sitä kautta meidän hyvinvointimme turvaaminen ovat kiinni suhdanteista ja muista ympäristötekijöistä, vai onko kuitenkin niin, että paremmalla johtamisella voimme todella olla tuottavampia? Ajatus siitä, että esimiehelle luodaan tapa johtaa tuottavasti, aloitti tämän opinnäytetyön ja tarkemman tutustumisen tuottavuuden ja esimiestyön maailmaan.

Organisaation tuottavuuden kehittäminen on noussut lähes kaikkien työllisyys- ja talouskasvuohjelmien teemaksi (Etlan [www-sivut](http://www.etla.fi) 2019). Tuottavuuden kehitys otetaan usein vastaan negatiivisesti. Tuottavuus tarkoittaa usein henkilöstölle sitä, että työtä pitäisi tehdä enemmän ja korkeintaan samalla palkalla tai pienemällä. Tuottavuus-termin historiaa tarkastellessa kyse onkin nimenomaan ollut siitä, että työnantajan panos pysyy samana, mutta panoksella saatu tuotos on suurempi. Pahimmassa tapauksessa näin voi ollakin myös nykypäivänä.

Tuottavuus on kuitenkin paljon muutakin, ja kestäväällä tuottavuuden kehittämisellä luodaan myös henkilöstölle parempi työympäristö. Globalisaation luoma kiristynyt kilpailutilanne sekä digitalisaation tuoma automatisointimahdollisuus ovat luoneet yrityksille tilan, jossa tuottavuutta joudutaan kehittämään jatkuvasti. Tämän seurauksena myös henkilöstö on keskellä jatkuvaa muutosta ja esimiehet jatkuvaa muutosjohtamista.

Teknologian nopea kehitys tuottavuuden parantajana on vienyt useat organisaatiot tarkastelemaan tuottavuuden kehittämistä digitalisaation näkökulmasta. Tuottavuutta on kehitettävä kuitenkin toimialoittain ja organisaatiotasolla. Vain mikrotasolla tarkastellessa voidaan löytää juuri oikeat mekanismit tuottavuuden kasvulle. Nämä tulokset

näkyvät luonnollisesti ensin organisaatiotasolla, mutta viiveellä myös kansantaloudesta. Esimiestyö on edelleen monella toimialalla suuressa yhteydessä tuottavuuteen. Esimiestyö vaikuttaa oleellisesti organisaation suorituskykyyn, mutta se on myös yhteiskunnallisesti erittäin tärkeä teema. Hyvinvointivaltion toiminnan edellytys on terveellinen taloudellinen tilanne, jossa ihmiset voivat työelämän kautta turvata elintonsa, ja verotulojen kautta kerättävät varat turvaavat julkisten palveluiden olemassaolon ja halutun laadun (Rantanen, Rantala & Pekkola. 2015).

Valtakunnallisessa keskustelussa puheenvuorot harvoin kuitenkaan käsittelevät työpaikkojen johtamisen tasoa ja sen vaikutuksia kansantalouteen. Yhdysvaltalainen tutkimus- ja konsulttiryitys Zenger & Folkman tuovat omassa tutkimuksessaan esille useita taloudellisia vaikutuksia, joita heikko esimiestyö aiheuttaa (Zenger & Folkman. 2009, 33). Johtamisen taloudellisia vaikutuksia korostaa myös Stanfordin taloustieteilijä Nicholas Bloom, joka on tutkimuksissaan löytänyt yhteyksiä johtamisen ja yrityksen menestymisen välillä (Blom. 2012, 27). Esimiestyön tarkastelu ei ole siis tärkeää vain yksittäisen yrityksen kannalta, vaan hyvä johtaminen on myös yhteiskunnallisesti vastuullista toimintaa.

Heikkolaatuinen esimiestyö auktorisoidaan liian usein sillä ajatuksella, että useilla muilla yrityksillä on samankaltaisia ongelmia, ja näistä ongelmista tulee yritykselle normaali tila. Suomalaisten yritysten välillä vallitsee isoja tasoeroja johtamisessa. Näitä tuloksia esille tuo myös Asta Rossi teoksessaan Kulttuuristrategia. Rossi on Suomen Great Place To Work -instituution johtaja ja hallituksen puheenjohtaja. Teoksessaan Rossi tuo esille eroja yritysten johtamisen laadussa satojen suomalaisen yrityksen välillä. Instituutio on muodostanut johtamisen mittaamiselle oman indeksin, jossa huomioidaan myös henkilöstön näkemys. (Rossi 2012, 21)

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

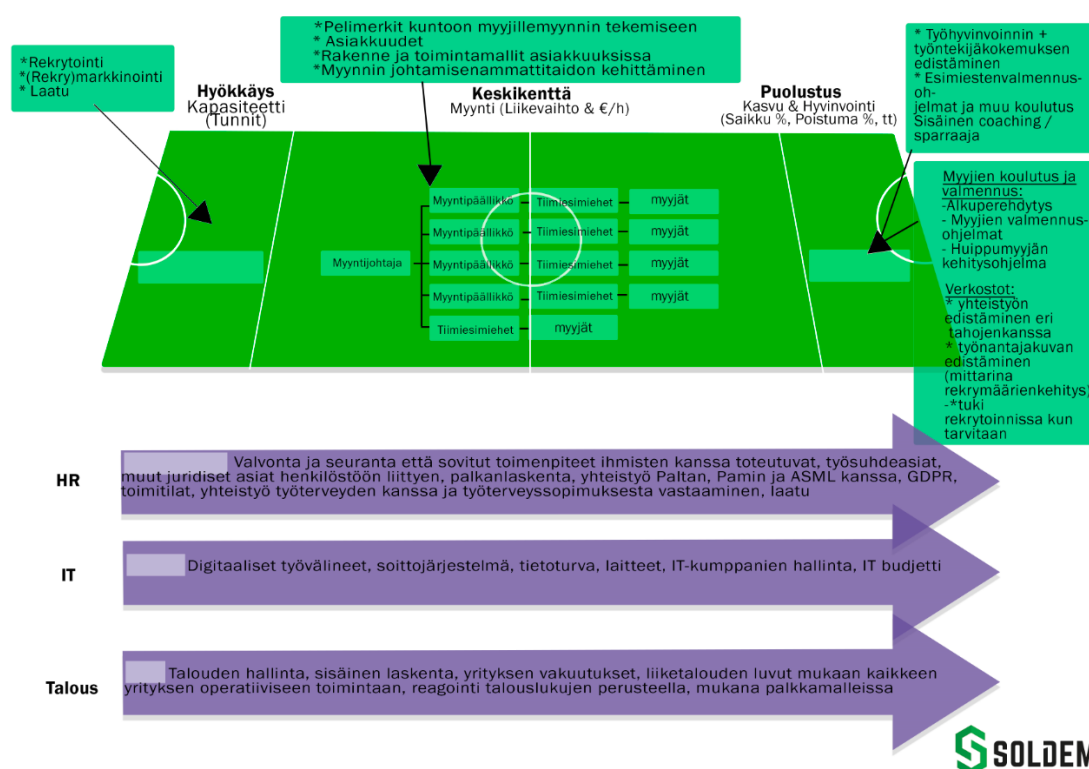
2.1 Kohdeorganisaation liiketoimintarakenne

Soldemin toiminta koostuu pääosin contact center -otsikon alle muodostuvasta toiminnasta. Soldem toimii telemarkkinointialalla. Yritys työllistää 200 henkilöä, ja sen liiketoiminta perustuu siihen, että B2B-organisaatiot ulkoistavat omia puhelinpalveluitaan kohdeyritykselle. Puhelinpalveluiden lisäksi yritys tekee myyntiä ja asiakaspalvelua myös chatin ja sähköpostin välityksellä. Soldem yrityksenä pyrkii tuomaan lisäarvoa B2B-asiakkaille hyödyntämällä omia myynninohjaus- ja johtamisprosessejaan, jotta asiakkaan ei tarvitse itse investoida oman myyntikanavan ylläpitoon. Yritys toimii tällä hetkellä kolmen ison pörssiyhtiön alihankkijana. Soldemin tuoma lisäarvo B2B-asiakkaille on nimenomaan myyntitulokas, ja voidaan olettaa, että ilman tätä lisäarvoa kiinnostusta palveluiden ulkoistamiseen ei olisi. Tästä syystä kohdeyrityksessä tulee pohtia henkilöstön tuottavuutta ja keinoja tuottavuuden ylläpitämiseksi. Tämä tarkoittaa myös esimiestyön aktiivista kehittämistä.

Ulkoistamisesta on toisistaan poikkeavia määritelmiä, ja tämä sekoitetaan usein palveluiden hankintaan. Yritys, joka perustaa liiketoimintamallinsa suoraan ostettujen palveluiden varaan, toimii palveluiden hankkimisen piirissä. Hyvänä esimerkkinä toimivat esimerkiksi tilitoimistot. Uudet yritykset ovat usein sen kysymyksen edessä, mitkä asiat tehdään itse ja mitkä ulkoistetaan. Joidenkin yritysten liiketoiminta perustuu täysin siihen, että toiset yritykset ulkoistavat tai hankkivat palveluita toisilta yrityksiltä. Kohdeyrityksen liiketoiminta perustuu myös tähän rakenteeseen. Käytännössä ulkoistamisella ja palveluiden hankkimisella tarkoitetaan toimintaa, jossa yritys hankkii suoritteet oman yrityksen ulkopuolelta. (Lehikoinen & Töyrylä 2018, 21).

Ulkoistamisen syistä on tehty useampia tutkimuksia, ja säästöt kustannuksissa ovat usein tärkein syy, kun tarkastellaan ulkoistavan yrityksen motiiveja. Säästöjen hakeminen muuttuu haastavammiksi, kun ulkoistaminen tehdään Suomen sisällä (Lehikoinen & Töyrylä 2018, 21). Kotimaan sisällä tehdyt ulkoistukset eivät välttämättä tuo kovin isoja säästöjä, joten myös muiden tekijöiden, kuten yhteistyön ja kumppanuuden painoarvo kasvaa.

Kohdeyrityksen organisaatorakenne on jaettu kolmeen segmenttiin. Jalkapallokentän avulla kuvatussa organisaatorakenteessa liikevaihto muodostetaan itse kentällä (kuva 1). Lähiesimiehet työskentelevät yrityksen luomassa organisaatiokartassa keskikentällä. Myyntitiimit työskentelevät viidessä eri yksikössä, joissa neljästä yksiköstä vastaa myyntipäällikkö yhdessä tiimiesimiesten kanssa. Myyntituloksista kokonaisuudessaan vastaa myyntijohtaja. Organisaatorakenteessa tätä työtä tukee erillinen rekrytointi- ja koulutusosasto.

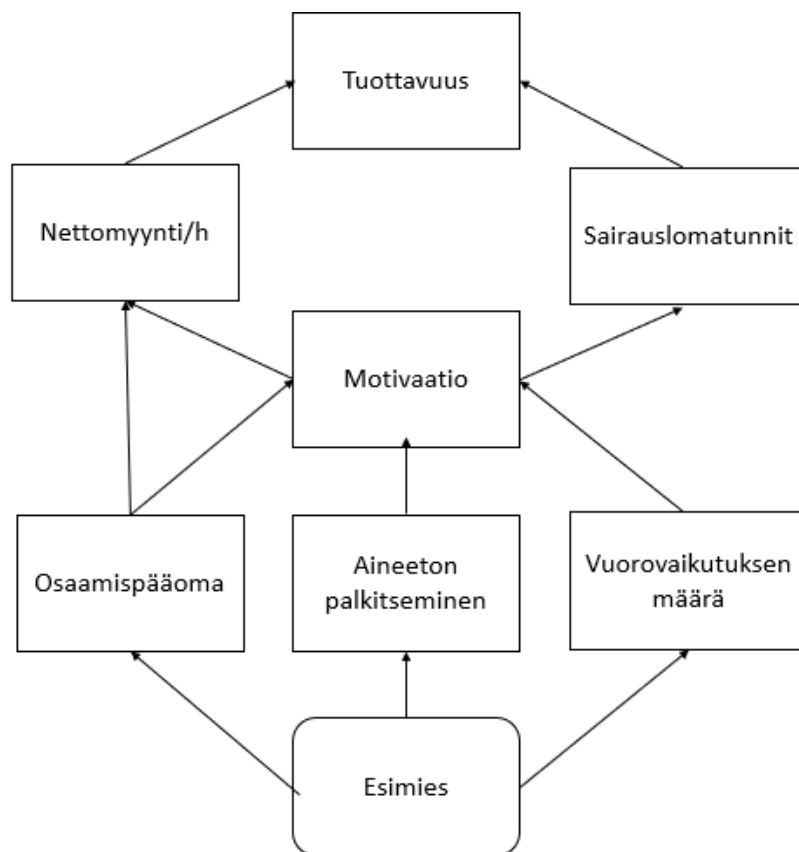


Kuva 1. Soldemin organisaatorakenne. (Soldem)

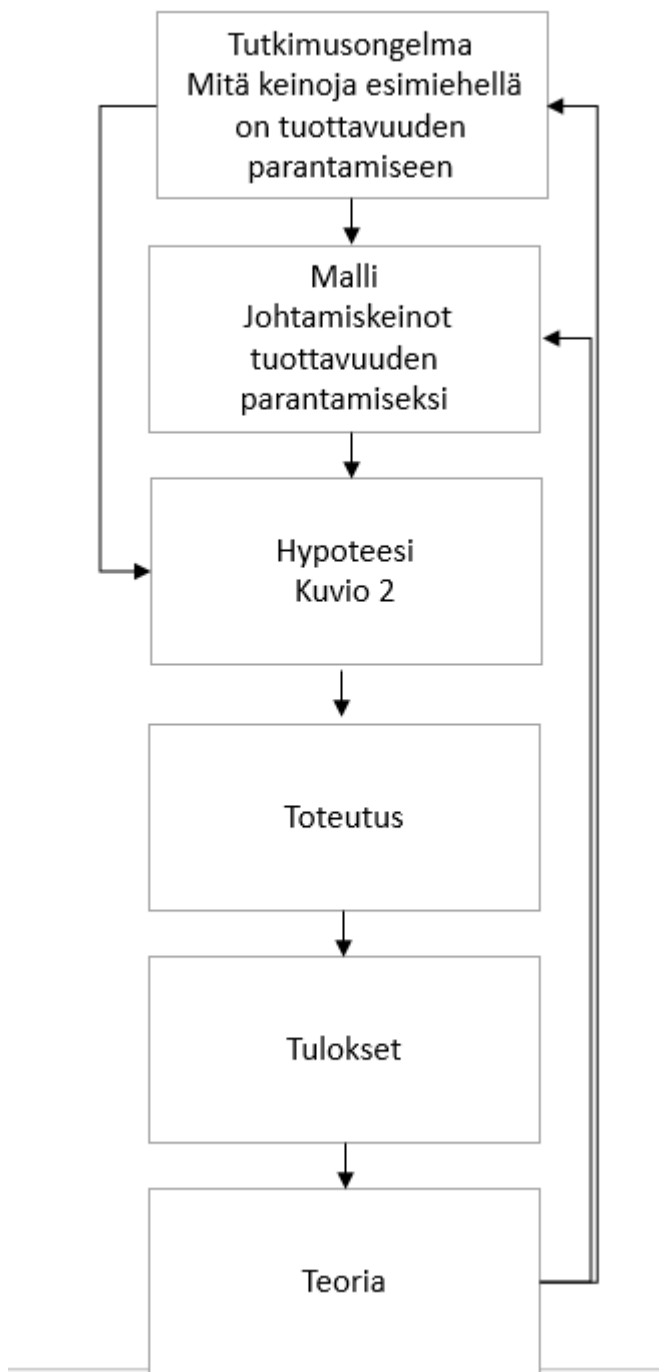
2.2 Tutkimuksen tavoite ja teoreettinen viitekehys

Tässä tutkimuksessa on tavoitteena luoda case-organisaation myyntiesimiehille työkalu tuottavuuden johtamiseen. Työkalu on samalla hypoteesi, jolla esimies voi johtaa yksilöitä tuottavasti. Hypoteesi on esitelty kuviossa 1, ja teoria, jonka pohjalta hypoteesi on luotu, on esitelty taulukossa 1. Työkalujen vaikutuksia tiimin tuloksiin tutkitaan korrelaatio- sekä regressioanalyysellä hyödyntäen. Tutkimuksessa keskitytään rajattuihin esimiestyön työkaluihin ja työntekijän kokemukseen näiden määräästä.

Työntekijän kokemusta verrataan hänen tuottavuuteensa. Tuottavuutta indikoi Solde-milla työtunnin aikana tehtyä nettomyynti sekä työtuntien määrää, eli pienet sairaus-lomatunnit ja korkea myynti johtavat korkeaan tuottavuuteen. Rajatut esimiestyön työkalut ovat vuorovaikutuksen määrä itsessään, aineeton ja sosiaalinen palkitseminen, osaamispääoma sekä motivaatio. Tutkimuksen jälkeen ymmärrys työkalun toimivuudesta käytännössä kasvaa ja mikäli tulokset viittaavat työkalun johtavan tuottavuuden kasvuun kohdeyrityksen esimiehet voivat resursoida omaa johtamistaan niin, että se tukisi tuottavuutta. Kuviossa 2 esitetään tämän tutkimuksen malli sekä eteneminen. Tutkimusongelma on syntynyt teorian pohjalta. Teoria on toiminut myös mallina tutkimusongelman ratkaisemiseen, ja mallin perusteella on luotu hypoteesi, jota tutkimuksessa koeteltiin. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2016, 145)



Kuvio 1. Hypoteesi tutkimusongelman ratkaisemiseksi.



Kuvio 2. Tutkimuksen malli ja teoria. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2016, mukailten 145)

Tutkimuksessa selvitetään ensimmäisenä Soldemin myyntineuvottelijoiden kokemuksia yrityksen esimiestyön työkaluista. Tämä tieto on oleellinen, jotta tutkimuksessa voidaan edetä. Data kertoo, miten myyntineuvottelijat kokevat esimiesten käyttävän näitä hypoteesin sisältämiä johtamisen työkaluja tällä hetkellä. Kyselyyn vastanneen myyntineuvottelijan kokemuksia verrataan vastaajan omaan tuottavuuteen.

Esimiehen tuottavuuden kannalta tärkeäksi tekijäksi sitoo Zenger & Folkmanin, sekä Nicholas Bloomin tutkimukset esimiestyön yhteydestä yrityksen tuottavuuteen ja menestykseen. Esimiestyön työkalut, joilla kohdeyrityksen tuottavuutta pyritään kasvattamaan, on luotu laajan teorian pohjalta. Taulukosta 1 löytyvät keskeisimmät teokset, jotka tukevat hypoteesia siitä, että taulukon mukaisilla työkaluilla esimies voi nostaa myyntitiimin tuottavuutta.

Taulukko 1. Esimiehen työkalut tuottavuuden kasvattamiseksi.

Esimiehen työkalut tuottavuuden johtamiseen	Teos
Vuorovaikutus tilanteiden määrä esimies/työntekijä	Alapuranen M-L., Rauhansalo M., Siromaa M., Tapio E. 2018. ”Taidokas vuorovaikuttaja treenaa osaamistaan”– vuorovaikutusosaamisen kehittämisen diskurssit koulutuspalvelujen kuvauksissa.
Aineeton ja sosiaalinen palkitseminen	Martela F. & Jarenko K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu.
Osaamispääoman kehittäminen	Bassi L., Ludwig J., McMurrer D. & Van Buren M. 2000. Profiting from Learning: Firm-Level Effects of Training Investments and Market Implications.
Motivointi	Martela F. & Jarenko K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu.

Kuvio 1 näyttää hypoteesin, miten tuottavuutta voidaan case-organisaatiossa nostaa esimiestyötä hyödyntäen. Tuottavuuden kohoamisen hypoteesissa saa liikkeelle itse

esimies käyttäen esimiestyön työkaluja. Hypoteesin työkaluja ovat vuorovaikutustilanteiden määrää, aineeton palkitseminen ja osaamispääoman kasvatusta. Nämä työkalut vaikuttavat työntekijän motivaatioon ja tuottavuuteen. (Martela & Jarenko 2014, 48). Hypoteesissa oletetaan osaamispääoman vaikuttavan myyntineuvottelijan myyntitulokseen suoraan, eikä vain välillisesti motivaation kautta (Bassi, Ludwig, McMurrer & Van Buren 2000, 66).

Teorian pohjalta voidaan olettaa, että nämä työkalut vaikuttavat työntekijän motivaatioon ja toimintaan, joiden kautta kohdeyrityksen tuottavuutta voidaan nostaa. Korkea myyntitulo ja matalat sairauslomatunnit taas muodostavat yhdessä korkean tuottavuuden tilan, joka takaa yritykselle kestävän tulevaisuuden. Työkalujen toteuttajana toimii esimies, joka voi omalla toiminnalla säädellä työkalujen käyttöastetta ja määrää.

Tutkimusongelma voidaan siis määritellä seuraavasti: ”Mitä keinoja esimiehillä on myyntiorganisaatiossa tuottavuuden parantamiseksi?”

Tutkimuksen rajaaminen on haastavaa johtuen johtamisen moniulotteisuudesta. Tuottavuuden kehittämistä tutkitaan hypoteesin pohjalta, joka on luotu taulukossa 1 olevan teorian pohjalta. Tutkimuksesta on rajattu pois kaikki muut mahdolliset työkalut, joilla esimies pyrkii vaikuttamaan tuottavuuteen. Tutkimuksessa ei myöskään selvitetä työntekijän kokemusta esimiehen käyttämien työkalujen sisällöstä vaan ainoastaan, miten paljon kyseistä työkalua käytetään. Tutkimuksessa luotetaan kyselyyn ja työntekijän kokemukseen työkalujen käytöstä. Esimiesten ajankäyttöä ei mitata tavalla, jolla sen voisi määritellä absoluuttiseksi totuudeksi.

2.3 Tutkimuksen toteutus ja käytettävät menetelmät

Tutkimus on toteutettu kvantitatiivisella eli määrällisellä menetelmällä. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta käytetään myös nimityksiä hypoteettis-deduktiivinen, eksperimentaalinen ja positiivinen tutkimus. Menetelmät alkujuuret tulevat luonnontieteistä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä asioita ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teorian, hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely, aineiston

keruu siten, että se soveltuu numeraaliseen mittaamiseen, aineiston saattaminen tilastolliseen muotoon sekä päätelmien teko havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen. (Heikkilä 2014, 223)

Aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella. Tähän ratkaisuun päädyttiin tutkittavien suuren määrän vuoksi. Kyselylomake lähetettiin 120 henkilölle ja vastauksia saatiin 87 kappaletta. Kysely lähetettiin 20.5.2019, ja tätä pohjustettiin etukäteen niin, että myyntiesimiehet viestivät työntekijöilleen 15.5.2019 tulevasta kyselystä, sekä varasivat kyselyn täyttämiseen erillisen ajan.

Kyselyssä myyntineuvottelijoilta kysytään heidän kokemustaan hypoteesin sisältämistä esimiestyön työkalujen käyttöasteesta. Kysymyksillä pyritään selvittämään, miten paljon esimiehet käyttävät rajattuja johtamisen keinoja, sekä miten myyjät kokevat näiden näkyvän heidän arjessaan. Kyselystä saatua dataa verrataan tuottavuuden indikaattoreihin. Seurattavat tuottavuuden indikaattorit ovat nettomyynti/h ja sairauslomatonten määrä. Nämä indikoivat suoraan Soldemin tuottavuuden kanssa ja ovat yrityksen talouden kannalta oleellisia mittareita. (Heikkilä 2014, 223)

Kyselyssä käytettiin vastausasteikkona Likert-asteikkoa. Kyselyssä selvitettiin vastaajan kokemusta valmiiksi luotuihin väittämiin. Asteikko rakennettiin teorian pohjalta, ja se sisälsi vastausvaihtoehdot 1–5 negatiivisesta positiiviseen. Kysymykset olivat suljettuja, jotta vastaaminen olisi tehokasta ja pysyisi hypoteesin sisältämissä asioissa. Kyselyn mukana lähetettiin saateteksti, jossa painotettiin kyselyn anonymiteettiä. Tämä oli kyselyn luotettavuuden kannalta tärkeää, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman luotettavia. Kyselyssä arvioidaan oman esimiehen toimintaa, ja ilman kokemusta anonymiteetistä vastauksien luotettavuus olisi kärsinyt. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2016, 145)

Tutkimuksessa aineiston analysointiin käytettiin Statgraphicsin tilastoanalyysiohjelmaa. Kerättyä dataa analysoitiin korrelaatio- ja regressioanalyysillä. Tuottavuuden ja esimiehen toiminnan välistä yhteyttä pystyttiin tutkimaan parhaiten näillä menetelmillä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2016, 145)

Korrelaatio kertoo kahden muuttujan välistä riippuvuutta sekä suuntaa. Tavallisin käytettävä mitta kahden muuttujan väliselle mitalle on Pearsonin korrelaatiokerroin, tulomomenttikerroin. Pearsonin kerrointa on käytetty myös tässä työssä. Pearsonin kerroin mittaa lineaarisen riippuvuuden voimakkuutta välimatka–suhdeasteikon tasoisille muuttujille. Korrelaatioiden arvot liikkuvat -1 ja +1 välillä. Tämä arvo on korrelaatiokerroin. Kertoimen ollessa 0 lineaarista riippuvuutta ei ole. Mitä lähempänä arvo on -1 tai +1, sitä vahvemmin muuttujat keskenään korreloivat. Tässä opinnäytetyössä tilastollista merkitsevyyttä on mitattu kaksisuuntaisella merkitsevyytestillä. (Heikkilä 2014, 222)

Regressioanalyysillä selitetään yhtä muuttujaa joko yhdellä tai useammalla muuttujalla. Selittäjänä ollessa useampi muuttuja analyysia kutsutaan monimuuttujaiseksi. Analyysissä riippuvuuksien on oltava lineaarisia eivätkä muuttujat saisi korreloida vahvasti keskenään. Linearisessa mallissa ilmiötä kuvataan selittävän muuttujan (independent) avulla. Muuttujaa kuvataan selittäväksi (dependent) muuttujaksi. Regressiokerrointa voidaan kuvata seuraavalla yhtälöllä: $Y=a + bx$. Regressiokerroin b ilmaisee, kuinka paljon y-muuttuja keskimäärin muuttuu, kun x kasvaa yksikön verran. Syvyyttä voidaan mitata selitysasteella eli korrelaatiokertoimen neliöllä. Selitysaste kertoo, kuinka paljon selitettävän muuttujan vaihtelua voidaan selittää muuttujan avulla. Korkea selitysaste tarkoittaa, että ilmiötä voidaan selittää muuttujalla. (Heikkilä 2014, 223)

Korrelaatioanalyysi kertoo kahden muuttujien välisiä riippuvuuksia. Tämän avulla voidaan esimerkiksi tutkia, että mikäli työntekijä kokee esimiehen käyttävän paljon aikaa palkitsemiseen, onko se yhteydessä työntekijän tuottavuuden indikaattoreihin nettomyynti/h-tulokseen tai sairauspoissaoloprosenttiin. Tutkimuksessa toimintaa verrataan juuri edellä mainittuihin kahteen tärkeään indikaattoriin, tehtyyn nettomyynti/h ja sairauspoissaoloihin, jotka kielivät yrityksen tuottavuuden suunnasta ja suorituskyvystä. Tämän jälkeen ymmärrämme, korreloiko joku esimiestyön työkalu tuottavuuteen johtavien mittareiden kanssa. Jos henkilöstö esimerkiksi kokee, että esimiehet käyttävät osaamis pääoman kehittämiseen paljon aikaa, tätä kokemusta voidaan verrata tuottavuuteen johtaviin tekijöihin. Lähtökohtaisesti, jos toiminta auttaa yksilöitä teke-

mään työnsä tuottavammin, tähän kannattaa resursoida keskijohdon aikaa enemmänkin. Mikäli toiminta ei millään tavalla korreloi tuottavuuden kanssa, eli ei auta yksilöä onnistumaan työssään, kyseisestä toiminnosta kannattaa luopua.

Tuottavuutta selitetään myös regressioanalyysillä, jonka avulla selvitetään kuinka paljon selitettävän muuttujan vaihtelusta voidaan selittää selittävällä muuttujalla. Taustamuuttujista työsuhteen keston vaikutuksia tuottavuuteen ja motivaatioon tutkitaan myös tarkemmin. Työsuhteen kestoa pidettiin tärkeänä muuttujana, joka vaikuttaa työntekijän tarpeisiin, esimiestyöhön, tuottavuuteen ja motivaatioon.

3 KULTTUURI TUOTTAVUUDEN TUKENA TAI ESTEENÄ

3.1 Organisaatiokulttuuri

Tuottavuuden kehittämiskeinoja on useita, mutta organisaatiokulttuurin ollessa negatiivinen tuottavuuden kehittämiseen nähden kehittämiskeinojen käyttö vaikeutuu tai estyy kokonaan. Edgar H. Schein on määritellyt organisaatiokulttuurin seuraavalaiseksi ilmiöksi: ”Organisaatiokulttuuri on perusolettamusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoisen sopeutumisen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Organisaatiokulttuuri koostuu suhteellisen pysyvistä arvoista, uskomuksista, tavoista, perinteistä ja käytännöistä, jotka organisaation jäsenet jakavat keskenään, opettavat uusille työntekijöille ja siirtävät sukupolvelta seuraaville sukupolvelle” (Schein 2016, 6).

Kulttuurista ajatellaan usein virheellisesti niin, että se ei olisi johtamisella muutettavissa. Organisaatiokulttuuri muodostuu pitkälti jaetun oppimisen kautta. Mitä pidempään organisaatio on ollut olemassa, sitä enemmän ryhmän jäsenten ajatukset ja tunnereaktiot alkavat muistuttaa toisiaan (Schein 2016, 6). Tuottavuuden näkökulmasta tässä piilee ryhmädynamiikan tuoma valtava riskielementti. Mikäli jaettu oppiminen haittaa ryhmän työskentelyä, tämä siirtyy todennäköisesti myös ryhmän uusiin jäseniin. Ihminen kehittää useamman identiteetin ja muuttaa sitä ympäristön mukaan.

Tämä vaikeuttaa esimiehen työtä, mikäli ympäristö on haasteellinen tuottavan johtamisen kannalta ja vaikuttaa negatiivisesti esimiehen työkalujen vaikuttavuuteen. (Robbins & Judge 2011)

Kulttuurilla viitataan myös usein vakauteen. Usein yrityksen toimintaa saatetaan kuvata ilmaisemalla, että jokin asia on kulttuurissamme eli pysyy, vaikka osa organisaation jäsenistä poistuisi. Kulttuuri on kuitenkin samanaikaisesti stabiili ja dynaaminen ilmiö. Kulttuurin muutoksia tapahtuu esimerkiksi tilanteissa, jossa yritys on vakavissa taloudellisissa ongelmissa ja uusi johto muuttaa oleellisesti strategiaa sekä tuo organisaatioon muutoksia. Näissä tilanteissa usein myös kulttuuri kokee muutoksen (Schein 2016, 6). Johtamisen ja tuottavuuden näkökulmasta organisaatiokulttuuri on merkittävä asia, joka pitää tunnistaa ja tarpeen vaatiessa myös muuttaa (Kauhanen 2015).

Esimies pystyy omalla toiminnallaan ohjaamaan kulttuuria niin, että se tukee tuottavuutta. Omien sanojen ja käyttäytymisen kautta esimies pystyy määrittämään normit, jotka suodattavat henkilöstön toimintaan. Aineettomalla palkitsemisella voidaan esimerkiksi kasvattaa organisaation kannalta haluttua toimintaa ja luoda kulttuuria. Mikäli pyrkimyksenä on esimerkiksi luoda kulttuuria, jossa riskinotto kyky on iso, esimies voi palkita toiminnasta, jossa uskalletaan ottaa riskejä. Todennäköisesti ajan saatossa riskinotto kyvystä tulee yhä yleisempää, ja jaetun oppimisen kautta se siirtyy henkilöstössä eteenpäin. (Robbins & Judge 2011). Taulukossa 2 kuvataan elementtejä, joista organisaatiokulttuuri muodostuu. Komponentteja johtamalla voidaan muokata kulttuuria tukemaan tuottavuutta.

Taulukko 2. Organisaatiokulttuurin komponentit (Kauhanen 2015).

Arvot
Normit
Roolit
Sankarit
Myytit ja kertomukset
Rituaalit
Tabut
Artefaktit

3.1.1 Organisaatiokulttuurin tunnistaminen

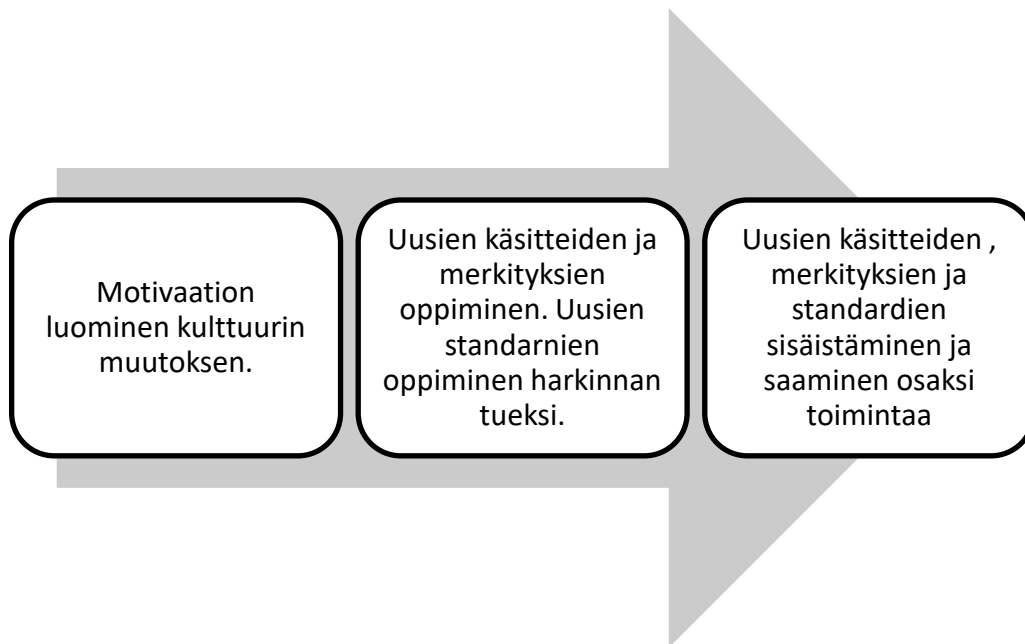
Esimiehen on pystyttävä kuvailemaan oman tiimensä kulttuurin nykytila, jotta sitä voidaan muovata. Nykytilan määrittelyn kautta muutoksen johtaminen voidaan muuttaa konkreettiseksi toiminnaksi. Vuorovaikuttaminen ryhmän jäsenten kanssa on paras keino analysoida ryhmän kulttuuria. Yksilöiden kanssa kulttuurista keskusteltaessa huomataan todennäköisesti, että sen määrittely on myös haastavaa ryhmän jäsenille. Kulttuuri, joka muodostuu jaetun oppimisen kautta, ei ole ilmiönä helposti havaittavissa tai selitettävissä. Siksi sen johtaminen on myös usein haasteellista. (Schein 2016, 6)

Analysointiin ja vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa on varattava aikaa. On huomattavasti helpompaa kerätä dataa yrityksen taloudellisesta toiminnasta ja riskeistä, kuin monimutkaisen ihmisen toiminnasta, johon liittyy useita vaihtoehtoja. Oikean nykytilan määrittelyn tekee usein myös vaikeaksi esimiesaseman mukanaan tuoma statussymboli. Status vaikeuttaa vuorovaikutustilannetta siten, että henkilöstöltä ei välttämättä saa todenmukaista vastausta. Ongelma korostuu hierarkkisessa organisaatiossa, joissa statuserot ovat usein isoja. Tästä syystä nykyistä kulttuuria pyritään tunnistamaan usein anonyymeja kyselyjä hyödyntäen. Kyselyiden tulkitsemisessa tulee olla myös tarkkana ja ymmärtää, että kulttuureja on erilaisia. (Robbins & Judge 2011).
Metodi, jolla analysoinnin tekee, kannattaakin valita huolella. Määrittelyssä tulee välttää abstraktia määrittelyä ja yrittää spesifioida asiat mahdollisimman tarkasti. Esimerkiksi kulttuuri-sana itsessään on jo hyvin laaja käsite ja seurausta prosesseista, uskomuksista, arvoista ja käytöksestä. Siksi analysoinnissa on pyrittävä pääsemään käsiksi juuri siihen, mistä kulttuuri nykymuodossa on seurausta. (Schein 2016, 259)

3.1.2 Muutosjohtaminen ja organisaatiokulttuuri

Johtotehtävissä työskennellessä saatetaan törmätä tilanteeseen, jossa halutaan luoda, ratkaista tai muuttaa kulttuuria, koska esimiehen näkökulmasta se on oleellista organisaation jonkin avaintoiminnon kannalta. Esimies pystyy muokkaamaan työkulttuuria ja vaikuttamaan ympäristöön omalla toiminnalla. (Robbins & Judge 2011). Nykytilan analysoinnin jälkeen on pystyttävä ymmärtämään mahdollisimman konkreettisesti ne asiat, jotka nykytilassa aiheuttavat huolta. Kulttuurin muuttaminen aiheuttaa aina muutosprosessin, joka sisältää usein kipua tai tyytymättömyyttä. Se saattaa näyttäytyä useassa eri muodossa, kuten negatiivisina tuloksina käynnissä olevissa projekteissa, myynnin laskuna, ihmisten yllättävänä poistumana ja moraalien laskuna. (Schein 2016, 323). Onkin hyvä ymmärtää, että muutokseen, jolla kulttuuria pyritään muuttamaan, liittyy usein negatiivisia tunteita. Tämän tiedostaminen etukäteen helpottaa läpivientiä ja ymmärrystä siitä, että negatiivisuus on melkein aina osa muutosprosessia. Muodolliselle esimiehelle tuottaakin usein haasteita aloittaa muutosprosessi itsenäisesti, ja prosessin käynnistäjänä toimii yleensä joku lähipiirissä oleva ihminen, joka ilmaisee tyytymättömyyttä tai kipua kulttuurin nykytilaan. Käynnistäjä voi olla asiakas, työntekijä, kollega tai esimies.

Muutosprosessin aloittaakin usein informaatio, joka osoittaa alkuperäisen uskomuksen olevan väärässä. Esimies voi esimerkiksi uskoa tiimin toimivan halutulla tavalla, mutta vasta informaatio, joka todistaa vallitsevan uskomuksen vääräksi, käynnistää muutosprosessin. (Schein 2016, 323). Informaatio voi myös yksinkertaisesti selkeyttää yksilölle oikean ja väärän eroa. Yksilön ymmärtäessä oikean ja väärän tavan toisistaan hänen vaikutuksensa sosiaaliseen ympäristöön muuttuu jaetun oppimisen kautta todennäköisesti positiiviseksi. (Robbins & Judge 2011) Kuviossa 3 on kuvattuna kulttuurin muutosjohtamisen kannalta 3 tärkeää elementtiä



Kuvio 3. Kulttuurin muutoksen 3 kriittistä osiota. (Schein 2016, 323)

Motivaation luomisessa on tärkeää avata väylä uuden oppimiselle. Kulttuurillinen nykytila on usein seurausta toiminnasta, joka pohjautuu uskomuksiin. Uskomuksien korjaamiseksi tarvitaan usein informaatiota, joka osoittaa uskojalle, että hypoteesi, jonka pohjalta hän toimii, ei ole totta. Muutoksen aloittaminen on hyvin haastavaa, jos yksilöiden toimintaa ohjaavat harhaanjohtavat uskomukset. Informaatio osoittaa yksilölle, että toiminta ei ole organisaation edun mukaista. Informaatio voi olla taloudellista, poliittista, sosiaalista tai henkilökohtaista. Informaation tarkoitus on osoittaa, mikä on vialla, mutta se ei kuitenkaan usein riitä kulttuurillisen muutoksen läpiviemiseen yksilö- ja ryhmätasolla. (Schein 2016, 323)

Tilanteen vakavuudesta riippuen informaatio saattaa aiheuttaa ahdistusta, joka on seurausta syyllisyydestä tai tarpeesta oppia uutta. Nämä tunteet ovat tärkeitä muutoksen kannalta. Edellä mainittujen tunteiden syntyminen on tärkeää, jotta ihminen motivoituu muutokseen ja haluaa korjata omaa toimintaansa. Informaation on liityttävä tärkeän tavoitteen menettämiseen tai jonkun tärkeän arvon vaarantumiseen. (Schein 2016, 323). Informaation aiheuttama vastareaktio tarkoittaa usein, että se on vastaanotettu yksilö- ja ryhmätasolla. Ymmärrys siitä, että vanhoista tavoista joudutaan luopumaan, aiheuttaa usein vastareaktioita. Vastareaktiot kuuluvat kulttuurillisen muutoksen prosessiin. Taulukossa 8 esitetään yleisimmät vastareaktiot, jotka esimiehen tulisi omassa tuottavuuteen pyrkivässä johtamisessa ymmärtää. (Schein 2016, 323)

Taulukko 3. Kulttuurin muutosjohtamisen vastareaktiot. (Schein 2016, 323)

Vastareaktio	Selite
Kieltäminen	Uskomuksen vääräksi todistavan informaation kieltäminen. ”Tämä ei merkitse tavoitteelle tai arvoille juuri mitään.”
Pakeneminen, väistely ja vastuun siirtäminen.	Vakuuttelu itselle, että informaatio ei koske meitä, vaan toisten on muututtava ensin.
Kaupankäynti ja ohjailu.	Halu saada jotain erityistä kompensatiota muutoksen aiheuttamasta vaivasta. Tarve tulla vakuutetuksi siitä, että muutos on meille tärkeä ja hyödyttää meitä.

Muutoksen kohteena olevan ryhmän tai yksilön on opittava pois jostain ja opittava jotain uutta. Tämä vaatii esimieheltä tuottavaa johtamista, jossa osaamista johdetaan taitavasti yhdistellen motivaation johtamistekijöitä muutosprosessiin. Muutosprosessin alkamiseksi esimiehen täytyy luoda turvallinen ympäristö, jossa yksilö kokee muutoksen olevan mahdollista ja hyödyllistä. Näiden tunteiden seurauksena esimies voi toimia auttajana ja onnistumisen tukena. Kulttuurillisen muutoksen johtamiseen tarvitaan kahdeksan seuraavaa elementtiä, jotka on kuvattu seuraavassa taulukossa (taulukko 5). (Schein 2016, 323)

Taulukko 4. Elementit kulttuurillisen johtamisen muutoksessa. (Schein 2016, 323)

Elementti	Selite
Positiivisen vision luominen	Muutoksen kohteena olevien täytyy uskoa, että heidän ja organisaation on parempi, jos he oppivat uuden tavan tehdä. Visio on sanoitettava selvästi. Uuden käytöksellisen tavan tehdä töitä on oltava kirkas. Tässä vaiheessa on oltava

	myös selvää, että uusi tapa tehdä työtä ei ole neuvoteltavissa.
Koulutuksen tarjoaminen	Mikäli muutos edellyttää yksilöiltä uutta tietoa tai taitoja, esimiehen on tarjottava niitä, jotta kulttuurillinen muutos voi edetä.
Osallistaminen	Muutoksen toteuttavat yksilöt, joilla on yksilölliset tarpeet. Aktiivinen vuorovaikutus ja kohtaaminen yksilöiden kanssa auttaa esimiestä valitsemaan yksilölliset johtamistoimenpiteet.
Valmentaminen ryhmissä ja tiimeissä.	Kulttuurillinen nykytila, johon haetaan muutosta, on jaetun oppimisen lopputulos. Siksi muutosta täytyy myös valmentaa ryhmissä, jotta uudet tavat juurtuvat tiivistä ryhmän toimintatapoihin. Yksilön, joka vastustaa muutosta, on tunnettava oman toimintansa olevan ryhmästä poikkeavaa.
Resurssien mahdollistaminen	Tämä sisältää ajan, harjoittelumahdollisuuden, valmentamisen ja palautteen. Oppijat eivät voi oppia mitään perusteellisesti, ellei heillä ole aikaa, tilaa ja valmentamista, joka sisältää palautteet.
Positiivisten roolimallien mahdollistaminen	Uusi tapa ajatella ja tehdä voi olla niin kaukana nykytilasta, että muutoksen etenemiseksi yksilön on nähtävä, miltä muutosprosessi näyttää ennen, kuin oma muutosprosessi voi edetä. Erityisesti roolimalli, johon voi samaistua, saa työntekijän muuttamaan toimintaansa todennäköisemmin.

Tukiryhmien mahdollistaminen	Muutoksessa olevien on päästävä jakamaan turhautumista, jota uuden oppiminen aiheuttaa. Kokemusten jakaminen muiden kanssa, jotka ovat vastaavassa tilanteessa, luo parhaimmillaan sosiaalisen kannustamisen ympäristön.
Esteiden poistaminen ja uusien tukevien käytäntöjen ja rakenteiden luominen	Organisaation rakenteiden, palkkiokäytäntöjen ja ohjausrakenteiden on oltava uuden tekemisen ja ajattelun ainesosa, eikä sen este. Jos esimerkiksi organisaatiokulttuurin muutoksen tavoitteena on luoda yhteistyötä tiimin sisälle, organisaation tulisi rakentaa yksilökohtaisen palkkioinnin tilalle ryhmäkohtaista palkkiorakenteita. Ohjaustekijöiden tulisi taas rangaista tekemistä, joka toimii yhteistyön vastaisesti.

Muutoksen kokoluokka määrittelee pitkälti siihen tarvittavat organisaation resurssit. Siksi nykytilan määrittelyn yhteydessä on analysoitava, kuinka paljon kulttuurillisen muutoksen läpivienti vaati organisaatiolta johtamisresursseja. Jaetut käyttäytymismallit voivat olla tuottavalle työlle hyvinkin ongelmallisia, ja niiden muuttaminen on myös esimiehelle raskas prosessi. Ihmisten käyttäytyminen työorganisaatioissa perustuu arvoihin ja uskomuksiin, mikä tekee muutosprosessista esimiehelle työlään. (Robbins & Judge 2011)

Haasteet kulttuurissa voivat myös johtua asioista, jotka ovat helpommin johdettavissa. Usein esimerkiksi läpinäkyvyyden puute aiheuttaa työntekijöille puutteellisen näkemyksen oman toiminnan vaikutuksista koko organisaation toimintaan. Tällöin pelkästään läpinäkyvyyden lisääminen toimii tarvittavana informaationa, joka saa yksilön tekemään muutoksen. Läpinäkyvyys myös madaltaa riksiä siitä, että kulttuuri pääsee tilanteeseen, jossa se aiheuttaa tuottavuuden laskua. (Schein 2016, 323)

4 MYYNTIORGANISAATION TUOTTAVUUS

4.1 Tuottavuus

Tilastokeskus määrittelee työn tuottavuuden jakamalla bruttokansantuotteen ja siihen käytetyt työtunnit (Tilastokeskuksen www-sivut 2019). Etlan mukaan kansantalouden elintaso riippuu työn tuottavuudesta eli siitä, kuinka paljon tuotosta saadaan aikaiseksi työtuntia kohden (Etlan www-sivut 2019). Tuottavuus ymmärretään usein monella eri tavalla, ja yksinkertaisuudessaan se tarkoittaa sitä, että tuotokset jaetaan panoksilla (Kauhanen 2018). Tuottavuus tarkoittaa yksityisellä ja julkisella sektorilla samaa asiaa, tuotosten suhdetta panoksiin (Karjalainen 2008, 7).

Yksinkertainen esimerkki aiheesta on se, että yhtä fyysistä hyödykettä eli tuotosta tuotetaan yhdellä työpanoksella, esimerkiksi työtunnilla. Tuottavuus saadaan siis jakamalla saadut hyödykkeet työpanoksella. (Kauhanen 2018). Soldemin tuottavuuden määrittely on hyvin samankaltainen. Tuotos on työntekijän tekemä myynti ja panos on tähän käytetty aika. Tehty myynti työtuntia kohden onkin yksi tärkeimmistä yksilön tuottavuuden indikaattoreista tässä tutkimuksessa. Mikäli tuotantopanoksia olisi useampi, laskenta muuttuisi jo hieman haastavammaksi. Tuottavuuteen voidaan vaikuttaa esimerkiksi investoimalla koneisiin, kehittämällä työprosesseja, johtamisella tai kehittämällä organisaatorakenteita (Kauhanen 2018). Tuottavuuden mittaaminen muuttuu haasteellisemmaksi, kun tuotos jaetaan kaikilla käytetyillä panoksilla. Tuottavuudesta tulee moniulotteisempi termi, kun huomioidaan esimerkiksi koneiden tuottamat tuotteet ja palvelut. Tällöin puhumme kokonaistuottavuudesta, ja sitä laskettaessa pyritään panoksille muodostamaan tarpeen mukainen indeksi. Tällöin tuottavuuden kehityksen jakajana käytetään tuotantopanosindeksiä. (Kauhanen 2018)

Tuottavuuden kehittäminen sai alkunsa työtutkimuksen kautta Yhdysvalloissa 1900-luvulla. Teollisuudessa havaittiin, että työnjohdolla ei ollut mitään realistista käsitystä siitä, miten paljon eri työvaiheisiin käytettiin aikaa. Työnjohdolla, eli esimiehillä, ei ollut ymmärrystä työntekijöiden tuottavuudesta. Tämän seurauksena alkoi prosessien kehitys, ja tuottavuutta pyrittiin maksimoimaan useassa eri tehtävässä. (Kauhanen 2018).

Suomeen tuottavuuden kehitys rantautui 1940-luvulla, kun maan oli sodan jälkeen tehostettava huomattavasti omaa toimintaansa sotavelkojen maksamiseksi ja talouden tasapainottamiseksi. Tämä kehitystyö kehitti Suomen tuotannollista toimintaa ja mahdollisti Suomelle kilpailukykyisen toiminnan länsimarkkinoilla. (Kauhanen 2018). Jatkuvuuden kannalta tuottavuutta on kehitettävä jatkuvasti. Suomessa tulotaso asukkaasta kohden on kasvanut historian saatossa roimasti, vaikka samaan aikaan työpanos henkilöä kohden on vähentynyt. Työn tuottavuuden ansiosta taloudellinen hyvinvointi on siis kasvanut. (Karjalainen 2008, 7). Tätä teoriaa tukee myös Työsuojelurahaston rahoittama Lappeenrannan teknillisen yliopiston tutkijoiden tutkimus tuottavuuden kehittämisen esteistä. Teoksessa kuvataan tuottavuuden tehottomuuden aiheuttamaa kolmoisvelkaa, jossa tuottavuuden heikko kehitys vaikuttaa oleellisesti ilmastonmuutokseen, velkataakkaan ja ihmisten pahoinvointiin (Rantanen, Rantala & Pekkola. 2015).

Tuottavuuden kehittäminen on siis yksittäisen yrityksen menestyksen lisäksi myös tärkeä yhteiskunnallinen tekijä. Lähtökohtaisesti tuottavuuden kehittämisessä on kyse siitä, että panoksilla saataisiin mahdollisimman suuri tuotos. Tuotos ja panos elävät vieläkin työelämässä vahvasti, vaikka työelämä on kokenut murroksen. Tuottavuuden ajattelu on myös läsnä, kun työntekijä pohtii, onko työstä saatu tuotos hänelle panoksen arvoinen. Tämä vaikuttaa myös vahvasti siihen, miten esimiehen tulisi yksilöä johtaa. Lähtökohtaisesti työnantaja pyrkii vaikuttamaan omalla panostuksellaan tähän tunteeseen niin, että työntekijä kokee työsuhteen myös itselleen tuottavaksi. Työsuhdetta voidaan siis ikään kuin verrata psykologiseen sopimukseen, jossa molemmat osapuolet pohtivat, onko työ molemmille osapuolille tuottavaa. Näin ollen johtamisen merkitys korostuu, kun työstä pyritään saamaan kaikille osapuolille tuottavaa. (Rantanen, Rantala & Pekkola. 2015)

Tuottavuuden johtamisessa siis pyritään pitämään tuotos/panos-suhde molemmille kannattavana. Johtamisen ja tuottavuuden välisen korrelaation tutkiminen on haastavaa. Tämä johtuu siitä, että hyvän johtamisen määrittely on vaikeaa, ja erityisesti ihmisten johtaminen on vaikea määritellä hyväksi tai huonoksi. (Kauhanen 2018). Tästä huolimatta brittiläis-yhdysvaltalainen taloustieteilijä Nicholas Blom muodosti Stanfordin yliopistossa matriisin, jonka avulla hän pyrki tutkimaan johtamisen vaikutuksia tuottavuuteen. Blomin löydökset tukevat vahvasti johtamisen ja tuottavuuden välistä

yhteyttä. Yrityksien välillä löytyy toimialoittain isoja tuottavuuseroja, joiden selittäjä löytyy johtamiskäytännöistä. Tutkimuksessa johtaminen pilkottiin kolmeen segmenttiin, jotka olivat toiminannan seuranta, toiminnan kehittäminen ja tavoitteiden johtaminen. (Blom. 2012, 27)

Tuottavuuden ollessa yritykselle ja yhteiskunnalle erittäin tärkeä tekijä ja johtamisen ollessa sidoksissa tuottavuuteen on oleellista ymmärtää, miten johtaminen saadaan mahdollisimman hyväksi. Jatkuvasti kiristynvä kilpailu, jota globalisaatio ja digitalisaatio vauhdittavat, pakottavat organisaatiot ketterämpään toimintaan, jotta muutoksiin reagoiminen tapahtuu nopeasti. Tämän lisäksi organisaatiot ovat pakotettuja kehittämään toimintaansa jatkuvasti, jotta tuottavuus pysyy halutulla tasolla.

4.2 Myynti

Myynti on käsitteenä laaja, ja termiä käytetään usein erilaisissa asiayhteyksissä. Kuitenkin myynti kattaa alleen laajemman ilmiön, kuin perinteisesti ymmärretyn tapahtuman, missä tuote vaihdetaan rahaan. Lähtökohtaisesti yrityksen liikevaihto koostuu myynnistä. Liikevaihtoon sisältyy tavaroiden ja palveluiden markkinaehtoinen myynti. Liikevaihtoon luetaan yhtiön varsinaisen toiminnan myyntituotot. (Tilastokeskus 2019)

Yritys voi tehdä myyntiä ja markkinointia monella eri tapaa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan suoramyyntiä, joka on Soldemin liiketoiminnan peruskivi. Soldemilla myyntiä tehdään puhelimen, chatin ja sähköpostien välityksellä. Alihankkijana tuotteet ja tuotekehitys tulevat usein toimeksiantajalta. Soldemin rooli myyntiprosessissa on työskennellä asiakasrajapinnassa ja luoda toimeksiantajan tuotteille menekkiä valittuja kanavia pitkin.

Suoramyynti on tapa, jossa tuotetta tai palvelua myydään henkilökohtaisesti suoraan asiakkaille. Suoramyynti on jo pitkään koettu hyväksi tavaksi tehdä myyntiä. Suoramyynti on myös jatkanut kasvua työllistäjänä, joten tätä voidaan yhä pitää hyvänä myyntikanavana. Suoramyyntin koko oli arvioilta 178 miljoonaa euroa Suomessa

vuonna 2017. Samana vuonna suoramyynä työllisti Suomessa arvioilta 65 000 ihmistä. (ASML 2019). Myynä määrittää usein yrityksen lopullisen liikevaihdon ja onkin siksi erittäin tärkeä osa jokaista yritystä. Toki yrityksissä tapahtuu paljon asioita ennen myynä tapahtumaa, joten yrityksen liikevaihtoa tarkastellessa asiaa täytyy katsoa moniulotteisesti. Myynä on kuitenkin viimeinen tapahtuma, kun tuote on markkinoilla ja myynästä virtaa yritykselle sisäänpäin liikevaihtoa.

Myynä on kokenut ison murroksen 2000-luvulla. Isoin vauhtipyrähdys tapahtui vuonna 2002, kun dot-com-aikakausi vei liiketoiminnan ja myynä uudelle alustalle. Muutos on muuttanut täysin myynä sekä myynäjohtamisen. Tapa, jolla yritykset ostavat ja myyvät toisilleen sekä kuluttajille, eroaa merkittävästi siitä, miten myynäprosessi toimi ennen dot-com-muutosta.

Ostajilla on isompi mahdollisuus päästä käsiksi informaatioon. Vertailemalla vuosia 1992 ja 2002 voidaan todeta, että kuluttajien ja yritysten mahdollisuus saada tietoa on kasvanut merkittävästi. Informaatiomäärä vaikuttaa oleellisesti kuluttajien tapaan ostaa ja myyjien tapaan myydä. Sosiaalisen median ja verkkokaupan käyttömahdollisuus on muuttanut kuluttajien suhtautumista vanhempiaikaiseen suoramyynäin. Tämä on nostanut huomattavasti odotuksia myyjää kohtaan ja asiakkaat ovat vaativampia. Kasvanut vaatimusaste asettaa myös myynäjohtamiselle ja myynäsuoritukselle täysin uudenlaisia odotuksia. Kuluttajat tietävät riskit paremmin kuin ennen. Digitalisaation tuoma informaatiomäärä on myös mahdollistanut kuluttajien mahdollisuuden tehdä säästöjä, ja rahankulutusta pohditaan enemmän. Myynästä on tullut myös yhä ammattisempaa. Vielä ennen useimmat myynä tehtävät eivät vaatineet tutkintoa. Koulutusjärjestelmä tarjoaa yhä aktiivisemmin myynäjohtamiseen suunniteltua korkean asteen tutkintoa, joka muovaa myynä johtamisesta ammattimaisempaa. Liiketalouden ja myynä muuttuessa yhä globaalimmaksi yrityksille aukeaa uusia mahdollisuuksia. Globalisaatio ei ole pelkästään mahdollisuuksia avaava ilmiö. Globalisaatio kiristää kilpailua ja pakottaa yrityksiä kehittämään omaa myynä ja liiketoimintaansa. (Martini & James 2012, 3)

5 TUOTTAVUUTEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT ESIMIESTYÖSSÄ

5.1 Työsuorituksen johtaminen

Työsuorituksella tarkoitetaan tapahtumaa, jossa työntekijä tekee työnantajan määrittämää työtehtävää. Suoritus ja sen johtaminen eli performance management on käsite, joka syntyi 1970-luvulla Yhdysvalloissa. Termi syntyi tarpeesta pirstaloita johtamista pienemmäksi ja helpommin ymmärrettävämmäksi käsitteeksi. Suorituksella tarkoitetaan nimenomaan hetkeä, jolloin työntekijä suorittaa omaa perustehtäväänsä. Suorituksen johtamisella tarkastellaan tapahtumaa, jossa esimies pyrkii vaikuttamaan tähän suoritukseen positiivisesti esimiestyön työkaluja hyödyntäen. Suorituksen johtaminen on yksi keskeisimmistä henkilöstöjohtamisen prosesseista ja esimiehen tärkeimmistä työkaluista, kun toimintaa pyritään johtamaan tuottavasti. Suorituksen johtamisen ajattelussa keskeisintä on nimenomaan määritellä hyvin yksinkertaisesti tavoitteet ja perustehtävä. (Kauhanen 2015, 3). Johtaminen ja suorituksella saavutettu lopputulos on kuitenkin tapahtuma, jota ei voida tarkastella yksinkertaistamalla. Zengerin ja Folkmanin tekemä laaja tutkimus esimiehen johtamisen vaikutuksista yksilön suorituksen lopputulokseen on hieman ristiriidassa suorituksen johtamisen teorian kanssa, jossa toimintaa yksinkertaistamalla päästään tuottavaan lopputulokseen. Zengerin ja Folkmanin tutkimuksen mukaan lopputulokseen on useita vaikuttavia tekijöitä työntekijän persoonasta lähtien, ja johtaminen on moniulotteinen ilmiö. (Zenger & Folkman. 2009, 33).

Suorituksen johtaminen on kuitenkin tärkeää, koska tuottavuus on seurausta työsuorituksesta. Organisaatioissa johtamisen ohjaustekijät määrittelevät pitkälti asetetut tavoitteet. Tavoitteet asetetaan usein ylätasolla, josta ne ikään kuin muovaantuvat alemmille tasoille. Tavoitteet nähdäänkin usein ylätason ohjausvälineinä. Ohjausvälineiksi voidaan luetella visio, missio, arvot ja numeraaliset tunnusluvut. Organisaatioissa tavoitteissa on eroja, ja yleensä ne pohjautuvat joko kasvuun tai kannattavuuteen (Kauhanen 2015, 3). Esimies taas pyrkii omilla työkaluilla ohjaamaan työntekijöiden suoritusta kohti tuota yrityksen tavoitetta. Visiolla, missiolla ja arvoilla ei kuitenkaan toimi yksinään ohjaavana tekijänä, vaan tuottavuus vaikuttaa jokaiseen työsuoritukseen jollain tavalla.

Yksi esimiehen tehtävistä on omia työkalujaan hyödyntäen varmistaa, että oma vastualue on taloudellisesti kannattava. Taloudellinen optimointi on lähes aina mukana suorituksen johtamisessa. Wahlroosin väite ”Yrityksen tehtävä on tuottaa mahdollisimman paljon varallisuutta omistajilleen” (Taloussanomat 2008) kuvaa ilmiötä, jossa suorituksen johtamisen ohjaustekijänä on omistaja-arvon kasvattaminen. Julkinen sektori ei tee tässä poikkeusta, vaikka ylätason ohjausvälineinä käytetäänkin usein muita elementtejä, kun numeraalisia tunnuslukuja.

Yksi osoitus siitä, että tuottavuus on läsnä työympäristössä, vaikka se ei yrityksen viisioon tai missioon kuuluisi, löytyy Sosiaali- ja terveysministeriöstä. Ministeriö on asettanut mission ihmisen terveyden edistämisen ympärille, eikä numeraalisten tunnuslukujen ympärille (Sosiaali- ja terveysministeriö). Näin ollen voisi olettaa, että työsuoritusta ohjaa vain ministeriön rakentama terveyden edistämisen missio. Lilrankin teos *Keskeneräinen potilas 2014* ei tätä kuitenkaan puolla vaan tuo esille, että tuottavasta toiminnasta on tullut organisaation työsuoritukselle ohjaavampi tekijä, kun missiosta, jonka organisaatio on määritellyt. Terveystuollossa toimintaa johdetaan vahvasti myös kustannuksien kautta, mikä selvästi vaikuttaa negatiivisesti määritettyyn missioon, vaikka julkinen organisaatio ei tätä ole määrittelyt perustehtäväkseen. Julkinen terveydenhuolto on pitkälti määrittelyt toiminnan tavoitteeksi laadukkaan hoidon (Peltokorpi, Kujala & Lilrank 2004, 54). Taloudellinen optimointi on siis läsnä usean esimiehen arjessa, vaikka organisaation perustehtävä ei olisikaan taloudellisen arvon kasvattaminen.

Suorituksen johtamisessa kyse on siitä, että esimies luo omalta osaltaan yksilölle onnistumiselle edellytykset organisaation tavoitteisiin nähden. Suoritukseen on vaikea vaikuttaa hetkellä, jolloin suoritusta toteutetaan, joten johtamisella pyritään vaikuttamaan useisiin taustatekijöihin erilaisilla johtamisen työkaluilla. Tärkeimpänä tekijänä pidetään kuitenkin yksilön ymmärrystä toiminnan tarkoituksesta ja avaintavoitteista. Mitä ja miten suoritusta mitataan ja mitä osaamista tarvitaan ovat asioita, joihin esimies voi vaikuttaa omalla vuorovaikutuksella sekä toiminnallaan. (Kauhanen 2015, 3)

Työsuhte itsessään perustuu usein psykologiseen jatkuvuuteen. Työsuhte, johon työn suorittaminen kuuluu, jatkuu niin kauan, kuin molemmat osapuolet katsovat sen olevan tarkoituksenmukaista ja tuotoksen olevan suurempi kuin panos. (Kauhanen 2015, 3)

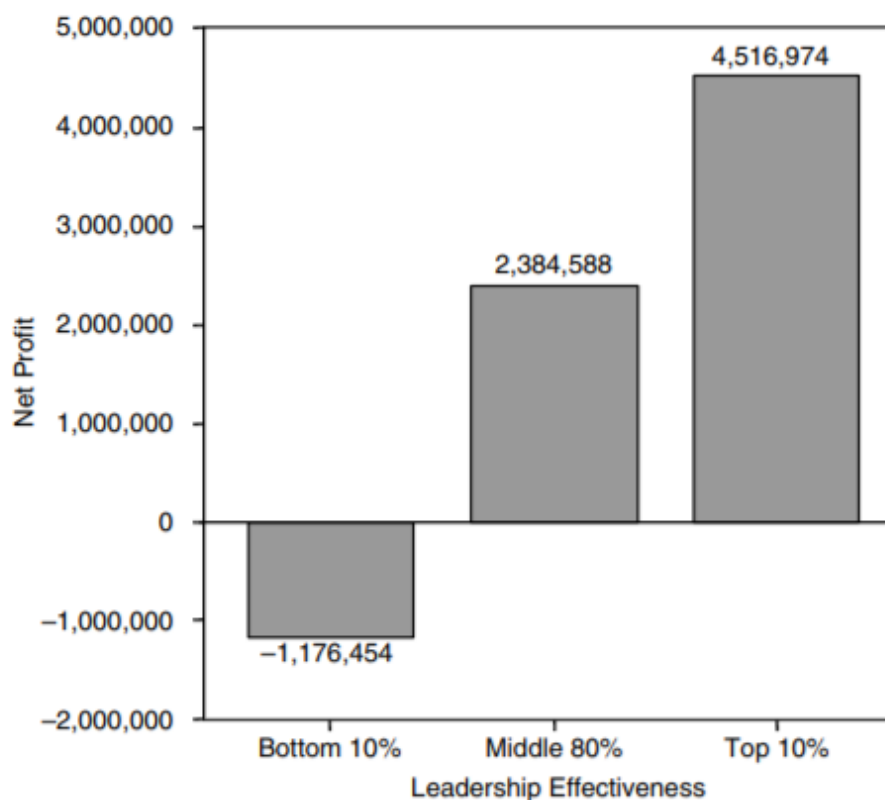
5.1.1 Esimiestyö

Esimiestyöllä tai keskijohdolla voidaan tarkoittaa useita eri tehtäviä. Tässä tutkimuksessa tutkitaan nimenomaan lähiesimiestyötä, eli henkilöä, joka toimii tiimin lähimpänä esimiehenä. Lähiesimiehen tärkein tehtävä on auttaa tiimiä oman perustehtävänsä toteuttamisessa (Kupias, Peltola & Pirinen 2014). Perustehtävän tiimille määrittelevät usein hallitus ja johtoryhmä. Vaikka perustehtävä tulee pitkälti yrityksen liiketoimintastrategiasta, tiimien ja alaorganisaatioiden toimintatavat saattavat erota toisistaan paljonkin. Organisaatiot ovat kehittyneet paljon aikojen saatossa, ja esimiehen roolista onkin usein erilaisia näkemyksiä. Liiketalouden sektorille on ilmestynyt myös organisaatioita, jotka ovat siirtyneet perinteisestä hierarkkisesta rakenteesta kohti matalia matriisi- ja tiimiorganisaatioita (Järvinen 2005, 13). Uuden tyyppiset organisaatiot ovat myös haastaneet ajatusta esimiehen tärkeydestä, kun pohditaan tiimin tuottavuutta. Järvisen mukaan tähän ajatukseen liittyy paljon problematiikka. Asiantuntijat ja tiimit tarvitsevat edelleen lähiesimiestä pystyäkseen ohjautumaan, ja ajatus siitä, että esimiestä ei tarvittaisi, on Järvisen mukaan idealistinen. (Järvinen 2005, 13) Esimiehen tarpeellisuudesta tai roolista ei voi vetää mustavalkoista päätelmää, joka loisi jokaiselle organisaatiolle parhaan mahdollisen johtamistavan. Tiimien suorituskyky on moniulotteinen ilmiö, johon vaikuttaa esimiehen lisäksi montaa seikkaa motivaatiosta aina ympäristön tuomiin tekijöihin. Siksi esimiesroolia ja sen merkitystä pitää tarkastella aina organisaatiokohtaisesti.

Esimiehen tärkeyttä tukee myös Zengerin ja Folkmanin tutkimus siitä, että esimiehen johtaminen vaikuttaa oleellisesti yrityksen liikevaihtoon sekä muihin tärkeisiin mittareihin (Zenger & Folkman. 2009, 33). Kupiaksen, Peltolan ja Pirisen kuvaama teoria siitä, että esimiehen on osoitettava tiimille heidän perustehtävänsä ja auttaa sen suorittamisessa, vahvistaa myös käsitystä esimiehen tärkeydestä organisaatiossa (Kupias, Peltola & Pirinen 2014). Zengerin ja Folkmanin tutkimuksessa esimiestyötä on tutkittu

matriisin avulla, jossa esimiestyö on muutettu numeraaliseksi 1–100 pisteen välille. Tutkimukset vahvistavat esimiehen merkitystä yrityksen menestykselle. Tulos ei sinällään ole yllättävä. Yksilö, joka on työskennellyt jossain organisaatiossa enemmän kuin viikon tietää, että huono esimies vaikuttaa tyytyväisyyteen ja toimintaan negatiivisesti. Tuottavuuden näkökulmasta on kuitenkin huomioitavaa, että hyvästä esimiestyöstä siirtyminen erinomaiseen esimiestyöskentelyyn vaikuttaa radikaalisti yrityksen menestykseen (Zenger & Folkman. 2009, 30).

Zenger ja Folkman ovat tutkineet johtajien vaikutuksia yhdysvaltalaisien yritysten nettotulokseen. Kuviossa 4 on jaettu tutkimuksessa olevien johtajien saamat pisteet kolmeen eri segmenttiin, jossa 10 % eniten pisteitä ja vähiten pisteitä saaneet muodostavat ääripäät. Zenger ja Folkman tutkivat näiden johtajien yritysten nettotulosta. Kuvio 4 kertoo, että 10 % eniten pisteitä keränneiden johtajien nettotulos oli selvästi verrokkiryhmiä parempia. (Zenger & Folkman. 2009, 30).



Kuvio 4. Johtajan vaikutus yrityksen nettotulokseen.

Useat tutkimukset sekä ihmisten subjektiiviset kokemukset vahvistavat ajatusta esimiehen tärkeydestä. Esimiestyö yhdistetään usein onnistumisiin sekä epäonnistumisiin. Työtehtävän tärkeys ja merkitys onkin organisaatioille suuri, ja tämä myös usein tiedostetaan. Johtaminen on kuitenkin hyvin laaja ilmiö, ja työtä voi tehdä usealla eri tavalla. Tämä on nimenomaan kyseisen työtehtävän haaste. Tehtävä, joka ei ole helposti määriteltävissä, tuo mukanaan myös laajoja riskejä. Siksi yrityksissä onkin oleellista tuntea liiketoiminnalliset rakenteet ja muovata lähiesimiestyötä sopivaksi juuri omalle organisaatiolle. Samalla esimiestyön merkitys oman yrityksen tuottavuuteen on ymmärrettävä, ja tähän on suhtauduttava sen mukaisella vakavuudella.

5.1.2 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on usein esimiehen ainoa ja tärkein työkalu johtamisessa. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan kahden tai useamman ihmisen välistä vastavuoroista kommunikointia. Vuorovaikutus voi olla sanoja, puhetta tai eleitä. Vuorovaikutusta voidaan toteuttaa myös digitaalisia vuorovaikutuskanavia hyödyntäen (Väestöliitto 2019). Johtamisella tarkoitetaan usein toiminnan ohjausta haluttuun suuntaan. Toimintaa ohjattaessa esimiehelle jää työkaluksi vuorovaikutus. Esimies saa vuorovaikuttamalla aikaan työntekijässä tunteita, jotka omalta osaltaan vaikuttavat yksilön toimintaan. Vuorovaikutuksen yhteys yksilön toimintaan sitoo tämän myös yhdeksi yrityksen tuottavuuteen vaikuttavaksi tekijäksi. (Isotalus & Rajalahti 2017).

Vuorovaikutus mielletään helposti pelkästään puheeksi, mutta näin ei kuitenkaan ole. Laaksonen, Rantala ja Sulkava ovat teoksessaan tutkineet vuorovaikutusta sairaanhoitajan ja potilaan näkökulmasta. Vuorovaikutuksessa olevat osapuolet heijastavat koko psyykkistä olemustaan eivätkä pelkästään puhetta. Vuorovaikuttamisella saadaan aikaan siis jonkinlainen vastareaktio. Ilmiö on rinnastettavissa myös esimiehen ja työntekijän vuorovaikutukseen. Esimies voi luoda vuorovaikuttamisella reaktiota, jotka tukevat yrityksen tuottavuutta. (Laaksonen, Rantala & Sulkava 2002, 6). Vuorovaikutuksessa ei ole siis kyse pelkästään sanallisesta viestinnästä. Isotaluksen ja Rajalahden teoria vuorovaikutuksesta teoksessa Vuorovaikutus johtajan työssä 2017 tukee myös ajatusta siitä, että vuorovaikutus on jaettavissa vähintäänkin kahteen segmenttiin: sanalliseen ja sanattomaan. ”Vuorovaikutuksessa on aina jonkinlainen sanoma, joten

vuorovaikutus on sanallista ja sanatonta viestintää ihmisten välillä.” (Isotalus & Rajalahti 2017). Tämä tukee väitettä, jossa vuorovaikutus ei ole suoraviivainen ja helposti hallittavissa oleva prosessi, vaan enemmänkin moniulotteinen tapahtuma, jossa vuorovaikutuksessa olevien ymmärrykseen vaikuttavat puheen lisäksi useat muutkin psyykkiset tekijät.

Vuorovaikutus on oleellinen asia myös tarkasteltaessa yrityksen tuottavuutta esimiestyön näkökulmasta. Vuorovaikutus on tilanne, jossa esimies voi saada aikaa liikettä työntekijään vaikuttamalla. Vuorovaikutus on ikään kuin työkalu, jolla voidaan saada aikaan haluttua toimintaa. Vuorovaikutustaitojen arvostus on myös selvästi noussut työelämässä, ja työnantajien rekrytoinnissa haetaan usein yksilöä, jolla on hyvät yhteistyötaidot. Yhteistyötaidot ja vuorovaikutus linkittyvät vahvasti yhteen. Vuorovaikutustaidot ovatkin nykyään tärkeässä roolissa substanssiosaamisen lisäksi. Vuorovaikutustaidot voidaankin nähdä ominaisuuksien sijaan taitoina, jota voidaan aktiivisesti kehittää substanssiosaamisen lailla. Taulukko 5 sisältää tekijöitä, joita vuorovaikutus sisältää.

Taulukko 5. Mistä vuorovaikutuksessa on kyse? (Isotalus & Rajalahti 2017)

Viestien vaihdosta
Viestien luonnista
Viestien tulkitsemisesta
Viesteihin reagoimisesta
Jatkuvasti muuttuvasta prosessista
Viestintäsuhteen muodostumisesta ja rakentamisesta

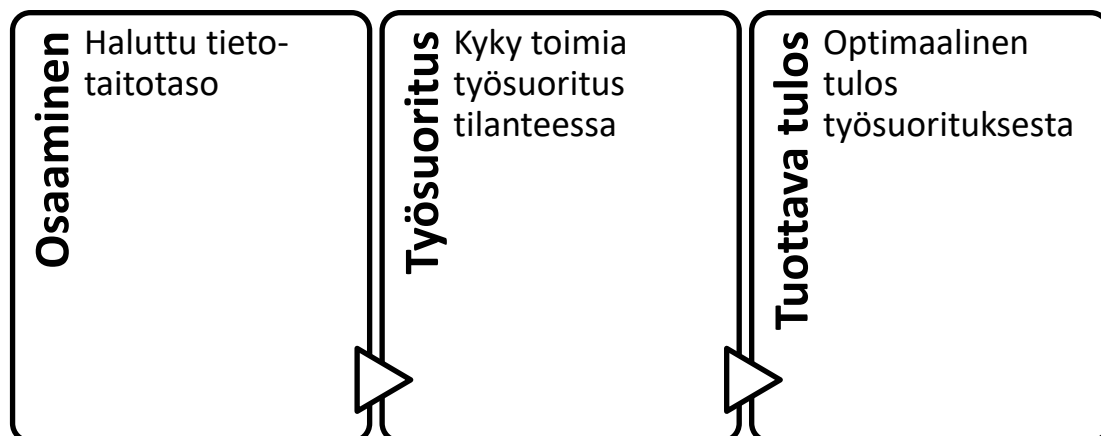
5.2 Osaamisen johtaminen ja osaamispääoma

Osaamispääoma on terminä tullut yleisempään tietoon 1990-luvulla. Silloin keskusteluun ilmestyi yhä vahvemmin termi aineeton pääoma, aineeton varallisuus tai osaamispääoma. Termi on tullut yhä tutummaksi yrityselämän murroksen aikana, jolloin yrityksen arvoa määrittävät aineettomat pääomat aikaisemman aineellisten sijaan.

Osaamispääomalla tarkoitetaan henkilöstön tieto- ja taitotasoa itse työn suorittamiseen. Yrityksen arvon ollessa suurempi kuin omaisuuden puhuttiin aikaisemmin goodwill-arvosta eli yrityksen osaamispääomasta. (Ahonen & Aura 2016). Osaamispääoma on kuitenkin helposti verrattavissa yrityksen taseessa olevaan aineelliseen omaisuuteen. Osaamispääoma tarkoittaa henkilöstön taito- ja tietotasoa, jolla vaikutetaan yrityksen menestykseen ja suoriin. Osaamispääoman kasvatus vaatii rahallisia investointeja aivan kuten aineellisenkin omaisuuden kerryttäminen. (Ahonen & Aura 2016). Osaamispääoman merkitystä yritykselle kuvaakin ilmiö, jossa yritykset ovat tahtoneet mahdollisuuden kirjata henkilöstökoulutuksen kulut yrityksen omaisuusarvoksi. Osaamispääoman tärkeyttä tukee myös Yhdysvalloissa tehty tutkimus, jossa verrattiin yrityksen tekemiä investointeja osaamispääoman kasvattamiseen verrattiin tuottavuuteen. Tutkimuksen perusteella investointi osaamispääomaan vaikuttaa positiivisesti tuottavuuteen. Bassin löydökset osoittavat osaamispääoman tuottavuuden kannalta tärkeäksi johtamiskeinoksi. (Bassi, Ludwig, McMurrer & Van Buren 2000, 66)

Osaaminen muodostuu tiedoista ja taidoista, mutta on tärkeää huomioida, että osaaminen on vain yksi osa työsuoritusta. Siihen, miten yksilö osaamistaan käyttää, vaikuttaa myös asenne ja motivaatio (Sydänmaalakka, 2015). Osaamista on myös usein kuvattu laajennettuna terminä, jossa termi on segmentoitu useampaan osaan. Kapeimmillaan sillä kuitenkin tarkoitetaan tietoja ja taitoja (Kamensky, 2015). Osaaminen on oleellinen tekijä tuottavuuden ja työsuorituksen kannalta. Työsuoritusta voidaan tarkastella prosessina, jossa lopullisena seurauksena ja päätepisteenä on tuottavuus. Osaaminen on johdettavissa oleva tekijä, kun työn tuottavuuteen halutaan vaikuttaa esimiestyöllä. Osaaminen on siis tiedon ja taidon tuoma valmius vaikuttaa toimintaan positiivisesti.

Tiedollisella osaamisella tarkoitetaan kykyä käsitellä informaatiota. Tietotyöläisten osuus on jatkuvasti kasvussa suomalaisessa yhteiskunnassa. Taidollisella osaamisella tarkoitetaan toimintaa eli kykyä muuttaa informaatio toiminnaksi ja suorituksesi. Suppeasti osaamisella siis tarkoitetaan näiden kahden osa-alueen yhteisvaikutusta. (Kamensky, 2015). Kuvio 5 kuvaa osaamisen roolia tuottavassa työsuorituksessa.



Kuvio 5. Osaamisen määritelmä ja vaikutus tuottavuuteen (Sydänmaalakka, 2015).

Osaaminen näkyy organisaatioissa konkreettisen toiminnan kautta ja muovaa toimintaa tehokkaaksi. Jotta toiminta voisi olla mahdollisimman tehokasta, se vaatii aina halutun osaamistason. Työsuorituksen ollessa haastavampi ja vaatiessa yksilöltä enemmän se luonnollisesti kasvattaa myös osaamisen tarvetta. Tietämisen ja ymmärtämisen välillä vallitsee suuri ero, ja työsuorituksen kannalta on oleellista päästä tilanteeseen, jossa yksilö osaa soveltaa tätä käytäntöön. Blomin tutkimus tukee myös osaamisen merkitystä organisaation tuottavuuteen. Tutkimuksessa löydettiin vahva korrelaatio organisaation osaamispääoman ja tuottavuuden väliltä, eli osaamisella ja pätevyydellä oli yhteys yrityksen suoritukseen. Organisaatioiden johtotehtävissä työskentelevien koulutustaso ja pätevyys korreloivat yrityksen tuloksen kanssa. (Blom. 2012, 17). Yrityksiltä vaaditaan myös työntekijän osaamisen kehittämistä myös juridisesti. (Työsopimuslaki 55/2001 2 luku 1 1 §)

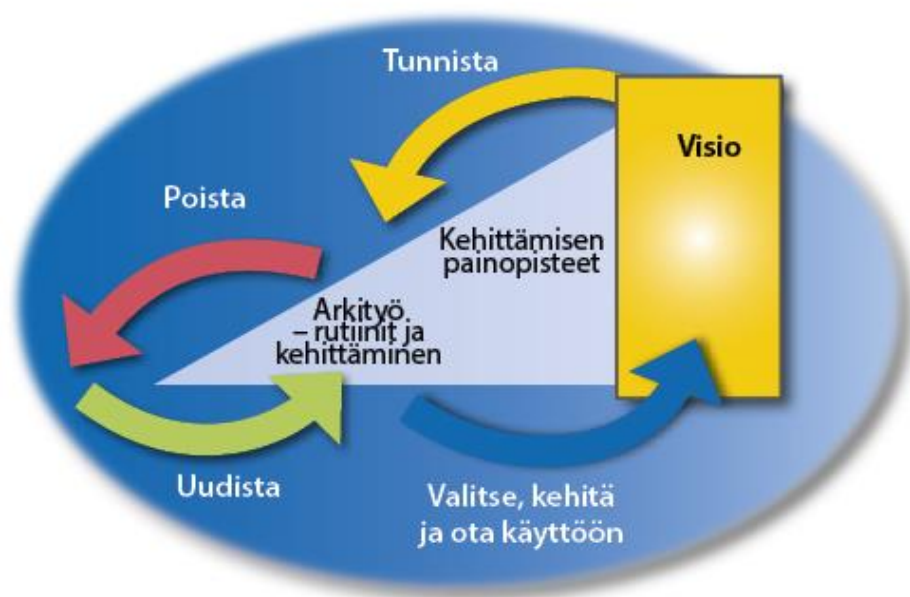
Omalta osaltaan osaamisenkehittämisen yhteyttä organisaation kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja tulokseen tukevat myös Rossin löydökset Great Place to Work -yritysten välisistä vertailuista. Yrityksien liikevaihto kasvoi taloudellisten haasteiden keskellä keskimäärin 14 %, kun keskimääräisten suomalaisten yritysten liikevaihto laski vuonna 2009 15 %. Kasvussa onnistuneita yrityksiä yhdistää keskimääräistä pienempien sairauslomaprosenttien lisäksi investoinnit osaamiseen (Rossi 2012, 18).

Jotta johtaminen tukee tuottavaa toimintaa, on ymmärrettävä osaamisen kokonaisuus ja erotettava tieto- ja taito-osaaminen toisistaan. Organisaation pyrkiessä kasvattamaan henkilöstön osaamista tärkein osa-alue on juuri informaation soveltaminen käytäntöön. Esimiehen näkökulmasta on myös tärkeää tietoisesti johtaa henkilöstön osaamista. Oppimisprosessin johtamisessa tulee pyrkiä tilaan, jossa työntekijällä on kyky soveltaa informaatiota omaan toimintaansa ja työsuoritukseensa, mikä taas nostaa suorituksen laatua. (Kamensky, 2015). Johtamisen ja organisaation on lähtökohtaisesti tuettava osaamisen kehitystä tarjoamalla mahdollisuuksia harjoittaa sisäistetyn tiedon soveltumista käytäntöön. Organisaation kannalta esimiestyö on tässä avainasemassa juridisen velvoitteiden lisäksi, ja aktiivinen osaamisen kehittäminen luo tuottavampaa työtä (Tuomi & Sumkin, 2012). Ulkoisten tekijöiden käyttö osaamisen kehittäjänä on myös erinomainen strateginen työkalu, jossa työntekijän oppimista ulkoistetaan. Näistä toimivia esimerkkejä ovat laaja-alaiset tutkinnot, kuten MBA-tutkinnot. Tuotavuuden kannalta on oleellista kuitenkin pyrkiä johtamisella tarjoamaan mahdollisimman paljon soveltamiseen mahdollisuuksia, jotta ulkoisen tekijän kautta saatu informaatio saadaan vietyä osaamiseksi (Kamensky, 2015). Kuvio 6 näyttää oppimisen prosessina.



Kuvio 6. Yksilön oppimisen johtamisen prosessi (Kamensky, 2015).

Ympäristön johtamisella esimies voi vaikuttaa yksilön oppimiseen positiivisesti. Kokonaisvaltaisessa osaamisen johtamisessa täytyy yhdistää organisaatio, tiimi- ja yksilötason kehitys. Esimiehen pitäessä osaamisen johtamisen osana strategiaa voidaan oppimista ohjata ja tunnistaa organisaatiolle kriittiset osaamisen osa-alueet. Osaaminen on prosessi, joka ei ole ikinä valmis, ja tästä syystä sitä on johdettava jatkuvana toimintamallina, eikä satunnaisena tapahtumana. Yksilöiden erilaisuus oppimisessa ja osaamisessa pakottaa isotkin organisaatiot viemään kehitystyön alaorganisaatioihin tiimi- ja yksilötasolle. Tuottavuuden kannalta osaamistarpeiden tunnistaminen vaatii osaltaan myös osallistavaa johtamista, sillä henkilöstöllä on usein laaja näkemys tarpeista, jota työstä tuottavasti suoriutuminen tarvitsee (Tuomi & Sumkin, 2012). Tässä ilmiössä, jossa osaamisen johtaminen vietään organisaatiossa mahdollisimman lähelle henkilöstöä, korostuu erityisesti lähimmän esimiehen toiminta. Ympäristön tuoma paine luo yritykselle pakotteen oppia ja viedä osaamista jatkuvasti eteenpäin. Siksi tarpeita osaamiselle on määrittelevä aktiivisesti henkilöstön kanssa, jotta osaamista voidaan johtaa jatkuvasti ja ketterästi. Tämä tarkoittaa myös vanhasta pois oppimista, jotta uusi strategialle tärkeämpi osaamisen osa-alue saa tilaa. Osaamisen nykytilaa on analysoitava useasti, jotta uudet tarpeet voidaan tunnistaa ja aloittaa prosessi, jossa tuottavalle toiminnalle tarpeettomia oppeja poistetaan ja uusia taitoja luodaan tilalle. Kuten seuraavasta kuvioista (kuvio 7) ilmenee uusien taitojen oppimiseen liittyy usein vanhasta pois oppimista.



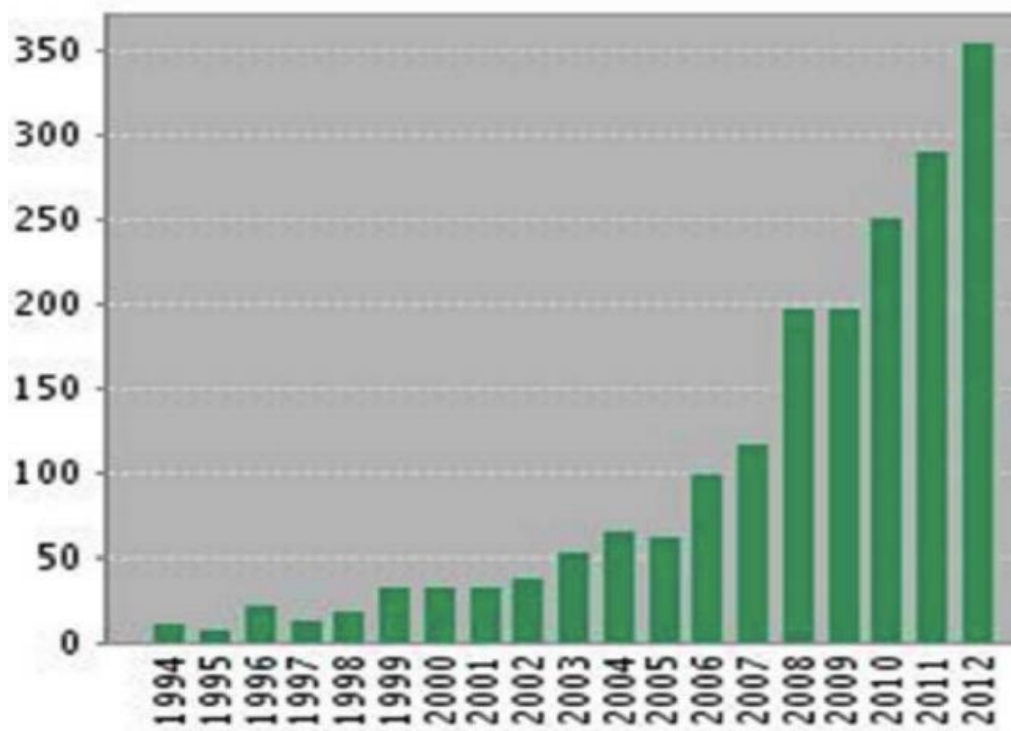
Kuvio 7. Osaamisen dynaaminen kehittäminen (Tuomi & Sumkin, 2012).

Yrityksien paine toimia dynaamisesti ja ketterästi kasvattaa lähiesimiehen vastuuta osaamisen johtajana. Organisaation kannalta juuri tiimin lähiesimiehellä täytyisi olla ymmärrys ympäristön asettamista tarpeista osaamiselle sekä taito suhteuttaa tämä henkilöstön nykytilaan. Esimiehen korostuminen edellyttää erityisesti minä johdan -ajattelua, jossa esimies ei jää ulkoa ohjatuksi. Osaamisen strateginen johtaminen vaatii aktiivisesta otetta itse johtamiseen. Minä johdan -ajattelu tarkoittaa oman johtamisroolin tunnistamista ja arjesta vastuun ottamista. Hieman virheellisesti minä johdan -ajattelu yhdistetään yksinvaltiaismaiseen autoritääriseen toimintaan. Osallistava johtaminen ei tarkoita, että päätöksenteko hajautetaan tai että päätöksiä ei tehtäisi lainkaan. Osaamisen johtamisessa esimiehen kuuluu osallistua ja osallistaa, mutta myös kantaa vastuu päätöksenteosta sekä niiden toimeenpanosta. (Tuomi & Sumkin, 2012)

5.3 Motivaatio

Psykologiassa motivaatiota kuvataan usein ihmisen toiminnan käyttövoimanana. Motivaation takana ovatkin motiivit, jotka ovat ihmisen tarpeita, haluja ja viettejä sekä palkkiota ja rangaistuksia (Martela & Jarenko 2014, 16). Mayor & Risku kuvaavat teoksessaan motivaatiota hyvin samankaltaisesti Steve Reissin tutkimuksen pohjalta: ”Motiivit ovat haluja, pyrkimyksiä ja psykologisia tarpeita.” (Mayor & Risku 2015).

Motivaatio on noussut kasvavasti 1990-luvulta asti yhteiskunnalliseen keskusteluun. Tätä kuvaa erityisen hyvin tutkimusten nouseva määrä aiheen ympärillä (kuvio 8).

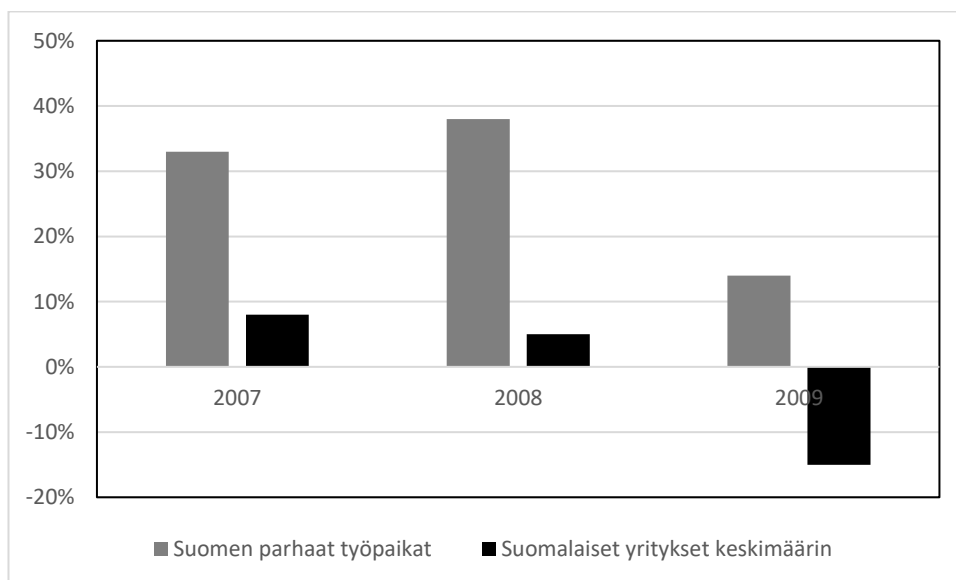


Kuvio 8. Motivaation liittyvät tehdyt tutkimukset. (Martela & Jarenko 2014, 13)

Yrityksen konkreettiseen tulokseen motivaatio vaikuttaa erityisesti silloin, kuin tulos on vahvasti henkilöstöstä riippuvaista. Digitalisaatio on varmasti laskenut henkilöstön vaikutusta tuottavuuteen osassa yrityksissä. Motivaation ollessa ihmisen toiminnan käyttövoimana sen vaikutus työn suorittamiseen ja tuottavuuteen on kuitenkin oleellinen. Motivaatio linkittyy vahvasti myös työhyvinvointiin, jonka oletetaan usein vaikuttavan henkilön työsuoritukseen ja tuottavuuteen. Motivaation yhteyttä yrityksen tuottavuuteen tukevat myös Great Place to Work -sertifioinnin yhteydessä tehdyt tutkimukset. Asta Rossi vertaa teoksessaan Kulttuuristrategia suomalaisia keskivertoyrityksiä yrityksiin, jotka ovat päässeet sertifioinnissa parhaimpien yrityksen joukkoon. Näitä yrityksiä yhdistää muihin verrattuna motivoituneempi henkilöstö. Motivoinut henkilöstö yhdistää Rossin mukaan myös menestyneitä yrityksiä (Rossi 2012, 18). Rossin löydökset parhaimpien työpaikkojen toiminnasta sitovat tuottavuutta ja motivaatiota tiiviimmin yhteen.

Liikevaihdon kasvu osoittaa, että Rossin kuvaamissa yrityksissä liikevaihto on kasvanut keskimääräistä enemmän. Seuraavilla tilastoilla (kuvio 9) pyritään suhteuttamaan näiden yritysten tilanne suomalaisen yrityskehityksen keskiarvoihin. Tilastot osoittavat,

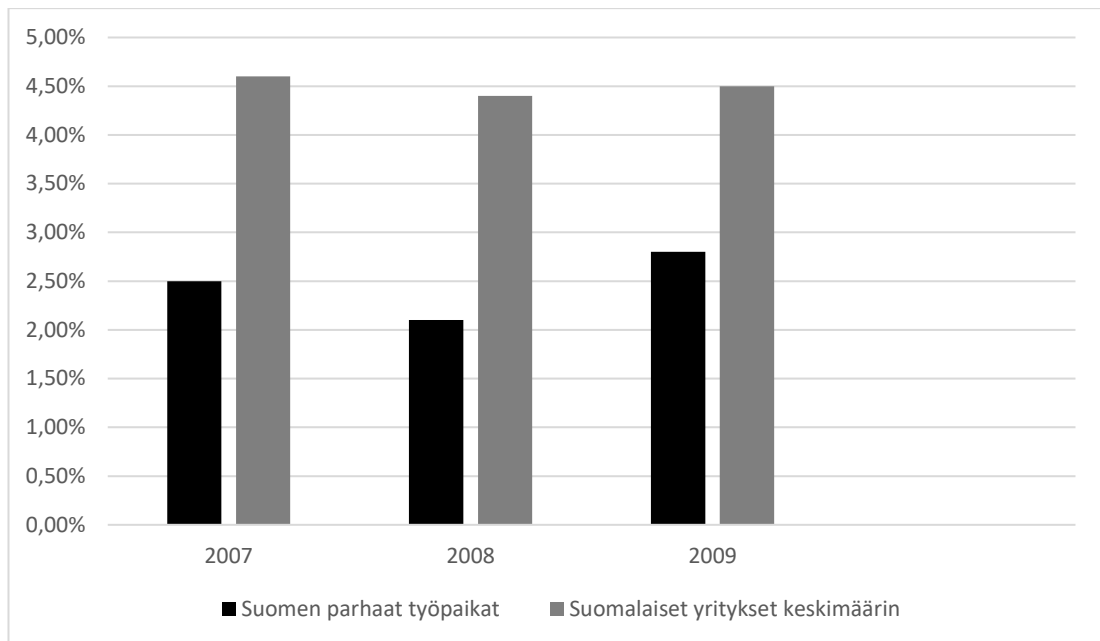
että liikevaihdon näkökulmasta motivaatio on organisaation kannalta tärkeä elementti. (Rossi 2012, 18). Tämä tukee myös case-organisaatiolle luotua hypoteesia, jossa esimiehen työkaluista motivaatio on tärkeä tekijä tuottavuuden johtamisessa.



Kuvio 9. Suomen parhaiden työpaikkojen liikevaihdon kasvu verrattuna suomalaisten yritysten keskimääräiseen liikevaihdon kasvuun (Rossi 2012, 18).

Yritykset, jotka ovat päässeet parhaiden työpaikkojen joukkoon, ovat onnistuneet myös tuottavuuden saralla vuosina 2008 ja 2009. Yrityksien tuottavuus on kasvanut henkilöstömäärän lisäystä enemmän. Näiden yritysten henkilöstökustannukset sairauslomien muodossa ovat myös keskiarvoa pienemmät. (Rossi 2012, 18)

Tuottavuuden näkökulmasta myös menetetyt resurssit ovat organisaatioille tärkeä tekijä. Great Place to Work -yrityksissä sairauspoissaolot ja menestyvät resurssit ovat suomalaista keskiarvoa matalammat, kuten kuvio 10 osoittaa.



Kuvio 10. Suomen parhaiden työpaikkojen sairauspoissaolot ja suomalaisten yritysten keskimääräinen sairauspoissaolomäärä.

Motivaation vaikutus yritysten menestykseen on nyt paljon tunnetumpi ilmiö kuin aikaisemmin. Väitettä tukee aiheesta tehtyjen tutkimuksien radikaali kasvu. Yhteyksiä tuottavuuteen ja yrityksen liiketoimintaan on myös löydetty. Motivaation ja yrityksen menestyksen välistä korrelaatiota tukee myös Martelan & Jarenkon Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 2014. Julkaisussa viitataan vahvasti siihen, että klassisen taloustieteen ohella motivaatio on ratkaisevassa asemassa, kun tarkastellaan yrityksen ja yhteiskunnan taloudellista menestystä. (Martela & Jarenko 2014, 9)

5.3.1 Motivaation ja toimeenpanon johtaminen

Johtamisen ja esimiehen kannalta motivaatio on erittäin tärkeä elementti, kun pyritään muovaamaan henkilöstön työskentelyä mahdollisimman tuottavaksi (Martela & Jarenko 2014, 48). Motivaatio on innostuksen ja vahvojen aikomusten tila. Motivaatio ei kuitenkaan ole yksinään riittävä tekijä tavoitteen ja tuloksellisen tekemisen kannalta. Johtamisen kannalta onkin oleellista tarkastella motivaatiota ja toimeenpanokykyä yhdessä. Toimeenpanolla tarkoitetaan kykyä valjastaa aikomukset suoritukseksi. Esimiehen pyrkiessä johtamaan tuottavasti on tärkeä osata muovata motivaatio toiminnaksi. (Parpei 2018, 41)

Motivaatio on jaettavissa kahteen eri kategoriaan, ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio on verrannollinen erillisiin uhkiin. Selviytymisen kannalta ulkoinen motivaatio on ihmisille erittäin tärkeä. Ulkoisessa motivaatiossa tekeminen nähdään välikappaleena jonkun ulkoisen tekijän saavuttamiseksi. Työelämässä tätä ilmiötä kuvaa hyvin esimerkiksi tilanne, jossa ihminen suorittaa työtä, josta ei innostu, mutta saavuttaa tällä tietyn taloudellisen aseman, jolla pystyy selviytymään arjessa ja kustantamaan itselleen tärkeitä asioita. Yksilö joutuu ikään kuin työntämään itsensä kohti toimintaa (Martela & Jarenko 2014, 12). Johtamisen näkökulmasta ulkoinen motivaatio on verrannollinen keppi ja porkkana -motivaatioon. Yksilö nähdään passiivisena, ja liikuttamiseen tarvitaan positiivista palkitsemista tai kielteistä palautetta. (Martela & Jarenko 2014, 12)

Sisäinen motivaatio ei ole reaktiivista toimintaa vaan ennemminkin proaktiivista. Yksilön kohtaama tehtävä vetää tekijää puoleensa. Heittäytyminen tehtävään tapahtuu ilman ulkoista palkkiota. Taulukossa 6 on kuvattu johtamisen kannalta oleellisia motivaation tunnusmerkkejä. (Martela & Jarenko 2014, 12).

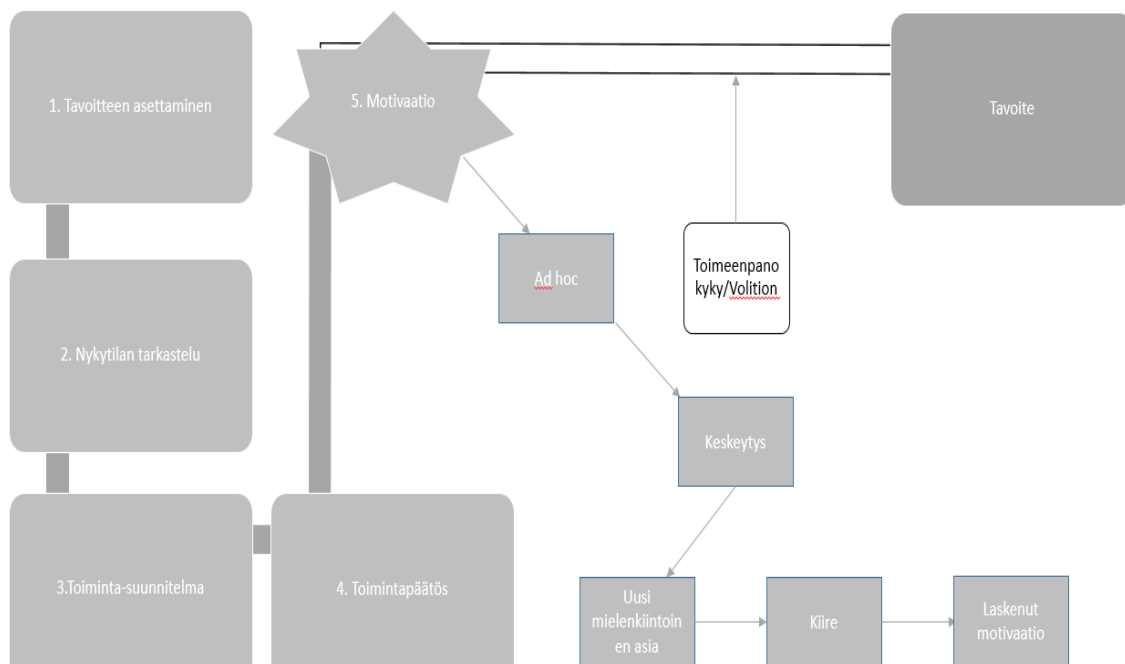
Taulukko 6. Motivaation tunnusmerkkejä. (Martela & Jarenko 2014, 12).

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Reaktiivista	Proaktiivista
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Kuluttavaa	Energisoivaa
”Keppi tai porkkana”	”Leikki”
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää itseään kohti

Toimeenpanolla tarkoitetaan kykyä muuttaa motivaatio toiminnaksi. Toimeenpanoa on tutkittu huomattavasti vähemmän kuin motivaatiota, ja se on noussut tietoisuuteen 1980-luvulla Julius Kuhlin ja Heinz Heckhausenin tutkimuksissa. Kirjallisuudessa toimeenpanon kykyä tarkastellaan volition (tahto) termin kautta. Usein arkikielessä yhdistetään ihminen, jolla on korkea toimeenpanokyky, ”tahtoihmiseen”, ikään kuin se olisi ominaisuus, joka vain on tai ei ole. (Parpei 2018, 41)

Motivaation ja toimeenpanon vaikutuksia yrityksen tuottavuuteen on tutkittu kasvavasti ajan saatossa. Johtamisen näkökulmasta on oleellista myös ymmärtää näiden tekijöiden vaikutus nimenomaan haluttuun lopputulokseen. Martela esittää eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussaan, että erityisesti sisäisellä motivaatiolla on vahva yhteys yrityksen tuottavuuteen (Martela & Jarenko 2014, 25). Parpein teoriassa, joka pohjautuu mm. Kuhlin ja Heckhausenin, tutkimukseen motivaatiota ei nähdä tuloksen kannalta yhtä isossa roolissa, vaan motivaatio on vain yksi osa tavoitteeseen pääsemistä. (Parpei 2018, 41) Kuhlin teorian mukaan motivaatio on tila, jossa tavoitteet valitaan ja niistä päätetään. Tämän jälkeen siirrytään toimeenpanovaiheeseen eli volition. Toimeenpanokyky erotetaan motivaatiosta, ja niitä tarkastellaan erillisinä prosesseina. (Parpei 2018, 41)

Kyseistä teoriaa tukee myös Brucchin ja Goalin toteuttama pitkittäistutkimus, jossa tarkasteltiin toimeenpanoprosesseja keskijohdon työskentelyssä. Tutkimuksessa todettiin, että nimenomaan toimeenpanokyky on ratkaiseva tekijä muutoksen tuloksetkaassa läpiviennissä. (Parpei 2018, 41). Kuviossa 11 kuvataan tarkemmin prosessina sitä, miksi motivaatio ei ole itseisarvo vaan osa tuottavaa työtä. Yksilö kadottaa motivaation, jos toimeenpanokyky on heikko. Kuviossa kuvataan tyypillistä muutoksen läpiviemisen prosessia. Prosessi alkaa tyypillisesti vaiheilla, jossa toiminnalle asetetaan tavoite ja muovataan suunnitelmaa muutoksen läpiviemiseksi. Motivaatio nousee helposti korkealle, ja prosessin aikana luodut suunnitelmat tavoitteen saavuttamiseksi herättävät innostutusta. Tämän jälkeen toimeenpanokyky astuu osaksi toimintaa. Usein toimeenpanoa häiritsevät erilaiset tekijät, kuten yksilön itselleen perustelemat oleelliset muutokset alkuperäiseen tavoitteeseen tai uusi mielenkiintoinen asia, joka nostaa motivaatiota korkealle. Nämä aiheuttavat usein toimeenpanokyvyn laskemisen, jonka jälkeen myös yksilön motivaatio on laskenut. Organisaation kannalta muutosta ei saada vietyä läpi tuloksetkaasti. Kuvio 11 kuvaa prosessina, miten motivaatio voidaan hyödyntää tuottavaksi toiminnaksi.



Kuvio 11. Toimeenpanon merkitys tuottavassa johtamisessa (Parpei 2018, 41).

Useat tutkimukset toteavat, että motivaatio ja toimeenpanokyky ovat organisaation kannalta merkittäviä elementtejä ja näiden johtamiseen esimiehen kannattaa keskittyä. Organisoiden kannattaa siis tavoitella tilaa, jossa yksilöt ovat motivoituneita ja toimivat erityisesti sisäisellä motivaatiolla (Martela & Jarenko 2014, 25). Toisaalta korkea motivaatio ei ole itseisarvo tuottavuuden kannalta, vaan organisaation täytyy vaalia toimeenpanokykyä ja motivaation pitää kohdistua oikeisiin asioihin (Parpei 2018, 41).

Organisaatiot voivat johtaa motivaatiota usealla eri tavalla. Tärkeimpänä voidaan pitää autonomian tukemista, taitojen kehittymistä sekä toiminnan merkityksen pitämistä mahdollisimman kirkkaana. Tämä on tasapainoilua ohjaamisen ja ohjaamatta jättämisen välillä. Esimiehen tulee välttää omaehtoisuuden kokemuksen viemistä työntekijältä pois. (Martela & Jarenko 2014, 25) Omaehtoisuus on kokemus, joka säteilee vahvasti sisäiseen motivaatioon, ja tämän poistaminen toiminnan yhtälöistä siirtää toiminnan sisäisestä motivaatiosta ulkoisen motivaation viitekehukseen. Käytännössä tässä ilmiössä johtaja vähentää yksilön mahdollisuutta käyttää omaa valtaa sekä kaventaa yksilön mahdollisuutta tehdä vapaasti valintoja, mikä vähentää sisäistä motivaatiota. Johtajan lisätessä vapautta ja vastuuta luodaan otollisempi maaperä sisäisen motivaation kasvulle. Sisäinen motivaatio edellyttää johtajalta myös hyviä sosiaalisia taitoja

ja tunneälyä, sillä yksilöt voivat kokea toimenpiteet hyvin eri tavalla (Martela & Jarenko 2014, 25). Esimerkiksi sosiaalinen palkitseminen voi tuntua toisesta palkitsemiselta ja toisesta vapauden kaventamiselta. Johtajan on siis osattava johtaa myös yksilöidysti.

Toimeenpanon eli volition johtaminen on myös keskeinen osa tuottavaa lopputulosta. Kuten Parppei osoitti omassa teoksessaan, pelkkä motivaatio ja sen johtaminen ei riitä (Parppei 2018, 41). Toimeenpanon johtamisessa on tärkeää, että ymmärrys tavoitteesta ja perustehtävästä on selkeä. Toimeenpanon näkökulmasta keskiössä on sitoutuminen itse tavoitteeseen, herätti se sisäistä motivaatio tai ei. Juuri nämä tekijät erottavat toimeenpanon motivaatioista, jotka ovat pääosin haluja ja aikomuksia. Toimeenpanossa keskeistä on myös niiden tekijöiden neutralisointi, jotka eivät ole tavoitteen kannalta oleellisia. (Parppei 2018, 179)

Taulukko 7. Yksilön toimeenpanokyvyn isoimmat häiriötekijät. (Parppei 2018, 179)

Uhka	Selite
Sitoutuminen tavoitteeseen on puutteellista	Tavoitetta ei koeta henkilökohtaisesti tärkeäksi, jolloin vastoinkäymiset laskevat työvirettä.
Itseluottamuksen puute	Yksilö kokee, että oma osaamispääoma ei riitä tavoitteen saavuttamiseen. Henkilö kokee, että ei pysty omalla osaamisella vaikuttamaan lopputulokseen, jolloin ensimmäiset vastoinkäymiset laskevat työvirettä.
Vahva sisäinen motivaatio ja perfektionismi	Ihminen on vahvasti oppimissuuntautunut ja sisäisesti motivoitunut. Oppiminen ja kehittymisen halu ohjaa yksilöä vahvemmin kuin organisaation tavoite. Tällöin yksilö keskittyy vahvemmin omaan kehittymiseensä kuin tavoitteen saavuttamiseen.

Puutteet toimeenpanossa	Taidot ja prosessit ovat puutteellisia toimeenpanon ja työvireen kannalta. Tällöin usein tulkitaan ongelman olevan motivaatiossa, vaikka ongelma olisi toimeenpanotaidoissa.
-------------------------	--

Uhkien hallitsemisen lisäksi toimeenpanoa voidaan johtaa sosiaalisen tuen ja fokusoinnin kautta. Fokusoinnilla tarkoitetaan suunnitelmallisuutta, priorisointia, sekä keskittymistä. Nämä vaativat arjessa toistoja, eli yksilön on kyettävä toistamaan systemaattisesti omia suunnittelun, priorisoinnin ja keskittymisen prosessejaan. Toistojen kautta yksilö pystyy tunnistamaan omat tapansa pitää työvirettä yllä, ja tästä tulee yksilölle normi. (Parppei 2018, 165)

Johtamisen näkökulmasta sosiaalisen tuen käyttö on myös oleellinen työkalu pyrittäessä kohti korkeaa toimeenpanokykyä ja tuottavuutta. Tutkimukset ovat osoittaneet vahvasti, että sosiaalinen tuki on tavoitteen saavuttamisen kannalta oleellinen (Parppei 2018, 181). Hyvänä esimerkkinä sosiaalisen tuen käytöstä toimii suuren suosion saavuttanut Painonvartijat-konsepti. Siinä yhteisö tukee yksilöä vahvasti ja tuo mukanaan positiivisen sosiaalisen paineen, joka pitää yksilön työvirettä korkealla. Sosiaalinen tuki auttaa yksilöä jaksamaan haasteista huolimatta. Organisaatioille sosiaalisen tukiverkoston rakentaminen on kannattavaa, koska se säätelee itsesäätelyn sosiaalista kontrollia sekä vahvistaa tavoitteen eteen työskentelyä ja oikeiden asioiden toteuttamista. Samalla tavalla se poistaa niitä seikkoja, jotka johtavat ennenaikaiseen luovuttamiseen. (Parppei 2018, 181) Johtamisen näkökulmasta sosiaalinen tuki on siis uskon luomista yksilön tekemiseen ja hänen onnistumiseensa. Myös johtamisrakenteiden on tuettava sosiaalisen tuen käyttöä.

5.3.2 Aineeton ja sosiaalinen palkitseminen

Palkitseminen voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan: aineettomaan ja taloudelliseen segmenttiin. Palkitseminen tulkitaan usein rahallisena palkitsemisena, mutta organisaatioiden kannalta aineeton palkitseminen näyttäisi olevan oleellisempaa. (Kauhanen 2015, 5). Aineeton palkitseminen on jaettavissa kahteen eri osa-alueeseen: sosiaalisiin

palkkioihin, jolla viitataan keinoihin, jotka saavat tuntemaan työntekijän tuntemaan itsensä tärkeäksi, sekä urapalkkioihin

Palkitsemisella ja esimiehen vuorovaikutuksella koetaan usein olevan yhteys työntekijöiden motivaatioon. Motivaatiota on kahdenlaista, sisäistä ja ulkoista. Tutkimustulokset osoittavat, että sisäinen motivaatio on optimaalisin yrityksen kannalta. (Martela & Jarenko 2014, 48). Tuottavuuden näkökulmasta esimiehen pyrkiessä omalla palkitsemisella sekä vuorovaikutuksella lisäämään sisäistä motivaatiota, voidaan vaikuttaa positiivisesti tuottavuuteen yrityksen näkökulmasta. Samalla kasvatetaan myös työntekijän positiivista kokemusta oman työn tuottavuudesta, sillä yksilön työskennellessä sisäisellä motivaatiolla kokemus siitä, että työstä saatu tuotos on panoksen arvoinen kasvaa. Aineetonta palkitsemista voidaan tehdä urapalkkioilla kuten, joustavilla työajoilla, tarjoamalla mahdollisuutta kehittää itseänsä, sekä tarjoamalla kasvupolkuja työuralle. urapalkkioiden lisäksi voidaan hyödyntää sosiaalisia palkkioita kuten palautteen antamista, statussymboleita, tarjoamalla mahdollisuutta edustaa työyhteisöä, sekä antaa julkista tunnustusta.

Lähtökohtaisesti ihminen on sosiaalinen ja haluaa pääsääntöisesti kuulua johonkin. Sosiaaliset palkitsemiskeinot ovatkin oiva työkalu esimiehelle työntekijän työhön vaikuttamiseen. (Kauhanen 2015, 5). Tilanne, jossa työntekijä pystyy tyydyttämään omia sosiaalisia tarpeitaan työyhteisössä, olisi organisaation ja yksilön kannalta optimaalisin. Palkitsemisen itsessään, oli se sosiaalista, aineellista tai urapalkitsemista, katsotaan usein vaikuttavan yksilön motivaatioon myönteisesti. Erityisesti tuottavuuden näkökulmasta sosiaalinen palkitseminen on huomioitava. Sosiaalinen palkitseminen ei maksa yritykselle mitään, mutta kasvattaa yksilön motivaatiota. Motivaation kasvaminen heijastuu työsuoritukseen, joka vaikuttaa tuottavuuteen positiivisesti. Sosiaalisen palkitsemisen on huomattu vaikuttavan korostuvasti työntekijän sisäisen motivaatioon, ja tätä motivaation tasoa pidetään vahvimpina ja tärkeimpänä työsuorituksen kannalta (Martela & Jarenko 2014, 48). Tämä löydös sitoo palkitsemisen tärkeimpiin esimiehen työkaluihin, kun esimiestyöllä halutaan kasvattaa tuottavuutta.

Palkitsemisen tärkeyttä tukee myös työsuojelurahaston tutkimus palkitsemisen tilasta. Tutkimuksessa tutkittiin 368 suomalaisen organisaatioon palkitsemisen tilaa. Tutki-

muksen mukaan palkitsemisen kehittämisen toiseksi isoin motiivi oli yrityksillä nimenomaan tuottavuuden kasvu. (Salimäki, Sweins, Heiskanen & Laamanen 2008, 6). Palkitseminen on merkittävä osa johtamista, ja se vaikuttaa oleellisesti työn lopputulokseen. Yksilölle tämä usein määrittelee myös sen, mitä häneltä työntekijänä odotetaan ja milloin työssä onnistuu. Palkitsemisen merkittävyyttä tavoitteiden saavuttamisen kannalta kuvaa myös se, että 41 % valtion organisaatioissa suunnittelee palkitsemisjärjestelmän käyttöönottamista tai nykyisen muuttamista (Salimäki, Sweins, Heiskanen & Laamanen 2008, 10).

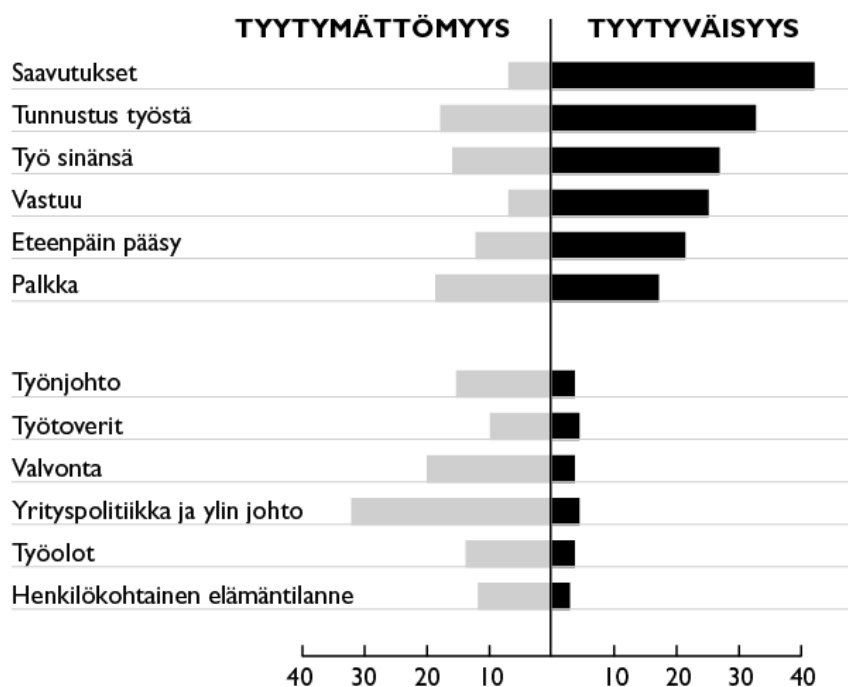
5.3.3 Aineettoman palkitsemisen merkitys johtamisessa

Palkitsemisella tarkoitetaan palkkiota tehdystä työsuorituksesta. Aineellisilla palkkioilla tarkoitetaan usein materiaa, ja aineettomalla palkitsemisen muotoa, jossa palkkio ei liity materiaan. Usein tällä palkitsemisen muodolla viitataan urapalkkioihin ja sosiaaliin palkkioihin. Esimiestyön kannalta on oleellista nähdä aineeton ja sosiaalinen palkitseminen osana kokonaisvaltaista johtamista, jonka tarkoituksena on ohjata työtä tuottavasti. Ennen kuin palkitsemista pyritään toteuttamaan strategisesti johtamisen välineenä, on syytä tarkastella, mitä palkitseminen tarkoittaa organisaatiolle. Organisaatioilla voi olla eri käsitys palkkioista ja niiden sisällöstä. Johtamisen näkökulmasta palkitseminen on panostus, jolla saadaan aikaan tuotos. (Kauhanen 2015, 113)

Organisaatioissa on haluttu myös muuttaa ajatusta palkitsemisesta, joka on osittain sidonnainen myös muuttuneeseen työelämään. Palkitsemisjärjestelmä, joka perustuu täysin ulkoiseen palkkiointiin, soveltuu helpommin työtehtäviin, joita automatisointi ja globaali kilpailu siirtävät ulkomaille (Martela & Jarenko 2014, 47). Ulkoisen palkkion käyttö voi myös vaikuttaa työsuoritukseen negatiivisesti. Ihmisellä on taipumus muuttaa omaa kokemustaan jo tehdystä toiminnasta jälkeenpäin saadun tiedon perusteella (Martela & Jarenko 2014, 47). Löydökset työntekijän toiminnan, työsuorituksen ja palkitsemisen välillä tukevat sitä, että palkitseminen täytyy nähdä osana yrityksen strategiaa, jossa toimintaa pyritään ohjamaan kohti haluttua päämäärää. Palkitseminen aiheuttaa ihmisissä positiivisia ja negatiivisia tunteita, jotka heijastelevat yksilön työsuoritukseen, joka taas vaikuttaa tuottavuuteen.

Palkitsemista on tutkittu johtamisen työkaluna jo pitkään. Erityisesti 1950-luvulla Yhdysvalloissa kehitettiin useita motivaatioteorioita (Kauhanen 2015, 113). Erityisesti on tutkittu palkitsemisen vaikutuksia motivaatioon, ja tällä pyritään vaikuttamaan työntekijän tekemään työsuoritukseen positiivisesti.

Aineettoman palkitsemisen vaikutusta tuottavuuteen tukee Maslowin tarvehierarkiateoria. Maslowin mukaan palkan kannustearvo häviää, kun ihmiselle välttämättömät tarpeet on turvattu (Kauhanen 2015, 113). Aineettomien palkitsemisen keinojen käyttöä tukee myös Herzbergin tutkimus, jossa aineettomat palkitsemisen keinot johtavat korkeaan tyytyväisyyteen materiaan kytkettyjen palkkioiden sijaan (Kauhanen 2015, 113). Herzbergin tutkimukset ovat vanhoja, mutta silti huomioimisen arvoisia (kuvio 12). Tutkimuksen 2-faktoriteoriassa palkka nähdään välineenä, jonka avulla voidaan lähinnä poistaa tyytymättömyyttä, mutta ei lisätä. Johtamisen pyrkiessä kasvattamaan henkilöstön tuottavuutta palkitsemista ei voida ohittaa. Palkitsemisen tärkeyttä kuvaa myös yritysten mielenkiinto sitä kohtaan. Työsuojelurahaston tutkimuksen mukaan yritysten isoimpia motiiveja palkitsemisen kehittämisessä on nimenomaan tuottavuuden kasvu (Salimäki, Sweins, Heiskanen & Laamanen 2008, 10).

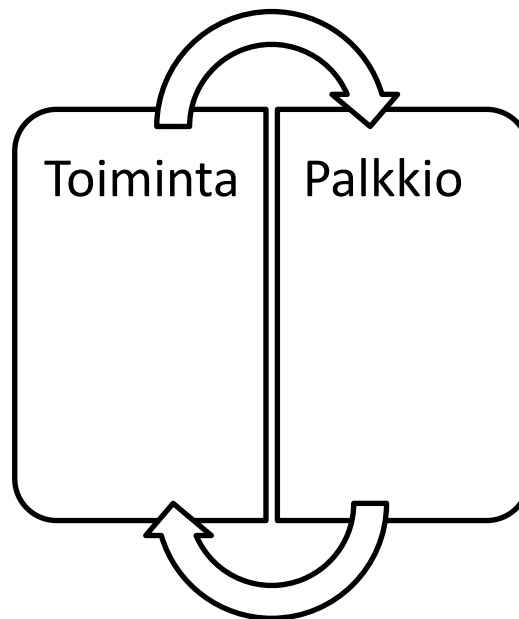


Kuvio 12. Herzbergin työtyytyväisyys tutkimuksen tulokset (Kauhanen 2015, 113).

Aineeton palkitseminen siis tukee motivaatioteorioiden mukaan yksilön ja organisaation onnistumista. Herzbergin tutkimuksen mukaan viisi eniten tyytyväisyyttä tukevaa elementtiä löytyvät aineettoman palkitsemisen piiristä (Kauhanen 2015, 113). Esi­miestyön kannalta on myös oleellista ymmärtää, että aineettomien palkkioiden merki­tyks korostuu ihmisen palkkatason kasvaessa, jolloin yksilö on turvannut jo omat pe­rustarpeensa (Kauhanen 2015, 113). Kun asiaa tarkastellaan puhtaasti tuottavan esi­miestyön kannalta, johon Zengerin ja Folkmanin tutkimus perustuu, voidaan todeta, että moni organisaatio on Yhdysvalloissa kompastunut esimieheen, jolla on puutteel­listen ihmissuhdetaitojen vuoksi heikot palkitsemistavat omassa johtamisessaan. (Zen­ger & Folkman. 2009, 176).

Palkitsemisesta tekee haastavaa henkilöstön lisääntyvä moninaisuus: esimiehen täy­tyisi johtaa aineetonta palkitsemista hyvin yksilöidysti. Käytäntöjen on samanaikai­sesti pystyttävä olemaan hyvin perusteltuja sekä läpinäkyviä. (Kauhanen 2015). Läh­tökohtaisesti yksilöt kiinnittävät huomioita siihen, mistä esimies palkitsee.

Ympäristön ollessa kunnossa voidaan pitää lähtöoletuksena sitä, että yksilöt haluavat tuottaa omalla panoksella työnantajalle hyvää. Työntekijän näkökulmasta ei ole aina helppoa erottaa sitä, milloin oma panos on merkityksellinen ryhmälle ja kokonaisuudelle. Esimiehen tapa reagoida toimintaan palkitsemalla siitä on omiaan ruokkimaan samanlaisena jatkuvaa toimintaa. Herzbergin tutkimuksien mukaan saavutukset ja tun­nustukset kasvattavat eniten työhyvinvointia (Kauhanen 2015, 113). Johtamisen kan­nalta näiden seikkojen liittäminen haluttuun toimintaan aineettomasti luo siis positiivisen kierteen. Palkitseminen voidaan nähdä prosessina, jossa esimiehen sosiaaliset palkkiot toimivat työntövoimana oikeanlaiselle toiminnalle. Palkitseminen täytyy kuitenkin nähdä jatkuvana prosessina, jotta vaikutukset näkyvät arjessa (kuvio 13).



Kuvio 13. Sosiaalinen palkkio jatkuvana toimintona. (Kauhanen 2015, 113).

5.3.4 Sairauspoissaolot

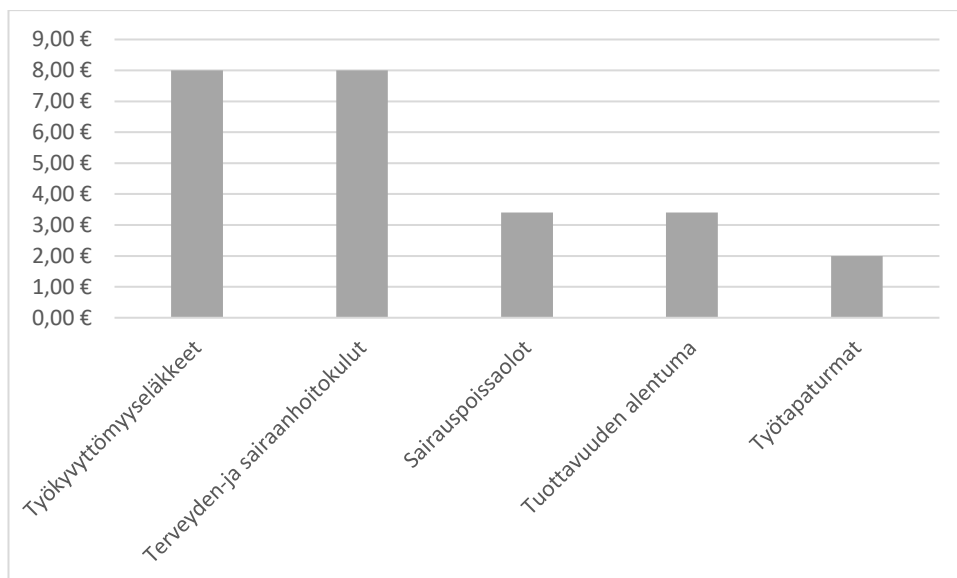
Tuottavuus on kytköksissä luonnollisesti useaan eri osa-alueeseen työntekijän toiminnassa, mutta oleellisia ovat erityisesti lyhyet sairauslomat, jotka auttavat yrityksiä hillitsemään henkilöstökustannuksia. Korkealla motivaatiolla työskentelevä henkilö on todennäköisemmin onnellisempi, työkykyisempi ja terveempi. Työskentelyn ollessa innostunutta se on tehokasta eikä kuluta voimavaroja ja nosta sairauslomien kasvun riskiä. Tukemalla omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä voidaan luoda ympäristö, jossa tuottavuutta ja hyvinvointia nostetaan kestävästi. (Martela & Jarenko 2014, 33).

Sairauspoissaolo on seurausta ihmisen työkyvyn laskemisesta. Lääketieteellisen työkyvyn määritelmän mukaan työkyvyttömyys on sairauden aiheuttama haitta työ- ja toimintakyvyssä (Airila, Juvonen-Posti & Kausto 2015, 2). Yksilön työkyvyn laskemiseen vaikuttavat useat tekijät, ja siksi ilmiötä pitää tarkastella kokonaisvaltaisesti. Työkyvyn laskuun vaikuttavat yksilön omien voimavarojen lisäksi luonnollisesti työyhteisölliset asiat, mutta myös työn ulkopuoliset tekijät. (Airila, Juvonen-Posti & Kausto 2015, 2).

Sairauspoissaolot ja niiden johtaminen on tuore ilmiö. Työnantajan rooli yksilön sairauslomissa nousi keskusteluun 1990-luvulla TYKY-toiminnan myötä, tämä tendenssi ja on jäänyt myös nykypäivän keskusteluun (Ahonen & Aura 2016). Sairauspoissaolojen kustannuksista ja työnantajan vastuun yhteydessä keskustellaan usein työhyvinvoinnin tasosta. Sairauspoissaolot ovat tuottavuuden kannalta erittäin merkittävä tekijä, kun asiaa tarkastellaan yritys- tai yhteiskuntatasolla.

Sairauspoissaolojen vaikutukset tuottavuuteen ovat merkittäviä. Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan yksi poissaolopäivä kustantaa keskimäärin 300 euroa, mutta kustannustaso voi tosin vaihdella toimialasta riippuen 100–500 euron välillä. Tässä arviossa on käytetty 2009 vuoden hinta- ja kustannustasoa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009). Tuottavuuteen vaikuttaa suoran rahallisen menetyksen lisäksi menetetty työpanos. Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan sairauspoissaolojen seurauksena jäsenyrityksissä menetetään keskimäärin 50 000 vuoden työpanos (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009). Tuottavuutta tarkasteltaessa tai kehittäessä ei voisi olla huomioimatta sairauspoissaoloja, työhyvinvointia ja menetettyjä työpäiviä. Poissaolojen trendianalyyysiin mukaan nämä ovat olleet kasvussa 1990-luvulta lähtien (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009). Vuonna 2012 bruttokansantuote oli Suomessa 192 miljardia euroa. Budjetti, jolla valtio operoi oli 52 miljardia. Kuviossa 14 visualisoidaan sairauspoissaolojen aiheuttamat haitat tuottavuuteen vuonna 2012.

Työhyvinvointi on tuttu käsite, kun yrityksissä pohditaan, miten vaikuttaa oman henkilöstön sairauspoissaoloihin. Ahonen viittaa teoksessaan kansainväliseen tutkimukseen, joka päätyi seuraavaan määritelmään kuvatessaan työhyvinvointia: ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa.” (Ahonen & Aura 2016). Ahosen viittausta siitä, että johtaminen on vaikuttava tekijä sairauspoissaolojen määrää tarkasteltaessa, tukee teoriaa, jonka mukaan lähiesimiestyötä kannattaa tarkastella, kun yrityksen ja yhteiskunnan tuottavuutta halutaan parantaa.



Kuvio 14. Menetetyn työkyvyn kustannukset miljardeissa 2012. (Ahonen & Aura 2016).

6 TUTKIMUKSEN MUUTTUJAT

6.1 Taustamuuttujat

Tämän tutkimuksen taustamuuttujia olivat vastaajan työsuhteen kesto, toimeksianto, joka kertoo, minkä asiakkuuden parissa vastaaja työskentelee, ja sukupuoli. Taustamuuttujat eivät liity suoraan tutkittavaan hypoteesiin vaan antavat yleisemmän kuvan otannasta. Taustamuuttujista oleellisimpana tekijänä tuottavuuden näkökulmasta pidettiin kuitenkin työsuhteen kesto. Taustamuuttujien kysymykset olivat rakennettu monivalintakysymys-periaatteella, jossa vastaaja merkitsee rastilla haluamansa vaihtoehdon. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2016, 199)

6.2 Tutkimuksen muuttujat

Tutkimuksessa muuttujien nykytilaa selvitettiin skaaloihin perustuvalla kysymystyyppillä. Likertin asteikossa vastaaja pystyi valitsemaan, miten voimakkaasti on samaa

mieltä tai eri mieltä väittämästä. Asteikko kulkee negatiivisesta positiivisen, eli arvo 1 tarkoittaa täysin eri mieltä kun arvo 5 taas tarkoittaa vastaajan olevan täysin samaa mieltä. Asteikoissa arvo 1 kuvaa negatiivista ja 5 positiivista. Korkea arvo tarkoittaa siis sitä, että kyseisen muuttujan nykytila on korkealla ja siihen käytetään aikaa. Muuttujissa kysyttiin myös vastaajan mielipidettä siitä, kokeeko hän kyseisen muuttujan tärkeäksi omassa työssä, mutta tämä rajattiin jälkeempään pois tutkimuksesta.

Likertin asteikon tavoitteena oli luoda dataa, joka on helposti analysoitavissa, sekä verrattavissa helposti tuottavuuden indikaattoreihin, jotka ovat Soldemilla nettomyynti/h ja sairauslomatuntien määrä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2016, 199). Työntekijän kokemus motivaatiosta on yksi neljästä muuttujasta. Loput muuttujat ovat myyntitaidot, eli osaamispääoma, aineeton palkitseminen ja vuorovaikutus.

6.3 Motivaatio

Motivaation mittaamiseen valittiin 6 kysymystä, josta yksi liittyi aikaan. Aikakysymyksellä vastaaja kertoo 4-portaisella asteikolla, kuinka usein hän tuntee olevansa motivoitunut: 1 = harvemmin tai en koskaan – 4 = päivittäin. Loput kysymykset olivat väittämiä, jotka kertoivat, kokeeko vastaaja olevansa motivoitunut ja edesauttaako esimiestyö vastaajan motivaatiota. Näissä kysymyksissä asteikko oli 1 = täysin eri mieltä – 5 = täysin samaa mieltä. Nämä kysymykset muodostivat motivaation summamuuttujan. Summamuuttuja kertoo, kokeeko vastaaja olevansa motivoitunut ja tukeeko esimiestyö motivaatiota. Summamuuttujan ollessa 1 vastaajat eivät koe olevansa motivoituneita, eikä esimiestyö edesauta motivoitumista. Summamuuttujan maksimiarvo on 5, ja tällöin vastaajat kokevat korkeaa motivaatiota ja esimiestyö edesauttaa motivoitumaan. Summamuuttuja muodostuu samalla tavalla jokaisessa muuttujassa.

6.4 Myyntitaito

Myyntitaidon mittaamiseen valittiin 5 kysymystä, joista yksi liittyi aikaan. Aikakysymyksellä mitattiin vastaajan kokemusta siitä, kuinka usein esimies kehittää hänen

kanssaan myyntitaitoja. Kysymys oli 4 portainen asteikolla 1 = harvemmin tai ei koskaan – 4 = päivittäin. Loput kysymykset olivat väittämiä, joissa vastaajat kertovat, kokevatko he myyntitaitojensa olevan korkealla ja käyttäkö esimies tähän paljon aikaa. Väittämien asteikko oli 1 = täysin erimieltä – 5 = täysin samaa mieltä. Tämä muuttuja muodostaa summamuuttajan samalla tavalla kuin edellinenkin muuttuja. Myyntitaidot-osion vastauksista muodostetaan yksi nimittäjä, joka on kaikkien vastauksien keskiarvo.

6.5 Aineeton palkitseminen

Aineettoman palkitsemisen mittaamiseen valittiin 5 kysymystä, joista yksi oli sidottuna aikaan. Aikakysymyksen asteikko on 4 portainen asteikolla 1 = harvemmin tai ei koskaan – 4 = päivittäin. Aikakysymyksessä vastaaja kertoo, kuinka usein kokee, että esimies palkitsee häntä työstä aineettomasti. Loput kysymykset olivat väittämiä, jossa vastaajat kertovat kokevatko he, että heitä palkitaan työstään aineettomasti. Kysymykset olivat 5 portaisia asteikolla 1 = täysin eri mieltä – 5 = täysin samaa mieltä. Tämä muuttuja muodostaa summamuuttajan samalla tavalla kuin kaksi edellistä muuttujaa.

6.6 Vuorovaikutus

Vuorovaikutuksen mittaamisen valittiin 6 kysymystä, joista yksi liittyi aikaan. Aikakysymys oli 4 portainen asteikolla 1 = harvemmin tai ei koskaan – 4 = päivittäin. Loput 5 kysymystä noudattelivat samaa kysymystekniikka kuin aikaisemmatkin muuttajat. Kysymykset olivat 5 portaisia asteikolla 1 = täysin eri mieltä – 5 = täysin samaa mieltä. Muiden muuttujien tapaan vuorovaikutuksen summamuuttuja muodostuu 1–5 välille.

6.7 Myyntitulokset

Myyntitulokset ovat yksi kahdesta tuottavuuden indikaattorista, ja ne muodostavat myös oman asteikon, jossa 1 kuvastaa negatiivista ja 5 positiivista. Matriisi, jolla tuloksia arvioidaan, luotiin arvioimaan Soldemin myyntineuvottelijoita. Matriisin avulla

haluttiin luoda tasapuolinen tapa arvioida myyntineuvottelijoita siitä huolimatta, että myyntiä tehdään useamassa toimeksiannossa, jossa tulokset ja työn kuva eroavat toisistaan.

Myyntituloksia tarkasteltiin maaliskuun 2019 ja toukokuun 2019 välillä. Tarkastelujakso kuvaa työntekijän myyntisuoritusta riittävästi. Kyselylomake lähetettiin toukokuussa, joten myyntisuoritus ja työntekijänkokemus muuttujien nykytilasta ovat myös tarpeeksi lähellä toisiaan, jotta yhteyksiä voidaan tutkia.

Myyntineuvottelijan tulosta arvioitiin nettomyynti/h-lukeman perusteella siksi, että mahdolliset poissaolot eivät vääristäisi tulosta. Puhtaasti katemäärään perustava mittari ei olisi luotettava johtuen eri pituisista työ sopimuksista, lomista ja muista mahdollisista poissaoloista. Myyjien tuottavuuden arviointi on toimeksiantokohtainen ja on luotettava, koska potentiaali korkeaan nettomyynti/h lukemaan on sama kaikille. As-teikko oli 1–5, ja 10 % toimeksiannon parhaimmista myyntineuvottelijoista muodostivat vertailuluvun. Mikäli myyntineuvottelijan nettomyynti/h on vähintään 90 % keskiarvosta hän saa positiivisimman arvon, eli 5. Nettomyynti/h-lukeman ollessa keskiarvosta 75 % tai yli mutta alle 90 % hän saa arvoksi 4. Mikäli nettomyynti/h-lukema on keskiarvosta 60 % tai yli, mutta alle 75 %, hän saa arvoksi 3. Nettomyynti/h-lukeman ollessa 45 % keskiarvosta tai yli, mutta alle 60 %, arvoksi määräytyy 2. Tuloksen ollessa alle 45 % keskiarvon muodostavasta tuloksesta arvoksi määräytyy 1. Taulukossa 8 on esiteltyä esimerkki matriisista yhdessä toimeksiannossa. Arvo 5 kuvaa vertailuarvon perusteella työntekijän olevan erittäin tuottava, kun taas arvo 1 kuvaa työntekijän olevan epätuottava.

Taulukko 8. Esimerkki vertailuarvon muodostamisesta.

Myyjiä	17		
Vertailuarvon muodostajia resursseista.	10 %		
Muodostajia	2		
Ylimmän 10 % nettomyynti/h keskiarvo	58,2	Nettomyynti/h	Nettomyynti/h perusteella saatu arvo
Keskiarvosta 90 %	52,4	Nettomyynti /h	5

Keskiarvosta 75 % yli mutta alle 90 %	43,6	Nettomyynti /h	4
Keskiarvosta 60 % yli mutta alle 75 %	34,9	Nettomyynti /h	3
Keskiarvosta 45 % yli mutta alle 60 %	26,2	Nettomyynti /h	2
Alle 45 %	26,2	Nettomyynti /h	1

6.8 Sairauspoissaolot

Sairauslomatunnit ovat tuottavuuden toinen mittari, ja niiden tutkimiseen on rakennettu samankaltainen matriisi, jota käytettiin nettomyynti/h-lukeman arvioimiseen. Sairauslomatunteja ei arvioitu toimeksiantokohtaisesti, koska kaikki Soldemin toimeksiantot on ympäristöltään samanlaisia ja siksi sairauslomatunteja voidaan vertailla kaikkien kyselyyn vastanneiden välillä. Matriisissa 10 % vähiten sairauslomalla olleet muodostavat vertailuluvun. Mitä vähemmän vastaajalla on sairauslomatunteja, sitä korkeamman arvon hän saa asteikon 1–5 välillä. Taulukossa 10 on esiteltynä matriisi, jolla sairauslomatunnit arvioitiin. Sairauslomatunteja tutkittiin samalta aikajänteeltä, kuin nettomyynti/h-lukemia.

Taulukko 9. Sairauslomatuntien matriisi

Vertailuarvon muodostajat 10 % vastaajista		
10 % vähiten sairauslomalla olleiden sairauslomatuntien keskiarvo		Arvo
Sairaslomatunteja alle 45 % keskiarvosta		5
Sairaslomatunteja alle 60 %, mutta yli 45 %		4
Sairaslomatunteja alle 75% keskiarvosta, mutta yli 60 %		3

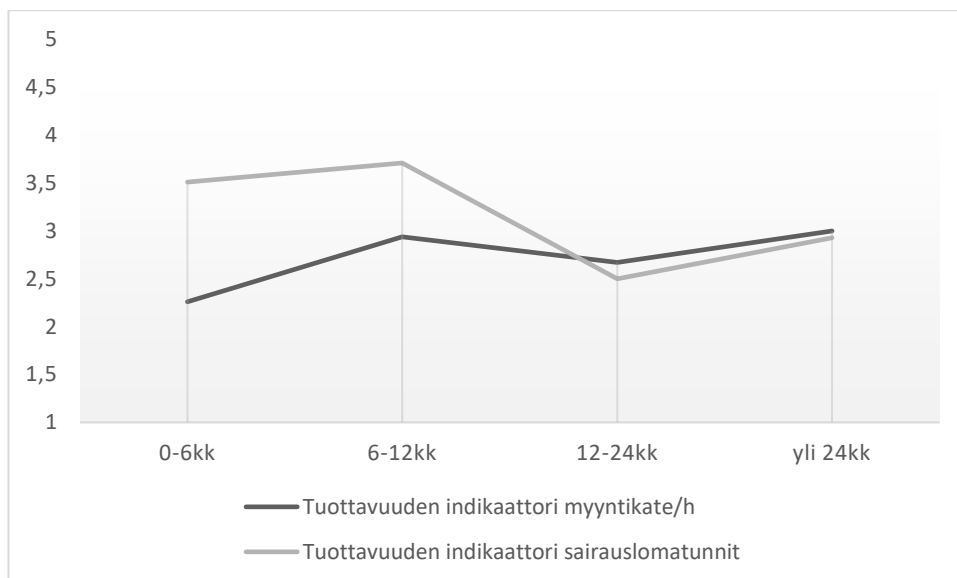
Sairaslomatunteja alle 90 % keskiarvosta, mutta yli 75 %		2
Sairaslomatunteja 90 % tai yli keskiarvosta		1

7 TULOKSET

7.1 Tuottavuus ja työsuhteen kesto

Tuottavuuden näkökulmasta oli oleellista tarkastella tuottavuutta myös niin, että se on luokiteltuna taustamuuttujana olevan työsuhteenkeston mukaan. Luokittelut ovat 0-6kk, 6-12kk, 12-24kk ja yli 24kk. Tuottavuutta tarkastellaan kahdella indikaattorilla, työntekijän nettomyynti työtuntia kohden sekä sairauslomatuntien määrä. Tuottavuuden indikaattoreissa asteikko on 1–5, ja arvo 5 tarkoittaa työntekijän olevan vertailuarvoon suhteutettuna tuottava, eli sairauslomatunteja on vertailuarvoon suhteuttaen vähän, sekä nettomyyntiä on työtuntia kohden kertynyt vertailuarvoon suhteuttaen paljon. Luku 1 tarkoittaa työntekijän olevan vertailuarvoon suhteutettuna heikosti tuottava.

Tuottavuuden näkökulmasta työntekijän nettomyynti/h kasvaa stabiilisti työsuhteen pituuden mukana. Erityisen iso ero syntyy segmenttien 0–6 kk (ka. 2,26) ja 6–12 kk välille (ka. 2,94). Organisaation kannalta isoin tuottavuuden menetys näyttäisi otannan perusteella tapahtuvan, kun työsuhdetta on takana 12 kk. 6–12kk työsuhteessa olevien sairauslomatunnit (ka. 3,71) ovat huomattavasti vähäisemmät kuin 12–24 kk työsuhteessa olevien (ka. 2,50). Segmenttien välinen erotus (-32,61 %) tarkoittaa isoa tuottavuuden eroa näiden kahden ryhmän välillä. Tuottavuuden laskua päätettiin tutkia lisää muiden esimiestyön muuttujien avulla. Kuvio 15 näyttää, että työntekijän tuottavuus laskee työsuhteen edetessä.



Kuvio 15. Tuottavuuden indikaattorit taustamuuttujana työsuhteen kesto.

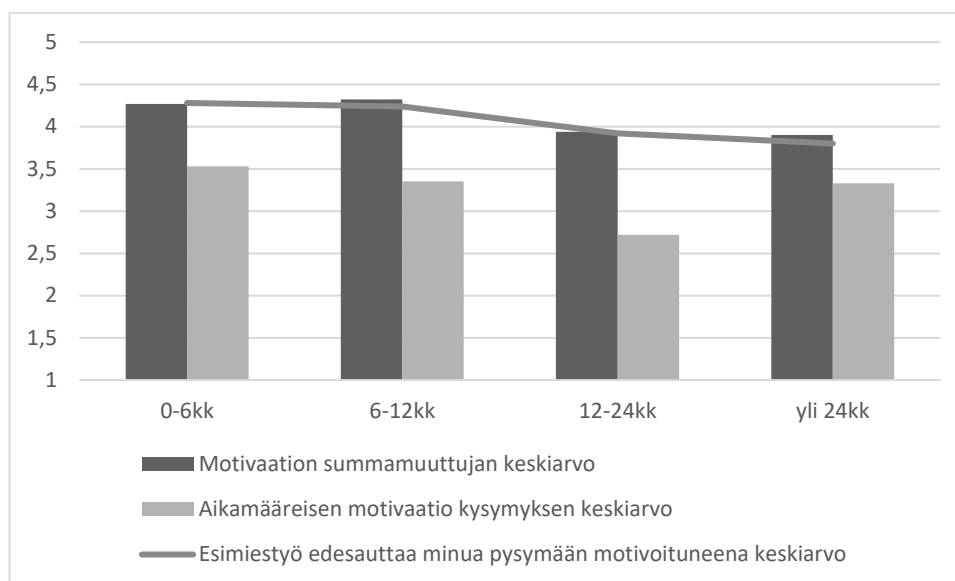
Hypoteesissa oletetaan motivaation johtavan korkean tuottavuuden piiriin, ja erityisesti aineettoman palkitsemisen uskottiin kasvattavan ihmisen motivaatiota (Martela & Jarenko 2014, 48). Tätä oletusta testattiin rajaamalla datasta pois 0–6kk työsuhteissa olevat, jolloin jäljelle jäivät henkilöt, joiden tuottavuus on matriisin mukaan matala.

Tuottavuus valittiin selitettäväksi muuttujaksi matalasti tuottavien henkilöiden kesken, ja tätä pyrittiin selittämään motivaatiolla. Vastoin hypoteesin väittämää tuottavuutta ei voida juurikaan selittää vastaajan motivaatiolla. Tuottavuuden riippuvuus motivaatiosta on hyvin olematon (1,36 %). Korrelaatiokerroin muuttujien välillä oli 0,11.

7.2 Motivaatio

Numeraalisissa arvoissa suurempi luku kuvastaa aina organisaation kannalta positiivista tulosta ja pienempi luku negatiivista. Motivaation summamuuttuja pitää sisällään väittämät ”Olen motivoitunut myyntityön tekemiseen”, ”Olen innostunut kehittämään myyntitaitojani omatoimisesti”, ”Soldemilla työskentely on motivoivaa” sekä ”Kokemani motivaatio myyntityöhön riittää onnistumiseen”. Aikaan sidottu väittämä oli ”Tunnen olevani motivoitunut”. Henkilöstön kokemusta esimiestyön merkityksestä

motivaatioon tiedusteltiin väittämällä ”Esimiestyö edesauttaa minua pysymään motivoituneena”.



Kuvio 16. Motivaation keskiarvot taustamuuttujana työsuhteen kesto.

Henkilöstön motivaatiokokemuksissa on kuitenkin pieniä eroja, kun aineistoa tarkastellaan työsuhteen pituuden mukaan segmentoituna. Kuvio 16 voidaan huomata, että henkilöstön kokemus omasta motivaatiosta laskee työsuhteen edetessä. Tässä on havaittavissa siis samanlaista liikehdintää, kun tuottavuudessa. Laskua tapahtuu jokaisella osa-alueella. Myös kokemus esimiestyön edesauttamisesta motivaation pysymiseen laskee huomattavasti. Vastaajan ollessa työsuhteessa 0-6kk väittämä esimiestyö edesauttaa minua pysymään motivoituneena saa keskiarvon 4,28. Työsuhteen ollessa yli 24kk keskiarvo on 3,80. Ryhmien välinen erotus (11,21%) on huomattava, mutta myös luonnollinen ilmiö, kun työsuhdetta on kertynyt. Motivaation ja tuottavuuden laskeva trendi tukee Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisua, jossa motivaatiolla on yhteys työn tuottavuuteen. Tämän havainnon perusteella oli syytä tutkia motivaation yhteyttä Soldemin tuottavuuteen tarkemmin. (Martela & Jarenko 2014, 9)

Teorian perusteella henkilöstön motivaatio on organisaation menestyksen kannalta tärkeä asia. Motivaatiota tutkittiin korrelaatioanalyysillä, jotta voitiin ymmärtää, vaikuttaako esimiehen johtaminen yksilön motivaatioon. Työkalut olivat osaamispääoman kehittäminen, aineeton palkitseminen ja vuorovaikutus ylipäänsä. Taulukko 10 näyttää, että motivaatio korreloi erittäin vahvasti esimiehen johtamiskeinojen kanssa.

Kaikki hypoteesissa olleet työkalut korreloivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi motivaation kanssa.

Taulukko 10. Korrelaatiot motivaation ja esimiehen johtamisen työkalujen välillä.

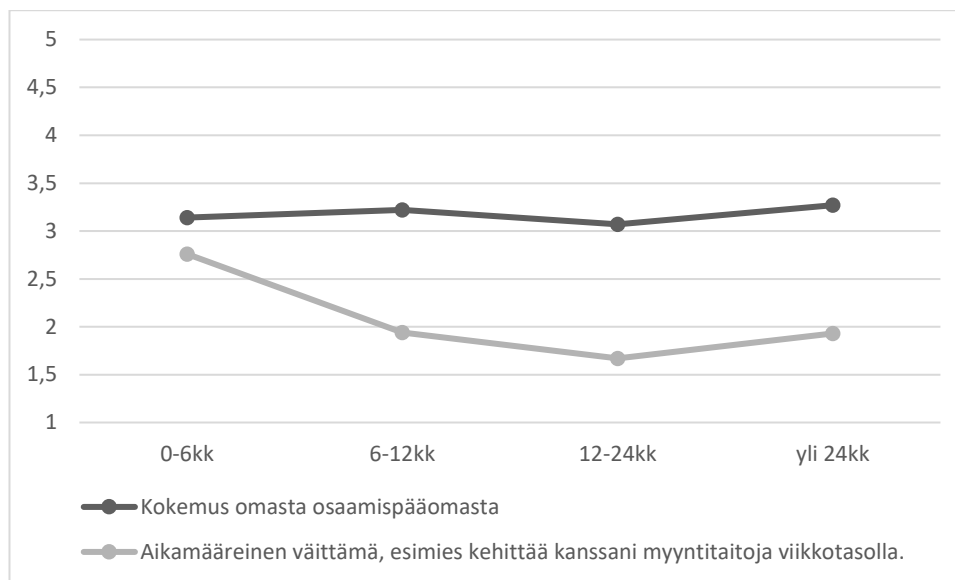
Correlations	
	Motivaation summamuuttuja
Motivaation summamuuttuja	
Osaamispääoman summamuuttuja	0,5077 (87) 0,0000
Palkitsemisen summamuuttuja	0,4074 (87) 0,0001
Vuorovaikutuksen summamuuttuja	0,2675 (87) 0,0122

7.3 Osaamispääoma

Henkilöstön kokemusta omasta osaamispääomasta sekä esimiehen ajankäyttöä työntekijän osaamisen kehittämiseen tutkittiin 5 eri väittämällä. Arvosteluasteikko oli 1–5 kysymyksissä, jossa arvo 5 tarkoittaa täysin samaa mieltä ja arvo 1 täysin eri mieltä. Väittämät olivat ”Minulla on riittävät myyntitaidot työssä onnistumiseen”, ”Esimieheni käyttää riittävästi aikaa osaamiseni kehittämiseen”, ”Myyntitaidoillani pystyn suoriutumaan työstäni onnistuneesti” sekä ”Esimieheni käyttää paljon aikaa osaamiseni kehittämiseen”. Aikamääreisellä kontrollikysymyksellä haluttiin tietää, kuinka usein esimies kehittää työntekijän osaamista viikkotasolla; kysymys oli ”Esimieheni kehittää kanssani myyntitaitoja”. Asteikko kysymyksessä oli 1–4, ja vastausvaihtoehdot olivat 1 = harvemmin tai ei koskaan, 2 = kerran viikossa, 3 =muutaman kerran viikossa, mutta ei päivittäin sekä 4 = päivittäin.

Kuvio 17 perusteella voimme todeta työntekijöiden kokemuksen omasta osaamisesta pysyvään suhteellisen stabiilina työsuhteen edetessä. Kokemus on korkeimmillaan 6–12 kk työsuhteessa olevilla (ka. 3,22). Isoin muutos organisaatiossa tapahtuu työntekijöiden kokemuksessa siitä, kuinka paljon esimies käyttää aikaa heidän osaamisensa

kehittämiseen viikkotasolla. Vastausten perusteella esimies käyttää osaamisen kehittämiseen eniten aikaa työsuhteen pituuden ollessa 0–6kk (ka. 2,76). Tämän jälkeen tulos on laskeva, ja 12–24 kk työsuhteessa olevien tulos on huomattavasti pienempi (ka. 1,67). Laskua tapahtuu siis huomattavasti (39,49 %).



Kuvio 17. Osaamispääoman keskiarvot taustamuuttujana työsuhteen kesto.

Tulos noudattelee samaa trendiä kuin tuottavuuden indikaattori sairauslomatuntien määristä. Työsuhteen edetessä henkilöstö kokee, että osaamispääoman kehittämiseen ei käytetä juurikaan aikaa. Laskeva trendi tuottavuuden indikaattorissa sekä työntekijöiden kokemus siitä, että osaamista ei kehitetä ajallisesti, tukevat Bassin väitettä siitä, että osaamisen panostaminen on investointi, joka vaikuttaa positiivisesti yrityksen menestymiseen ja tuottavuuteen (Bassi, Ludwig, McMurrer & Van Buren 2000, 66).

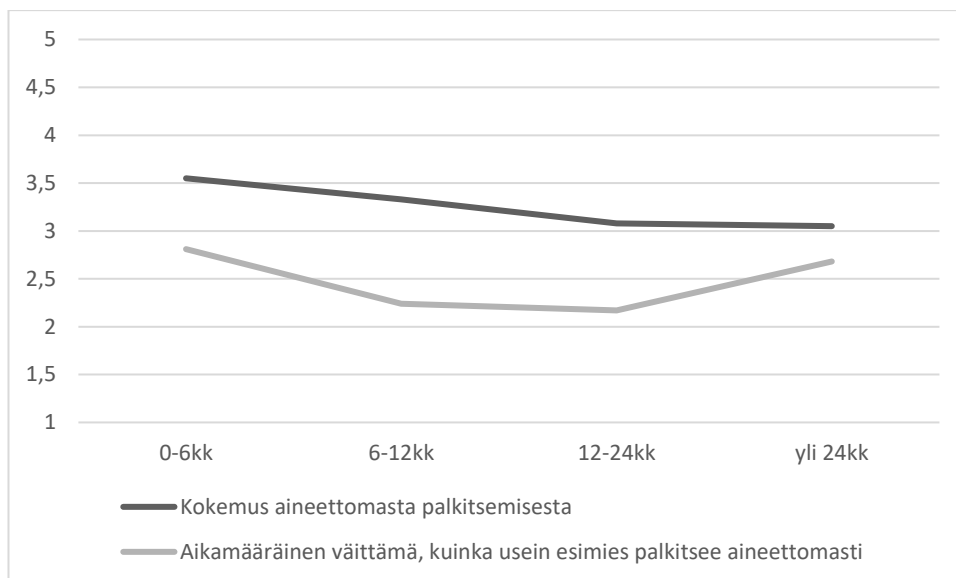
Linearisella regressiolla tutkittiin, kuinka paljon työntekijän motivaatiolla voidaan selittää hänen kokemustaan omasta osaamisestaan ja sitä, kuinka paljon esimies käyttää aikaa hänen osaamisensa kehittämiseen. Yhteys on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p = 0,0000$). Työntekijän motivaation summamuuttujan vaihtelusta 25,77 % voidaan selittää osaamispääoman summamuuttujan vaihtelulla. Korrelaatiokerroin on 0,51, ja työntekijän osaamispääoma vaikuttaa positiivisesti työntekijän motivaatioon.

Motivaatiota ja osaamispääoman yhteyttä tutkittiin myös rajatulla datalla. Rajauksessa jätettiin pois työntekijät, joiden työsuhde oli kestänyt 0–6 kk. Tällä toimenpiteellä haluttiin selvittää, voiko osaamisen johtamisella kasvattaa sen joukon motivaatiota, jolla se on selvästi laskenut työsuhteen edetessä.

Yhteys on edelleen tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p = 0,0000$). Vastajan motivaation vaihtelusta iso osa (33,61 %) voidaan selittää osaamispääomalla. Korrelaatiokerroin on 0,58, eli osaamispääoma vaikuttaa positiivisesti työntekijän motivaatioon. Korrelaatio ja selitysaste motivaation, sekä osaamispääoman välillä on suurempi työntekijöillä, joilla työsuhdetta on kestänyt kauemmin kuin 0–6 kk.

7.4 Aineeton palkitseminen

Työntekijöiden kokemusta aineettomasta palkitsemisesta selvitettiin 5 väittämällä, joista yksi oli aikaan sidottu kontrollikysymys. Väittämät, joiden vastausasteikko oli 1–5, olivat ”Esimieheni huomaa onnistumiseni ja huomio ne”, ”Esimieheni palkitsee ja huomio onnistumiseni julkisesti”, ”Olen tyytyväinen siihen, kuinka usein esimies palkitsee minua onnistumisistani kehumalla tai huomioilla ne” sekä ”Olen tyytyväinen siihen, kuinka usein Soldemin esimiehet palkitsevat myyntineuvottelijoilta”. Vastauksissa arvo 5 tarkoittaa täysin samaa mieltä ja arvo 1 täysin eri mieltä. Aikamääreisellä kontrollikysymyksellä haluttiin tietää, kuinka usein työntekijä kokee esimiehen palkitsevan häntä viikkotasolla. Asteikko kysymyksessä oli 1–4, ja vastausvaihtoehdot olivat 1 = harvemmin tai ei koskaan, 2 = kerran viikossa, 3 = muutaman kerran viikossa, mutta ei päivittäin sekä 4 = päivittäin.



Kuvio 18. Kokemus aineettoman palkitsemisen nykytilasta työsuhteen pituuden mukaan segmentoituna.

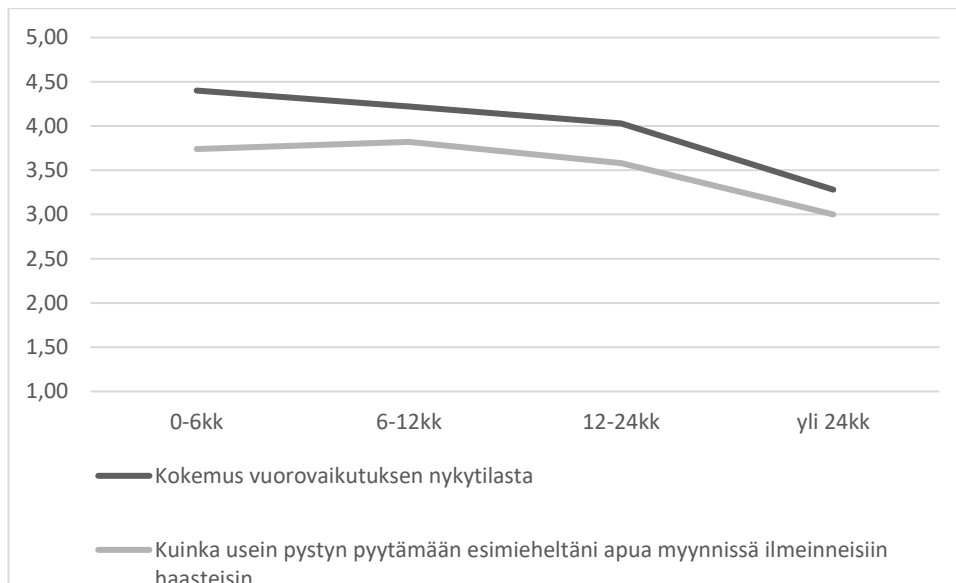
Kuvio 18 heijastelee samaa trendiä, kun muutkin tutkimuksen muuttujat. Kokemus aineettomaan palkitsemisen nykytilasta laskee työsuhteen edetessä, eikä palaa työsuhteen edetessä enää lähtötasolle. Korkeimmallaan tulos oli 0–6 kk työsuhteessa olevilla (ka. 3,55). Matalimmalla kokemus oli työsuhteen ollessa yli 24 kk (ka. 3,05). Erotus näiden segmenttien välillä (14,08 %) on huomioitava. Aikamääräisessä kysymyksessä, jossa selvitettiin, kuinka usein esimies palkitsee työntekijää, trendi oli samankaltainen. Keskiarvo oli työsuhteessa 0–6 kk olleiden osalta 2,81. Tähän keskiarvoon ei enää päästä työsuhteen edetessä, eli työntekijät, joiden työsuhte on pidempi, kokevat esimiehen palkitsevan heitä vähemmän. Matalimmallaan kokemus oli 12–24 kk työsuhteessa olleiden keskuudessa (ka. 2,17). Lasku (22,78 %) noudatteli samaa trendiä kuin tuottavuus. Työsuhteen edetessä työntekijät kokevat aineettoman palkitsemisen vähentyvän huomattavasti.

Esimiehen aineettoman palkitsemisen vaikutusta motivaatioon tutkittiin myös lineaarisen regression avulla. Työntekijän motivaation summamuuttujan vaihtelusta 16,60 % voidaan selittää aineettomalla palkitsemisellä. Korrelaatiokerroin oli 0,41, joten aineeton palkitseminen vaikuttaa työntekijän motivaatioon positiivisesti.

Riippuvuutta haluttiin tutkia myös niiden työntekijöiden osalta, joiden kokemus aineettomasti palkitsemista laskee työsuhteen edetessä. Tämän mahdollistamiseksi otoksesta rajattiin pois 0–6 kk työsuhteessa olevat. Tulos oli edelleen tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p = 0,0001$). Motivaation näkökulmasta aineettoman palkitsemisen merkitys kasvaa runsaasti työsuhteen edetessä. Motivaation summamuuttujan vaihtelusta 32,01 % voidaan selittää esimiehen aineettomalla palkitsemisellä. Korrelaatiokerroin oli 0,57, ja esimiehen aineettomalla palkitsemisellä on siis positiivinen vaikutus työntekijän motivaatioon. Selitysaste ja korrelaatiokerroin kasvoivat merkittävästi, kun otoksesta rajattiin pois 0–6 kk työsuhteessa olleet.

7.5 Vuorovaikutus

Vuorovaikutuksen nykytilaa arvioitiin 5 eri väittämällä, joissa vastausasteikko oli 1–5. Väittämät olivat ”Esimieheni on tarpeisiini nähden riittävästi läsnä”, ”Esimiehet ovat riittävästi läsnä, jotta voin suoriutua työstäni tavoitteiden mukaisesti”, ”Keskustelemme esimieheni kanssa tarpeisiini nähden riittävästi”, ”Voin pyytää esimieheltäni apua myynnissä ilmenneisiin haasteisiin” sekä ”Mielestäni Soldemin esimiehet ovat riittävästi läsnä”. Vastauksissa arvo 5 tarkoittaa täysin samaa mieltä ja arvo 1 täysin eri mieltä. Vuorovaikutuksen nykytilaa arvioitiin myös aikakontrollikysymyksellä ”Pystyn pyytämään esimieheltäni apua työhöni”. Asteikko väittämässä oli 1–4, ja vastaus vaihtoehdot olivat 1 = harvemmin tai ei koskaan, 2 = kerran viikossa, 3 = muutama kerran viikossa, mutta ei päivittäin sekä 4 = päivittäin.



Kuvio 19. Esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus määrä.

Kuvio 19 näyttää, että työntekijät kokevat vuorovaikutuksen määrän laskevan esimiehen kanssa mitä kauemmin työsuhte on kestänyt. Työntekijät, jotka ovat olleet työsuhteessa 0–6 kk, kokevat vuorovaikutuksen olevan tarpeisiinsa nähden riittävällä tasolla (ka. 4,00). ”Kuinka usein pystyn pyytämään esimieheltäni apua työssä ilmeisimpiin haasteisiin” väittämässä tulos oli myös korkeimmillaan 0–6 kk työsuhteessa olleiden keskuudessa (ka. 3,74). Kokemus esimiehen aktiivisuudessa vuorovaikutuksen suhteen käyttäytyy samankaltaisesti kuin muutkin muuttajat. Työsuhteen edetessä työntekijä kokemus vuorovaikutuksen määrästä laskee. Työsuhteessa 0–6 kk olevien ja yli 24 kk työsuhteessa olevien kokemuksen välillä oli huomattavissa iso kuilu (25,45 %). Samaan aikaan kun työntekijän tuottavuus laskee, myös kokemus esimiehen vuorovaikutuksen riittävydestä kärsii negatiivisesti.

Esimehen vuorovaikutuksen määrän yhteyttä työntekijän motivaatioon tutkittiin myös lineaarisen regression avulla. Hypoteesissa, joka toimi tuottavan johtamisen työkaluna vuorovaikutukseen, oletettiin vaikuttavan työntekijän motivaatioon osaamis-pääoman ja aineettoman palkitsemisen ohella. Tätä teoriaa tutkittiin muiden työkalujen tavoin lineaarisella regressiolla. Vuorovaikutuksella voitiin selittää 7,16 % motivaation summamuuttujan vaihtelusta. Korrelaatiokerroin 0,27 oli muita muuttujia pienempi. Riippuvuuden pienuudesta huolimatta tulos oli tilastollisesti erittäin merkittävä ($p = 0,0000$).

Kokemus esimiehen vuorovaikutuksen määrästä laskee huomattavasti työsuhteen edessä, kuten tuottavuus ja muutkin muuttujat. Vuorovaikutuksen ja motivaation riippuvuutta tutkittiin lineaarisella regressiolla, jossa otoksesta rajattiin pois 0–6 kk työsuhteessa olevat. Tulos pysyi edelleen erittäin tilastollisesti merkitsevänä ($p = 0,0000$). Vuorovaikutuksen selitysaste on huomattavasti korkeampia kun otosta tarkasteltiin vain niiden työntekijöiden osalta, joiden työsuhde oli jatkunut yli 6 kk (29,40 %). Erotus näiden kahden otoksen välillä oli merkittävä (22,24 %). Korrelaatiokerroin rajatulla otoksella oli 0,54.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda myyntiorganisaation esimiehille työkalu tuottavaan johtamiseen. Hypoteesi, joka toimi tuottavan johtamisen työkaluna luotiin teorian pohjalta (kuvio 1). Hypoteesi sisältää johtamisen työkaluja jotka ovat osaamispääoman kehittäminen, aineeton palkitseminen ja vuorovaikutus ylipäättänsä. Esimies toimii hypoteesissa tuottavuuden kasvun käyttövoimana ja liikkeellepanijana. Työkaluja käyttäen esimiehen tulisi nostaa työntekijöiden motivaatiota ja tuottavuutta. Työkalun yhteyksiä tuottavuuteen tutkittiin korrelaatio- ja regressioanalyysiä hyödyntämällä. Mikäli hypoteesin sisällä olevat työkalut nostaa tuottavuutta, organisaatiossa voidaan muokata esimiesten johtamista tuottavammaksi.

Yrityksen näkökulmasta esimiehen johtamisen tulisi tukea sen tavoitteita ja tuottaa omistajille voittoa (Osakeyhtiölaki 5 624/2006, 1 luku 5§). Esimiehen johtaminen on edelleen useassa organisaatiossa keskeisin toimintaa ohjaava tekijä. Myös useat työyhteisöt ja kaipaavat hyvää esimiestä ja johtamista. Markkinoiden muuttuessa yhä kilpailuisemmiksi esimiestyötä on hyvä arvioida ja pyrkiä kehittämään jatkuvasti. (Järvinen 2005, 13).

Yleisesti voidaan sanoa, että esimies käyttää työntekijöiden mielestä melko hyvin aikaa osaamispääoman kehittämiseen, aineettoman palkitsemiseen ja vuorovaikuttamiseen. Taustamuuttujista erityisesti työsuhteen kestolla oli merkittäviä vaikutuksia vastauskäyttäytymiseen. Vastaajat, joilla työsuhdetta oli yli 0-6kk kokivat esimiehen käyttävän heidän osaamiseen, aineettomaan palkitsemiseen ja vuorovaikutukseen selkeästi vähemmän aikaa, kuin toinen verrokkiryhmä jossa työsuhde oli kestänyt alle 6kk. Tämä kertoo, että esimiehen aika keskittyy enemmän työsuhteen alussa oleviin työntekijöihin. Soldemilla aloitti vuonna 2018 253 ihmistä, joiden perehdytyksestä vastasi pääosin lähiesimies. Tämä toimintarakenne on saattanut vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin. Mikäli pidempään työskennelleiden kokemusta esimiehen ajankäytöstä halutaan muuttaa tulisi myös pohtia tämän nykyisen toimintarakenteen toimivuutta. Ajankäytön uudelleenohjaus nostaisi tuloksien mukaan pidempään työskennelleiden motivaatiota, mutta tuottavuuden indikaattoreihin tämä ei tuloksien mukaan vaikuttaisi nostavasti. Kasvanut motivaatio voisi mahdollisesti kuitenkin parantaa työntekijöiden pysyvyyttä ja tätä kautta pienentää yrityksen kuluja. (Martela & Jarenko 2014, 66).

Vertaillen työntekijöiden tuottavuutta, myös taustamuuttujista työsuhteen kesto korostui. Työntekijän nettomyynti/h lukema kasvoi työsuhteen edetessä maltillisesti, mikä on luonnollista tieto- ja taitotason karttuessa (Kamensky, 2015). Tosin työntekijät, joiden työsuhdetta oli kertynyt yli 12kk sairastivat muita työntekijöitä enemmän. Tuottavuuden kasvun näkökulmasta sairauslomautunnit ovat oleellinen tekijä. Yhden sairauslomapäivän hinnaksi muodostuu keskimäärin 300€ (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009). Samalla taustamuuttujalla rajatut työntekijät vastaavasti kokevansa vähemmän motivaation tunnetta, kuin työsuhteen alkupäässä olevat työntekijät. Tämän perusteella saattaisi helposti olettaa, että syy tuottavuuden laskuun olisi motivaatiossa. Näin ei kuitenkaan ollut, eikä motivaatio korreloinut merkittävästi tuottavuuden indikaattoreiden kanssa. Tämä löydös on ristiriidassa Martelan & Jarenkon väitteen kanssa, jossa motivaatio olisi oleellinen tekijä yrityksen tuottavuuden kanssa (Martela & Jarenko 2014, 9). Työntekijöiden eroja tuottavuudessa ei voitu selittää työntekijän motivaatiolla, eikä hypoteesin sisältämällä esimiehen työkaluilla. Usein kuitenkin esimiestyöhön ja johtamiseen sisällytetään autonomisia elementtejä, jotka ovat organisaatiolle raskaampia, kun autoritääriset elementit siinä toivossa, että työntekijöiden kasvanut motivaatio johtaisi tuottavaan toimintaan.

Motivaatiota pidetään kuitenkin yleisesti tärkeänä tekijänä työntekijöiden pysyvyyden ja työilmapiirin näkökulmasta (Martela & Jarenko 2014, 9). Soldemille nämä tekijät ovat erityisen tärkeitä kilpaillun työntekijämarkkinan, sekä yrityksen arvojen takia. Tarkastellessa työntekijöiden vastauksia yleisellä tasolla, voidaan todeta työntekijöiden motivaation olevan hyvällä tasolla. Motivaatio laskee kuitenkin työsuhteen edetessä. Ilmiö on kuitenkin luonnollinen, kun otetaan huomioon myyntityön luonne. Työsuhteen edetessä työn sisältö saattaa tuntua suorittavalta. Tätä tukee myös Martelan & Jarenkon väitös siitä, että työn sisältö on motivaation kannalta tärkein tekijä (Martela & Jarenko 2014, 66).

Työntekijöiden motivaatioon voidaan kuitenkin vaikuttaa merkittävästi hyödyntäen esimiestyötä ja hypoteesin sisältämiä esimiehen työkaluja. Työntekijän motivaatio korreloi tilastollisesti erittäin merkitsevästi esimiehen työkalujen ja johtamisen kanssa. Regressioanalyysillä motivaation vaihtelua voitiin myös selittää merkittävästi hypoteesin sisältämällä työkaluilla. Tulokset tukevat esimiehen tärkeyttä organisaatiossa, ja esimiehen vaikutus mahdollisuuksia työntekijän motivaatioon. Työntekijöiden motivaation näkökulmasta on tärkeää, että esimies on aktiivisesti vaikuttamassa työntekijään. Työntekijät näkevät esimiehen työnantajan edustajana, jolle on annettu mandaatti, sekä valta toimia työnantajan edustajana ja sen seurauksena esimiehen toiminnalla on vaikuttavuutta suurta vaikuttavuutta motivaatioon. (Järvinen 2005, 33)

Työntekijöiden kokemus omasta osaamispääomasta ei ole erityisen heikko tai hyvä. Kokemus osaamispääomasta taas korreloi merkittävästi motivaation kanssa. Myös regressioanalyysillä osaamispääomalla voitiin selittää motivaation vaihtelua merkittävästi. Työsuhteessa pidempään olleet kokevat osaamisensa olevan korkeammalla, kun työsuhteen alkutaipaleella olevat. Tätä voidaan pitää luonnollisena sillä työsuhteessa pidempään olleet ovat ehtineet oppia myyntityötä enemmän (Sydänmaalakka, 2015). Työsuhteen alussa olevat työntekijät kokevat esimiehen käyttävän aikaa oman osaamispääoman kehittämiseen huomattavasti enemmän, kun työsuhteessa pidempään olleiden.

Motivaation kannalta voidaan siis todeta, että työntekijän osaamispääomalla on iso vaikutus. Tulos tukee sitä, että myyntiorganisaation kaltaisessa asiantuntijatyössä esimies voi vaikuttaa erittäin paljon työntekijöiden motivaatioon johtamalla henkilöstön osaamispääoma. Olisi virheellistä kuitenkin olettaa, että työsuhteen edetessä, jolloin työntekijän osaaminen kasvaa esimies voisi vähentää työntekijän osaamisen johtamista. Eroavaisuudet tuloksissa työsuhteen alkutaipaleella olevan työntekijän ja pidempään työsuhteessa olevan työntekijän väliltä löytyi motivaation vaihtelusta. Pidempään työsuhteessa olevan motivaatiosta isompi osa voitiin selittää osaamispääomalla. Tämä viittaisi siihen, että työntekijä kaipaa esimiehen tukea tietojen ja taitojen kehittämisessä läpi työsuhteen. Oppiminen ei myöskään ole Soldemin kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa kertaluonteinen projekti, vaan jatkuva prosessi jossa henkilöstö kaipaa esimiehen aktiivista tukea (Tuomi & Sumkin, 2012).

Aineettoman palkitsemisen nykytilaa voidaan pitää työsuhteen alussa olevien työntekijöiden osalta tyydyttävänä, mutta pidempään työskennelleiden osalta tulos on heikompi. Korrelaatio- ja regressioanalyysillä voitiin kuitenkin todeta motivaation ja aineettoman palkitsemisen välinen yhteys merkittäväksi. Nykyisessä hyvinvointiyhteiskunnassa rahallisen palkkion merkitys on vähäinen. Hyvinvointivaltiossa yksilöllä on pääosin turvattu hyvinvoinnin kannalta tärkeimmät aineelliset tekijät, eikä näillä voida ohjata työntekijän työsuoritusta tällöin motivaation näkökulmasta aineettoman palkitsemisen merkitys korostuu. (Kauhanen 2015, 113).

Työsuhteen edetessä korrelaatio- ja regressio aineettoman palkitsemisen ja motivaation välillä vahvistuu entisestään. Esimies pystyy siis vaikuttamaan pidempään työskennelleiden motivaation palkitsemalla heitä vielä vahvemmin. Palkitseminen ei tosin vaikuttanut motivaation lisäksi työntekijän myyntitulokseen tai sairauspoissaloihin. Työntekijöiden motivaation ja pysyvyyden näkökulmasta trendi, jossa palkitsemisen määrä vähenee on tosin huolestuttava (Martela & Jarenko 2014, 48.).

Vuorovaikutuksen määrä työntekijän ja esimiehen välillä korreloi huomattavasti vähemmän motivaation kanssa, kuin muista muuttujista osaamispääoma tai aineeton palkitseminen. Motivaation vaihtelusta ei myöskään voida selittää yhtä isoa osaa vuorovaikutuksella, kun muilla muuttujilla. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu työsuht-

teen edetessä kuitenkin merkittävästi. Korrelaatiokerroin, sekä regressioprocentti kasvavat kaikista muuttujista eniten työsuhteen edetessä. Vuorovaikutuksen määrän vaikutus motivaatioon korostuu siis merkittävästi työsuhteen edetessä. Vuorovaikutuksen määrä on työkalu, jolla esimies pystyy vaikuttamaan varsinkin pidempään työsuhteessa olevien motivaatioon (Laaksonen, Rantala & Sulkava 2002, 6). Korrelaatio- ja regressiokertoimen suhteesta pidempään työskennelleiden motivaatioon voimmekin todeta pidempään työsuhteessa olevien kaipaavan enemmän esimieheltä vuorovaikutusta ja huomiointia, jonka ei tarvitse liittyä välttämättä työsuoritukseen. Tämä eroaa huomattavasti työntekijöistä joiden työsuhde oli kestänyt alle 6 kuukautta. Esimiehen näkökulmasta myös vuorovaikutusta ylipäättänsä on helpompi järjestää, eikä työntekijän ja esimiehen kohtaamisen tarvitse aina liittyä osaamisen kehittämiseen tai palkitseminen aineettomasti.

Voimme todeta esimiehen vaikuttavan hypoteesin sisältämällä työkaluilla merkittävästi työntekijöiden motivaatioon, merkitys korostuu etenkin työsuhteen edetessä, jolloin työntekijöiden motivaatioon vaikutetaan yhä enemmän esimiestyöllä. Työntekijöiden motivaatiota pidetään taas usein tekijänä, joka vaikuttaa yrityksen menestymiseen positiivisesti (Martela & Jarenko 2014, 9). Esimies vaikuttaisi olevan organisaation toiminnan kannalta keskeinen tekijä. Esimiehen johtamista on kuitenkin kyseenalaistettu, kun organisaatioissa on haluttu purkaa hierarkkisia rakenteita ja pyritty siirtymään mataliin matriisi- ja tiimiorganisaatioihin, sekä korostettu itseohjautuvuuden merkitystä. Työntekijöiden motivaation näkökulmasta Soldemin kaltaisessa organisaatioissa esimiestä tarvitaan, tämä tarve korostuu erityisesti pidempään työskennelleiden kesken. (Järvinen 2005, 13)

Tämän tutkimuksen tuloksien perusteella esimies voi vaikuttaa suuresti työntekijän motivaatioon, mutta suoraa yhteyttä tuottavuuden indikaattoreiden ja esimiehen käyttämien työkalujen väliltä ei löytynyt. Esimiehen ja motivaation yhteyden perusteella esimiestä voidaan kuitenkin pitää yritykselle erittäin tärkeänä tekijänä. Olisikin tärkeää kerätä esimiehen johtamistoimenpiteistä dataa myös jatkossa ja verrata tämän vaikutuksia työntekijän suoritukseen.

Datan kerääminen ja hyödyntäminen aloittavista työntekijöistä olisi myös potentiaalista Soldemin kaltaiselle yritykselle. Työntekijät astuvat usein työelämäänsä Soldemin

kautta, jonka johdosta rekrytointivolyymit ovat yrityksessä suuret. Yritykselle data, jonka perusteella voitaisiin tehdä päätelmiä siitä minkälaiset työntekijät ovat tuottavia voisi osoittautua erittäin arvokkaaksi. Tieto kiinnostaisi todennäköisesti myös muita sidosryhmiä, joten kyseinen informaatio voisi avata liiketoiminnalle myös uusia mahdollisuuksia.

LÄHTEET

- Airila, A, Juvonen-Posti, P & Kausto, J. 2015. Työ- ja toimintakyvyn käsitteet ja niiden soveltuvuus työelämänulkopuolella oleviin työikäisiin. Työterveyslaitos. Viitattu 31.1.2019. <http://www.uta.fi>
- Alapuranen M-L., Rauhansalo M., Siromaa M., Tapio E. 2018. Taidokas vuorovai-
kuttaja treenaa osaamistaan”– vuorovaikutusosaamisen kehittämisen diskurssit
koulutuspalvelujen kuvauksissa. Viitattu 15.3.2019. <http://www.vakki.net>
- ASML www-sivut. 2019. Viitattu 31.1.2019. <https://www.asml.fi/events/suoramyyn-ty-suomessa-2/etusivu/>
- Aura, O & Ahonen, G. 2016. Strategisen työhyvinvoinnin johtaminen. Alma Talent. Viitattu 1.2.2019. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi>
- Bassi, L, Ludwig, J, McMurrer, D & Van Buren, M. 2000. Profiting from Learning: Firm- Level Effects of Training Investments and Market Implications. Viitattu 4.3.2019. <http://citeseerx.ist.psu.edu>
- Bloom, N. Genakos, C Sadun, R & Reenen, J. 2012. Management practices across firms and countries. Stanford University & Harvard Business School. Viitattu 4.3.2019. <http://worldmanagementsurvey.org>
- Etlan www-sivut. 2019. Viitattu 31.1.2019. <https://www.etla.fi>
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hirsijärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Talentum. Viitattu 30.1.2019. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi>.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen Timantti. Alma Talent. Viitattu 5.3.2019. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi>.
- Kangasharju, A. 2008. Tuottavuus osana tuloksellisuutta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Viitattu 11.6.2018. www.kuntaliitto.fi
- Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Alma Talent. Viitattu 25.2.2019. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi>.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana- aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 8.2.2019. <https://kauppakamaritieto-fi>.
- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 4.3.2019. <https://kauppakamaritieto-fi>.

Kinnunen. U, Perko. K & Virtanen. M. 2013. Sosiaalilääkitieteellinen aikakauslehti. Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. Viitattu 29.1.2018. <https://journal.fi>

Kupias. P, Peltola. R & Pirinen. J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Alma Talent Oy. Viitattu 30.1.2019. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi>.

Laaksonen. R, Rantala. L & Sulkava. U. 2012. Ymmärrä-tule ymmärretyksi. Suomen dementiahoitoyhdistys RY. Viitattu 3.2.2019. <http://www.muistiasiantuntijat.fi>

Lehikoinen. R & Töyrylä. I. 2015. Ulkoistamisen käsikirja. Viitattu 29.1.2019. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi>

Martela. F & Jarenko. K. 2014. Sisäinen motivaatio tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. <https://www.eduskunta.fi>

Martini. N & James. G. 2012. Scientific Selling Creating High-Performance Sales Teams Through Applied Psychology and Testing. John Wiley & Sons Inc. Viitattu 14.2.2019

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624 muutoksineen.

Parpei. R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan. Alma Talent. Viitattu 20.2.2019 <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi>

Peltokorpi. A, Kujala. K & Lillrank. P. 2004. Keskenikäisen potilaan kustannukset. Kunnallissalan kehittämisäitiö kaks. <https://kaks.fi>

Rantanen. H, Rantala. T & Pekkola. S. 2015. Tuottavuuden kehittämisen esteet Suomi eilen ja tänään. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 3.3. 2019. <https://www.lut.fi>

Robbins. S & Judge. T. Organizational behavior. 2011. New Jersey: Prentice Hall. Viitattu 2019. <https://www.dawsonera.com>

Rossi. A. 2012. Kulttuuristrategia. Helsingin seudun kauppakamari.

Rötkin. L. 2015. Terveisiä Pomolle. Alma Talent. Viitattu 24.2.2019. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi>

Salimäki. A, Sweins. C, Heiskanen. J & Laamanen. T. 2008 Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa. Helsinki University of Technology. Viitattu 14.2.2019. <https://www.researchgate.net>

Schein. E. 2016. Organization Culture and Leadership. Viitattu 10.3.2019. <https://ebookcentral.proquest.com>

Sydänmaanlakka. P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Alma Talent. Viitattu 5.3.2019. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi>.

Tilastokeskuksen www-sivut. 2019. Viitattu 31.1.2019. <https://www.stat.fi>

Tuomi. L & Sumkin. T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Alma Talent. Viitattu 8.3.2019. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi>

Työsopimuslaki 26.1.2001/55 muutoksineen. Viitattu 10.3.2019

Väestöliiton www-sivut 2019. Viitattu 1.2.2019. <https://www.vaestoliitto.fi>

Zenger. J & Folkman. J. 2009. The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders. New York: The MacGraw-Hill Professional Publishing. Viitattu 29.1.2019. <http://reynolds.groupsite.com>

LIITE 1

SAATEVIESTI

Linkin takaa löydätte kyselyn liittyen esimiestyöhön ja työkaluihin, joita esimiestyössä voidaan hyödyntää. Tarkoituksena olisi vertailla, minkälaiset asiat työympäristössä vaikuttavat kaikkein parhaiten päivittäiseen työhönne.

Jotta voisin ymmärtää asioiden nykytilan, tarvitsen apuanne. Sähköpostin lopussa olevan linkin kautta pääsette vastaamaan kyselyyn, johon tarvitsen kipeästi kaikilta vastauksia.

Käytättehän jokaisen kysymykseen tarvittavan ajan ja pysähdytte pohtimaan, mitä mieltä olette väittämästä. Vastauksia käsitellään massana, eikä niitä katsota yksilökohtaisesti.

Tavoitteena on tutkia kokemuksianne esimiestyöstä, motivaatiosta, myyntitaidoista, palkitsemista ja vuorovaikutuksesta sekä näiden vaikutuksista myyntituloksiin. Kyselyn perusteella voimme määritellä paremmin kyselyssä olevien tekijöiden nykytilan. Kysely tehdään Soldemin tunnuksilla, jotta saan liitettyä myyntituloksianne mukaan. Vastauksia käsittelen vain minä, ja kun tulokset on liitetty materiaaliin, käyttäjätunnukset poistetaan tiedostosta, jotta se säilyy anonymina. Vastauksia käsitellään massana ei yksilöinä, joten vastaaminen on täysin luottamuksellista!

Jos kysymyksissä on epäselvyyksiä tai muita ongelmia ilmenee, olkaa yhteydessä omaan esimieheenne.

Vastaukset ovat todella tärkeitä ja auttavat meitä kehittämään työympäristöä entisestään! Vastaattehan siis huolellisesti ja pysähdytte miettimään kysymystä niin, että arvioitte kokonaisuutta koko työsuhteenne ajalta. Käyttäkää tähän siis rohkeasti aikaa 😊 Vastaaminen vie 5–10min!

Mikäli ette pääse linkistä suoraan kyselyyn, kopioikaa se selaimen.

Kiitos jo etukäteen!

LIITE 2

2. Työsuhteen kesto *

- 0-6kk
- 6-12kk
- 12-24kk
- yli 24kk

3. Sukupuoli *

- Mies
- Nainen

4. Motivaatio *

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen motivoitunut myyntityön tekemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen innostunut kehittämään myyntitaitojani omatoimisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soldemilla työskentely on motivoivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokemani motivaatio myyntityöhön riittää työssä onnistumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiestyö edesauttaa minua pysymään motivoituneena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Motivaatio

	Harvemmin tai ei koskaan	Kerran viikossa	Muutaman kerran viikossa, mutta en päivittäin	Päivittäin
Tunnen olevani motivoitunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Myyntitaidot *

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minulla on riittävät myyntitaidot tavoitteisiin pääsemiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni käyttää riittävästi aikaa myyntitaitojeni kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyntitaidoillani pystyn suoriutumaan työstäni onnistuneesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni käyttää paljon aikaa osaamiseni kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Myyntitaidot *

	Harvemmin tai ei koskaan	Kerran viikossa	Muutaman kerran viikossa, mutta ei päivittäin	Päivittäin
Esimieheni kehittää kanssani myyntitaitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Palkitseminen (tällä tarkoitetaan sosiaalista tapaa palkita, ei rahallista) *

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esimieheni huomaa onnistumiseni ja huomioi ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni palkitsee ja huomioi minua onnistumisistani julkisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen siihen kuinka usein esimies palkitsee minua onnistumisista kehumalla tai huomioimalla ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen siihen kuinka usein Soldemin esimiehet palkitsevat myyntineuvottelijoita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Palkitseminen *

	Harvemmin tai ei koskaan	Kerran viikossa	Muutaman kerran viikossa, mutta ei päivittäin	Päivittäin
Esimies palkitsee minua työni jäljestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Vuorovaikutus *

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esimieheni on tarpeisiini nähden riittävästi läsnä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelemme esimieheni kanssa tarpeisiini nähden riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin pyytää esimieheitä apua myynnissä ilmeneisiin haasteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehet ovat riittävästi läsnä, jotta voin suoriutua työstäni tavoitteiden mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni Soldemin esimiehet ovat riittävästi läsnä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Vuorovaikutus *

	Harvemmin tai ei koskaan	Kerran viikossa	Muutaman kerran viikossa, mutta ei päivittäin	Päivittäin
Pystyn pyytämään esimieheltä apua työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

