



Turun yliopisto
University of Turku

**MYYNTITIIMIN
ORGANISAATIOKANSALAISUUS:
TAUSTATEKIJÄT JA KORRELAATIO
TALOUDELLISEEN TULOKSEEN**

CASE: TOP-SPORT OY

Liiketaloustiede, markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Jussi Leinonen

Ohjaajat:
KTT Tuula Mittilä
KTM Tuomas Pohjola

16.5.2014
Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatu­järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Johdatus tutkielmaan ja aiheen esittely	7
1.2	Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset.....	11
1.3	Tutkielman tieteenfilosofia	13
1.4	Tutkimusmenetelmä	14
1.5	Tutkielmaraportin rakenne	17
2	MYYNTITIIMIT	19
2.1	Käsitteen esittely	19
2.2	Myyntitiimien teoreettinen tausta.....	20
2.2.1	Myyntitiimien prosessit	21
2.2.2	Huomioita prosesseista	23
2.3	Myyntitiimin rakentaminen ja ylläpito.....	24
2.3.1	Myyntitiimin jäsenten hyvät ominaisuudet.....	26
2.3.2	Tiimin innovatiivisuus	27
2.4	Myyntitiimien johtaminen.....	28
2.4.1	Myyntitiimien johtamisen kriittiset menestystekijät.....	29
2.4.2	Valtaistava johtaminen.....	30
2.4.3	Tiimien palkitseminen	31
2.4.4	Tiedon kulku tiimeissä.....	32
2.5	Tiimien tuloksellisuus ja tulos.....	34
3	ORGANISAATIOKANSALAISUUS	36
3.1	Käsitteen esittely	36
3.2	Organisaatiokansalaisuuden tutkimuksen tausta.....	37
3.3	Organisaatiokansalaisuuden osatekijät.....	38
3.3.1	Kolme osatekijää.....	39
3.3.2	Organisaatiokyynisyys	41
3.4	Organisaatiokansalaisuuden taustatekijät.....	42
3.4.1	Sitoutuminen ja organisaatiokansalaisuus	42
3.4.2	Johtaminen ja organisaatiokansalaisuus	43
3.4.3	Työilmapiiri ja organisaatiokansalaisuus.....	44
3.4.4	Ikä, työsuhteen kesto ja organisaatiokansalaisuus	45
3.5	Organisaatiokansalaisuuden ominaisuudet	46
3.5.1	Positiiviset ominaisuudet	46
3.5.2	Negatiiviset ominaisuudet.....	48
3.6	Organisaatiokansalaisuuden mittaaminen	49

4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	52
4.1	Tutkittava yritys	52
4.2	Aineiston keruu	53
4.3	Aineiston analyysi	55
4.3.1	Riippuvuuksien tutkiminen.....	55
4.3.2	Faktorianalyysi.....	56
4.3.3	Mittauksen ja käytettyjen mittareiden luotettavuus	58
4.3.4	Faktorianalyysin tukena käytetyt tilastotieteelliset menetelmät	60
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	62
5.1	Organisaatiokansalaisuus myyntitiimeissä.....	62
5.2	Organisaatiokansalaisuus tutkitussa yrityksessä	64
5.3	Organisaatiokansalaisuuden korrelaatio ilmiön taustatekijöihin.....	65
5.4	Organisaatiokansalaisuuden ja taustatekijöiden korrelaatio myyntitiimien taloudelliseen tulokseen	68
5.5	Organisaatiokansalaisuuden korrelaatio esimiestyytyväisyyteen ja sitoutumiseen.....	73
6	LOPUKSI	75
6.1	Johtopäätökset	75
6.2	Tutkielman luotettavuus.....	79
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	81
6.4	Manageriaaliset implikaatiot	83
6.5	Lähdekritiikki ja tutkielman rajoitteet.....	84
	LÄHTEET.....	86
	LIITTEET	94
	LIITE 1A – ORGANISAATIOKANSALAISUUDEN JA SITOUTUMISEN MITTARI SUOMENNETTUNA	94
	LIITE 1B – ORGANISAATIOKANSALAISUUDEN JA SITOUTUMISEN MITTARI ALKUPERÄISENÄ	95
	LIITE 2 – SÄHKÖPOSTIN SAATEKIRJE KYSELYN VASTAAJILLE.....	96
	LIITE 3 – KYSELYLOMAKKEEN ALKUTEKSTI	96
	LIITE 4 – VASTAAJAT MYYMÄLÖITTÄIN.....	98
	LIITE 5 – TUTKIMUSLOMAKE	100
	LIITE 6 – ORGANISAATIOKANSALAISUUDEN SUMMAMUUTTUJA....	103
	LIITE 7 – TYÖILMAPIIRIN SUMMAMUUTTUJA	105
	LIITE 8 – SITOUTUMISEN SUMMAMUUTTUJA	106

LIITE 9 – ESIMIESTYYTYVÄISYYDEN SUMMAMUUTTUJA	108
LIITE 10 - TYÖSKENTELEYAIKA TIIMISSÄ.....	111
LIITE 11 – ORGANISAATIOKANSALAISUUDEN JA DEMOGRAFIIDEN KORRELAATIOTALUKKO	112
LIITE 12 – ORGANISAATIOKANSALAISUUDEN JA MYYNTITIIMIN TULOKSEN KORRELAATIOTAULUKKO	112
LIITE 13 – TUTKIMUKSEN IKÄJAKAUMA.....	113

KUVIOT

Kuva 1:	Tiimien sisäiset prosessit Marks ym. (2001) mukaillen.	22
Kuva 2:	Organisaation optimaalinen tiedonkulku ja tiedon jakaminen Mengue ym. (2013), Ipe (2003) ja Nonaka (1994) mukaillen.....	33
Kuva 3:	Koottu teoreettinen viitekehys.....	51
Kuva 4:	Kootun teoreettisen viitekehysten testaus ja kuvaus tutkittujen ilmiöiden välisistä lineaarisista riippuvuussuhteista. Riippuvuus laskettu Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroimella.....	78

TAULUKOT

Taulukko 1:	Vastaajajoukon kuvailu.	55
Taulukko 2:	Myyntitiimien organisaatiokansalaisuus summamuuttujan mukaan myyntitiimeittäin eriteltyinä. (N= 205)	63
Taulukko 3:	Organisaatiokansalaisuuden osa-alueet myyntitiimeissä (N=183) ja toimistolla (N=22).	64
Taulukko 4:	Organisaatiokansalaisuuden lineaarinen riippuvuussuhde muihin tutkittuihin tiimin ominaisuuksiin. Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin. * = $p < 0,05$, ** = $p < 0,001$. (N=183)	66

Taulukko 5: Tuloksen lineaarinen riippuvuussuhde organisaatiokansalaisuuteen ja muihin tutkittuihin ilmiöihin. Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin.
* = $p < 0,05$, **= $p < 0,001$. (N= 155) 68

1 JOHDANTO

“We’re All in Sales Now.” (Pink, 2013)

1.1 Johdatus tutkielmaan ja aiheen esittely

Jatkuvasti muuttuvassa ja vaativammassa työelämässä yrityksiä tärkeimmät voimavarat, työntekijät, ovat suurimpien paineiden alla. Työt, mitkä aiemmin tehtiin käsin, voidaan koneistaa ja ohjelmoida tehtäväksi huomattavasti nopeammin nykyisen teknologian avulla. Työt, mitkä aiemmin tehtiin lähikonttorissa, voidaan ulkoistaa 5000 kilometrin päähän tehtäväksi huokeammin ja nopeammin. Työt, mitkä aiemmin olivat koko elämän kestäviä kehityspolkuja, ovat muuttuneet muutaman vuoden pätkissä tehtäviksi pyrähdyksiksi. Kaiken tämän ohessa ja osittain sen johdosta työntekijät ja työyhteisöt voivat jatkuvasti huonommin. Sairauspoissaolot lisääntyvät, työmotivaatio on laskusuhdanteessa ja vuonna 2010 ennen aikaisten eläkkeelle jäämisien kustannus oli arviolta n. 21 miljardin euron luokkaa. (Aura, Ahonen & Ilmarinen 2012, 3.) Tämä valtava lasku kerääntyy ja kasvaa korkoa korolle vuosi vuodelta. Mielestäni lienee siis oikeutettua sanoa, että yhteiskunta on menossa väärään suuntaan ja ratkaisuja kurssin kääntämiseksi kaivataan. Parempaan työelämän kehittämiseen on tunnustettu tärkeäksi seikaksi myös ministeriötasolla ja kehittämiseksi onkin perustettu Työelämä 2020- hanke (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013).

Muutaman vuoden takaisen Conference Boardin (2010) tutkimuksen mukaan vain 46 % amerikkalaisista on tyytyväisiä työhönsä, joka on matalin mitattu luku Conference Boardin tutkimuksissa viimeisen 20 vuoden aikana. Samassa ajassa amerikkalaiset ovat alkaneet viettää yhä suuremman osan päivästänsä töissä. Yhdistettynä nämä kaksi asiaa kertovat trendistä, joka ei todennäköisesti johda onnelliseen ja tuottavaan työelämään. (Anik, Aknin, Norton, Dunn & Quoidbach 2013.)

Kiinnostukseni työelämän pehmeitä arvoja ja työelämän kehittämistä kohtaan heräsi lukiessani Ahosen (2012) artikkelia noin kaksi vuotta sitten. Ihmisten huono työssä viihtyminen, aikaiset eläkkeelle jäämiset ja kasvavat sairauspoissaolopäivät kertoivat karuja lukuja niin yksittäisten työntekijöiden näkökulmasta kuin myös lamasta ylös pyrkivän valtion näkökulmasta. Markkinoinnin akateemisen taustan lisäksi olen läpi opintojeni opiskellut myös johtamista ja lukenut laajasti johtamisen ja markkinoinnin kirjallisuutta eri näkökulmista. Tutkielmaa aloittaessa minulle oli muodostunut selkeä visio siitä, kuinka työelämää ja sen kestävyyttä voisi lähteä kehittämään parempaan päin yhdistämällä markkinoinnin ja johtamisen teoreettisia ja käytännöllisiä viitekehyksiä. Johtamisen kirjallisuudesta löytynyt *organisaatiokansalaisuuden* käsite ja aihepiiri sisälsi tuoreita ja raikkaita näkökulmia työhyvinvoinnista ja työilmapiiristä. Aihepiiri ja

teoreettinen viitekehys vaikuttivat niin vakuuttavilta, että organisaatiokansalaisuus päättyi tutkimuksen kantavaksi teemaksi ja tutkimuskohteeksi. Luonnolliseksi tutkimusympäristöksi organisaatiokansalaisuudelle muodostui tiimiperusteinen myyntiorganisaatio, joka löytyi omasta entisestä työpaikastani. Vahvan joukkueurheilutaustani vuoksi minulla on myös suuri mielenkiinto tutkia tiimien dynamiikkaa ja niiden toimintaa selittäviä tekijöitä.

Johtamisen ja työelämän itsestään selvänä seikkana on pidetty sitä seikkaa, että tyytyväiset ja onnelliset työntekijät ovat tuottoisampia yritykselle. Maalaisjärjelläkin ajateltuna asia vaikuttaa oikealta, eikä vaadi suurta kyseenalaistamista. Tutkimukset osoittavat toisin. Neljän vuosikymmenen ajan tutkijat ovat yrittäneet löytää yhteyttä onnellisten ja tyytyväisten työntekijöiden ja yrityksen tuottavuuden välillä siinä onnistumatta. Tutkijat eivät siis ole löytäneet empiirisiä todisteita siitä, että tyytyväinen työntekijä olisi tuottavampi yritykselle. (Fisher 2003.) Yleisen ajattelun mukaan pehmeät arvot ovat ”liian pehmeitä”, eivätkä siksi korreloi tuloksellisuuden kanssa. Organ ja Paine (1999, 338) ehdottavatkin, että tuloksellisuuden ja pehmeiden arvojen (mm. työtyytyväisyys, onnellisuus) välistä yhteyttä ei ole kyetty löytämään, koska tuloksellisuus mittaa liian kovia arvoja suhteessa subjektiivisiin, pehmeisiin arvoihin. Ovatko onnellisuus ja työtyytyväisyys liian ”pehmeitä” mittareita, vai ovatko mittareiden yksiköt liian ”kovia”? Organisaatiokansalaisuus on työyhteisöissä, tiimeissä ja myös yksilötasolla esiintyvä ilmiö, mikä on käsitykseni mukaan vahvassa yhteydessä työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin kanssa. Mikäli tiimissä tai organisaatiossa työhyvinvointi on hyvällä tasolla, siitä seuraa organisaatiokansalaisuutta. Organisaatiokansalaisuus puolestaan oletettavasti edistää edelleen positiivista ilmapiiriä ja positiivisia tulumia organisaatiossa. Tutkielman yhtenä kantavana teemana on organisaatiokansalaisuus, jonka teoriasta voisi olla mahdollista löytää uusia näkökulmia työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välisen yhteyden löytämiselle.

Organisaatiokansalaisuuden lisäksi toisena teoreettisena painopistealueena tutkielmassa on *myyntitiimi*. Tiimit ovat ubiikkeja eli kaikkialla läsnä. Puhuimmepa sitten ohjelmistojen kehittämisestä, Olympia-jääkiekosta, lääkkeiden kehittämisestä tai modernista sodankäynnistä, tiimit ovat kriittisiä yksiköitä, jotka ”saavat asiat tehtyä” tämän päivän maailmassa. (Marks, Mathieu & Zaccaro 2006.) Huomionarvoista on myös, että vaikka internet ja digitalisoituminen ovat tehneet valtavia muutoksia myynnin ja markkinoinnin toimintaympäristöille 2000-luvun alusta lähtien, myyntihenkilöstön ja myyjien määrään se ei ole kuitenkaan olennaisesti vaikuttanut (Pink 2013, 18). Pink esittää teoksessaan myös tutkimustuloksia, joiden mukaan EU:n sisäisestä työvoimasta noin joka yhdeksäs ihminen on myyntiammatissa, Japanissa noin joka kahdeksas ja Yhdysvalloissa noin joka yhdeksäs. Edellä mainitut luvut ovat lähes samoja kuin 2000-luvun alussa. Kiinan ja Intian tullessa yhä vauraammaksi eräät suuret yritykset aikovat jopa

tuplata oman myyntihenkilöstönsä määrän kyseisillä alueilla, mikä kertoo sen, että myyjät tai myyjän ammatti on kaikkea muuta kuin katoamassa.

Jo lähes 20 vuotta sitten tutkijat Deeter-Schmelz ja Ramsey (1995, 52) tunnistivat, että uusi painottuminen tiimeihin ja tiimityöskentelyyn asettaa uusia ja haastavia vaatimuksia johtajalle. 10 vuotta edellistä myöhemmin tutkijat Jones, Brown, Zoltners ja Weitz (2005) painottivat, että johdettaessa kovenevaa kilpailua kompleksisessa ympäristössä, tulee yritysten painottua osaavien tiimien kehittämiseen yksilöiden kehittämisen sijaan. Näkemys tiimien tärkeydestä täydentyy, kun Rapp, Ahearne, Mathieu ja Rapp (2010, 214) toteavat markkinointitutkimuksen selkeästi osoittavan sen, että tiimi-perusteinen myynti on tärkeä trendi kuluttaja- ja b2b-myynissä.

Viimeisien kolmen vuosikymmenen aikana markkinoinnin tehtäväkenttä on kehittynyt transaktio- ja tuoteperusteisesta paradigmasta kohti palveluorientaatiota, jossa suuri paino asetetaan pitkäkestoisille asiakassuhteille. Tässä ympäristössä myyjät ja ostajat toimivat yhdessä luodakseen molemminpuolista arvoa. (Vargo & Lusch 2004.) Painopisteen siirtyessä kohti palvelua, myyntihenkilön ja myös myyntiorganisaation rooli on muutoksessa. Kasvavien asiakasodotusten ja asiakassuhteiden lisääntyvän merkityksen vuoksi yhden myyjän vastuu on kasvanut niin paljon, että on noussut tarve uudelle, tiimi-perusteiselle myynnin organisoinnille. (Lawrence & Moberg 2009, 185.)

Lisäksi Burton ja Cornilles (1998, 33) kritisoivat artikkelissaan, että myyntiä ja myyntityötä pidetään vähemmän sivistyneenä ja hohdokkaana, sekä myös vähemmän tärkeämpänä osaamisalueena, kuin muut akateemiset osaamisalueet. Tämä on mielestäni selkeästi näkyvissä myös suomalaisessa akateemisessa maailmassa ja yhteiskunnassa yleisesti. Myyjiä ja heidän ammattitaitoaan ei välttämättä arvosteta enää niin korkealle, koska pehmeämmät, humaanimmat arvot ovat nousseet keskustelun keskiöön. Vähätellessä myyntityötä tulee kuitenkin muistaa se asia, että jopa kaikkein jaloimmat hyväntekeväisyshankkeet ja arvokkaimmat non-profit-yritykset joutuvat myymään omia ideoitaan ja saamaan sitä kautta tukijoita ja varoja arvokkaan viestinsä edistämiseen.

Nykyisessä tietoyhteiskunnassa tiedon jakamisella ja hallinnalla on suuri merkitys. Tutkijoiden mukaan yksi syy tiimien käyttöön yksilöiden sijasta on juuri se, että tiimi-perustainen toiminta mahdollistaa informaation integroinnin tiimin sisällä. Parempi informaation kulku ja integraatio johtavat puolestaan valistuneempaan päätöksentekoon ja koordinoitumpaan toimintaan, joka taas johtaa parempaan asiakaspalveluun ja parempaan taloudelliseen tulokseen. (Deeter-Schmelz & Ramsey 1995, 409.)

Suuri osa tutkimuksesta liittyen organisaatiokansalaisuuden ja tuloksellisuuden (engl. performance) suhteeseen on tehty yksilötasolla jättäen tiimitason tarkastelun huomattavasti vähemmälle huomiolle. Yli 400 julkaistua tutkimusta ovat käsitelleet organisaatiokansalaisuutta vuoden 1983 jälkeen, mutta näistä alle 3 prosenttia on käsitellyt tiimitason organisaatiokansalaisuuden ja tuloksellisuuden suhdetta. Mikäli lasketaan lisäksi mukaan aiheet, jotka sisältävät organisaatiokansalaisuuden käsitteistöön liittyviä omi-

naisuuksia (kontekstuaalinen käytös, pro-sosiaalinen organisaatiokäyttäytyminen, roolin ulkopuolinen käytös), tutkimuksia löytyy vielä 250 enemmän. Aiheen ajankohtaisuudesta ja kiinnostavuudesta kertoo myös se, että kaikesta organisaatiokansalaisuuteen liittyvästä tutkimuksesta 66 prosenttia on tehty 2000-luvulla. Viimeisen 10 vuoden aikana esille on noussut myös edellä mainittu suuntaus, joka tutkii tiimitason organisaatiokansalaisuutta. Tiimitason tutkiminen on tärkeää, koska sen vaikutukset esimerkiksi tuloksellisuuteen saattavat olla radikaalisti eroavia yksilötason vaikutusten kanssa. (Nielsen, Hrivnak & Shaw 2009; Podsakoff ym. 2009.)

Sen lisäksi, että organisaatiokansalaisuuden tiimitason tutkimusta ei ole vielä tehty merkittävästi verrattuna yksilötasoon, on huomionarvoista, että tutkimukset ovat löytäneet ristiriitaista näyttöä organisaatiokansalaisuuden suhteesta tiimien tuloksellisuuteen. Podsakoff, Ahearne & MacKenzie (1997) löysivät organisaatiokansalaisuuden komponenttien kasvattavan tiimin tuloksellisuutta, kun taas Podsakoff ja MacKenzie (1994) löysivät samojen komponenttien *vähentävän* tuloksellisuutta. Tämän vuoksi on erityisen mielenkiintoista ja arvokasta tutkia tiimitason organisaatiokansalaisuuden suhdetta myyntitiimien tulokseen, sekä saada uudenlaista tietoa tiedemaailmalle ja liikkeenjohdolle siitä, parantaako organisaatiokansalaisuus tiimitason tulosta ja kuinka ilmiöt korreloivat toisiinsa.

Organisaatiokansalaisuus käsitteenä

Termi *organisaatiokansalaisuus* on käänös englanninkielisestä termistä *organizational citizenship behavior (OCB)*. Suomen kielessä termistä on olemassa myös toinen käänös, *alastaito*, jota käytetään kirjallisuudessa synonyyminä organisaatiokansalaisuustermin kanssa. Vasta 2000-luvun alussa kiinnostusta osakseen saaneen aihepiirin käsitteistö ei ole vielä täysin vakiintunut suomen kielessä, joskin *alastaito* on terminä yleisemmin käytetty kuin organisaatiokansalaisuus. *Alastaito*-termi on saanut osakseen kritiikkiä siitä, että työntekijän alempana oleminen tai alamaisuus korostuu siinä tarpeettoman paljon (Määttänen 2011, 19). Alainen voidaan käsitteenä ajatella olevan negatiivista suhtautumista aiheuttava, jos se assosioidaan alamaisuuteen. Vastaavasti *alastaito*-käsite saatetaan torjua, jos tarkempaa sisältöä ei tunneta tai siihen ei haluta pureutua. Sama torjumisen ilmiö on esillä myös muiden uusien termien ja käsitteiden kanssa. (Aarnikoivu 2008, 82.)

Professori Soili Keskinen kirjoitti Suomessa ensimmäisen julkaisun *alastaidoista* vuonna 2005 nimellä *Alastaito – Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Keskinen esitteli kirjassaan aiheen kirjallisuutta laajasti ja avasi suomenkielisen keskustelun aiheesta. Keskinen esitti *alastaitoja* yhdeksi keinoksi, joilla työn kuormittavuutta voidaan vähentää sekä johtajan, että alaisen toiminnalla. *Alastaidoista* eli organisaatiokansalaisuudesta on Suomessa kirjoitettu tätä tutkielmaa tehtäessä vain yksi kirja Keskinen lisäksi, Markku Silvennoisen *Onnistu alaisena* (2010). Pro gradu -tutkielmia *alastaidoista* on

kirjoitettu useampia ja monilta eri tieteenaloilta. Esimerkkeinä voidaan mainita kasvatustieteiden näkökulmasta kirjoittanut Lehtiniemi (2009), hoitotieteen näkökulmasta kirjoittanut Laine (2010) ja sosiaalipsykologian näkökulmasta kirjoittanut Hirvikoski (2011). Myös organisaatiokansalaisuus on terminä esillä kaikissa edellä mainituissa tutkimuksissa, otsikkotasolla organisaatiokansalaisuus-termiä on käyttänyt Määttänen omassa pro gradu-tutkielmassaan vuonna 2011.

Huomionarvoista on alleviivata, että alaistaito ja organisaatiokansalaisuus ovat suomenkielessä synonyymejä, joiden sisältö ja merkitys ovat samat. Alaistaito on hieman yleisemmin käytetty nimitys ilmiölle, mikäli hakukonevertailun tuloksia voidaan pitää luotettavana. Molemmat nimitykset ovat kuitenkin yleisiä ja rinnakkain käytettyjä. Koska vakiintunutta termiä suomenkielisessä kirjallisuudessa ei vielä ole, on mahdollista valita kahden välillä. Tässä tutkielmassa käytetään aiheesta termiä organisaatiokansalaisuus. Mielestäni organisaatiokansalaisuus on terminä aiheen sisältöä, tasa-arvoisuutta, yhteishenkeä ja ilmapiiriä paremmin kuvaava, kuin vastaava termi alaistaito. Toisaalta käsitteen molemmat nimitykset ovat suhteellisen akateemisia ja esimerkiksi tutkittaville myyntitiimeille ei luultavasti ole merkitystä, kumpaa nimitystä käytetään.

1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

Tärkeimpiä vaiheita tutkielman tekemisessä on tutkimusongelmien määrittely. Yksityiskohtainen ja tarkka rajaus ovat hyvän tutkimusongelman ominaisuuksia. Tutkimusongelmien sisällöstä saadaan tietoa siitä, mihin tutkielmalla pyritään ja minkälaista tietoa tarvitaan. Tutkimusongelman tai –ongelmien avulla pystytään tarkasti määrittelemään ne tavoitteet ja kysymykset, joihin tutkimus pyrkii vastaamaan. Tutkimusongelmaa voidaan pitää tutkielman punaisena lankana, joka ohjaa olennaisesti koko tutkielmaa. (Raatikainen 2004, 25.)

Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia riippuvuussuhteita, joita organisaatiokansalaisuudella on myyntitiimien sisäisiin ilmiöihin ja tulokseen. Tutkielmassa ei oteta kantaa yksilötason organisaatiokansalaisuuden vaikutuksiin, vaan organisaatiokansalaisuutta tutkitaan tiimitasolla. Organisaatiokansalaisuuden käsitteen ymmärtämiseksi tulee käsitteen eri osa alueet määrittellä kuitenkin myös yksilötasolla. Tutkielma keskittyy myynnin ja myyjien osalta täysin myyntitiimeihin ja niiden taloudelliseen tulokseen, eikä yksilötason myyjien suorituksiin. Ryhmädynamiikkaa ja hyvin toimivia ryhmiä ymmärtääkseen on kuitenkin myös tutkittava yksilötason ominaisuuksien merkitystä ryhmän muodostamisessa. Tutkielma tehdään tapaustutkimuksena, eli tutkielman kohteena olevaa organisaatiota tarkastellaan koko laajuudeltaan vain tiettyinä hetkenä, jolloin ajan vaikutus suljetaan pois tutkimuksesta. Kantavana ideana tutkielmassa on pyrkiä tutkimaan tapoja, joilla voidaan parantaa johtamisen käytäntöjä tiimeistä koostuvista

sa toimintaympäristöissä pyrkimällä mittaamaan työhyvinvointia uudella, herkemmillä mittarilla. Uusia ja herkempiä mittareita etsiessä selvisi, että monet työhyvinvointia mittaavat mittarit eivät vastaa tarpeeseen, vaan tilalle kaivataan kokonaan uusia näkökulmia (Fisher 2003). Tässä tutkielmassa organisaatiokansalaisuutta ja sen taustatekijöitä tutkitaan yhtenä uutena tapana mitata työhyvinvointia.

Jones ym. (2005) esittelevät artikkelissaan huomion, että jatkuvasti kasvava määrä yrityksiä käyttää myyntitiimejä parantaakseen suoritusta ja asiakas-säilyvyyttä. Tiimien yleistymisestä huolimatta tutkimus myyntitiimeistä ja tiimeissä myymisestä on suhteellisen harvinaista laajemmassa myynnin kirjallisuudessa. Vaikka yritykset ja toimialat ovat ottaneet tiimiperusteisen myynnin ja toiminnan osaksi omaa toimintamalliaan, tutkijayhteisö ei ole niin tehnyt. Lisäksi suuri osa tehdystä tutkimuksesta on kvalitatiivista ja anekdoottista. Tämä tutkielma pyrkii täyttämään edellä mainittua aukkoa kirjallisuudessa tutkimalla myyntitiimien toimintaa ja prosesseja määrällisin keinoin.

Myynnin tutkijat ovat viime aikoina pyrkineet selittämään, mitkä prosessit ja keinot sekä erilaiset myyntitavat johtavat myyntitiimien ja myyjien parempaan myyntitulokseen. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut auttaa myyntihenkilöstöä rakentamaan ja kehittämään uusia strategioita ja tapoja, jotka johtavat parempaan myyntitulokseen ja tehokkuuteen. (Rapp, Agnihotri & Forbes 2008, 337.) Tämä tutkielma ei pyri tutkimaan itse myynnin prosesseja tai myyntitapahtumaa itsessään, vaan tarkoituksena on tutkia myyntitiimin sisäisiä ilmiöitä kuten organisaatiokansalaisuutta, sitoutumista ja työilmapiiriä sekä niiden korrelaatioita toisiinsa ja myyntitiimin tulokseen. Tutkimalla organisaatiokansalaisuutta ja sen taustatekijöitä myyntitiimissä pyritään löytämään vastauksia siihen, ovatko tiimin ”henkiset ominaisuudet” riippuvuussuhteessa tiimin taloudelliseen tulokseen.

Tutkielman tavoitteiden ja motivaation pohjalta tutkimusongelmaksi muodostuu:

- *Miten organisaatiokansalaisuus ja sen taustatekijät myyntitiimissä korreloivat tiimin taloudelliseen tulokseen?*

Alaongelmat, jotka auttavat kartoittamaan tutkielman teoriaa ja aihepiiriä muodostuvat seuraavanlaiseksi:

- *Miten myyntitiimit toimivat?*
- *Mitä ovat organisaatiokansalaisuuden taustatekijät?*
- *Mitä on organisaatiokansalaisuus?*

Organisaatiokansalaisuuden tutkimuksessa on suurilta osin keskitytty positiivisiin syihin ja positiivisiin seurauksiin. Bolino, Klotz, Turnley ja Harvey (2013) kuitenkin osoittavat tutkimuksessaan tarpeen myös ilmiön taustojen sekä negatiivisten syiden ja seurausten tutkimiselle, jonka tavoitteena on saada aikaan tasapainoisempi kuva organi-

saatiokansalaisuuden käsitteestä. Tässä tutkielmassa pyritään säilyttämään kriittinen näkökulma ja tutkimaan myös organisaatiokansalaisuuden mahdollisia negatiivisia puolia.

Lisäksi tämä tutkielma pyrkii omalta osaltaan täydentämään tutkimustietoa tiimien dynamiikasta ja toiminnasta yhden tietyn liiketoiminta-alan, urheilukaupan, osalta. Tutkielma pyrkii myös tutkimaan niitä riippuvuussuhteita, joita organisaatiokansalaisuudella on myyntitiimien tulokseen ja tiimin muihin sisäisiin elementteihin, kuten sitoutumiseen ja ilmapiiriin. Tavoitteena on myös löytää riippuvuuksia, syitä ja seurauksia, joita voidaan käyttää apuna kehitettäessä parempaa myyntitiimien johtajuutta.

1.3 Tutkielman tieteenfilosofia

Tutkielmani tieteenfilosofinen ajattelumalli on postpositivis-empiirinen paradigma. Postpositivismi on positivismista kehittynyt tutkimusparadigma, joka pyrkii edeltäjänsä tavoin tekemään mahdollisimman objektiivisia havaintoja ja saavuttamaan mahdollisimman totuudenmukaisia tutkimustuloksia. Molemmille paradigmoille yhteistä on, että niiden mukaan totuus on asia, jota on mahdollisuus tavoitella konkreettisesti. (Cuba & Lincoln 1994.)

Postpositivismin taustalla on kriittisen realismin ontologinen oletus, jonka mukaan todellisuus on olemassa, mutta ainoastaan epätäydellisesti ja todennäköisyyksiin perustuen tutkijan ymmärrettävissä. Tämän näkemyksen katsotaan johtuvan siitä, että ilmiö on luonteeltaan monimutkainen ja hankala sekä siitä, että ihmiset omaavat ainoastaan rajallisia älyllisiä kykyjä. Postpositivismissa tieteellisten teorioiden nähdään olevan vakavasti otettavia ja merkityksellisiä yrityksiä kuvata ja selittää ihmismielestä riippumattomaa todellisuutta. Positivismiin ontologisiin perusolettamuksiin kuuluu naiivi realismi, joka uskoo tieteen olevan kykeneväinen kertomaan totuuden maailmasta. Positivismiin verrattuna postpositivismi pohjautuu kriittiseen realismiin, joka tekee sen ontologiasta fallibilistisen eli hyväksyy tieteen erehtyväisyyden. Osittain edellisen johdosta postpositivismin mukaan kaikki tieto on jossain määrin subjektiivista, koska kaikki tutkijan tekemät päätökset aina tutkimusasetelmasta analyysin luomiseen pohjautuvat tutkijan oman ymmärryksen lähtökohtiin. (Jyrinki 2010, 29; Raatikainen 2004, 71–72, Metsämuuronen 2008, 13; Tuomi & Sarajärvi 2009, 20.)

Tutkimusfilosofiakseni on muotoutunut postpositivismi siitä syystä, että tutkin ihmisen sisäisiin käsityksiin ja henkisiin prosesseihin liittyvää aihetta, organisaatiokansalaisuutta. Aihe sekä sen taustailmiöt, syyt ja seuraukset ovat täten hyvin monisyisiä ja tutkittavat elementit ovat monilta osin täysin subjektiivisia ja selkeitä ainoastaan tutkittavalle yksilölle itselleen, jos edes hänelle. Toisena tärkeänä aihepiirinä tutkielmassani on myyntitiimien teoria ja myyntitiimien tutkiminen. Myös myyntitiimit ovat hyvin moni-

syisiä ja haastavia tutkittavia, koska ihmisten väliset suhteet ja vuorovaikutus luovat suuren osan tiimin toiminnasta. Postpositivismin mukaisesti epäilen, että tiede ei koskaan onnistu saavuttamaan täydellistä totuutta tutkittaessa ihmisen ajatuksia, aivotoimintaa tai henkisiä prosesseja. Lisäksi tutkielmani on poikkiteollinen yhdistäen markkinointia, johtamista ja psykologiaa, joista jokainen tiede tuo osaltaan lisää muuttujia tutkielmaan. Samalla kasvaa myös todennäköisyys siihen, että tutkielman empiriaan, analyysiin ja tuloksiin vaikuttavat myös tutkielman ulkopuolelle rajatut ilmiöt.

Taloustieteellistä tutkimusta on mahdollista jaotella useilla tavoilla. Tutkimus voi olla empiiristä tai teoreettista, kvantitatiivista tai kvalitatiivista, hermeneuttista tai positivistista ja deskriptiivistä tai normatiivista. (Uusitalo 1995.) Kvantitatiivisen tutkimusotteen peruslähtökohtana on kontrolloitu mittaus, jolla saadaan kerättyä tarvittava empiirinen aineisto tutkittavan ilmiön parista. Kvalitatiivinen tutkimusote puolestaan on usein kuvaileva ja keskittyy suhteellisen pienen aineiston tutkimiseen ja tulkintojen tekemiseen juuri kyseisen aineiston perusteella. Tämän tutkielman tutkimusote on kvalitatiivinen tapaustutkimuksen luonteen mukaisesti, mutta kerättyä aineistoa analysoidaan kvantitatiivisilla menetelmillä. Tässä tutkielmassa kerätty aineisto on suhteellisen laaja ja kerätty numeerisessa muodossa, jonka vuoksi kvantitatiiviset menetelmät soveltuvat parhaiten aineiston analysointiin ja purkamiseen. Kvantitatiiviset menetelmät ovat luonteeltaan looginen ja kriittinen lähestymistapa tutkielman aineiston analysoimiseen. Kvantitatiiviset menetelmät ovat usein tarkkoja ja analyttisiä ja niiden kautta pyritään tietyn populaation kautta tapahtuvaan yleistämiseen. (Räsänen 2010.) Tämän tutkielman tuloksia ei kuitenkaan pyritä yleistämään esimerkiksi kaikkiin saman toimialan toimijoihin, vaan tutkielmasta saada näkemys yhden toimijan tilanteesta ja sen sisäisistä riippuvuussuhteista. Saadut tulokset voivat antaa näkökulmaa myös muille toimialoille ja tiimiperusteisille organisaatioille, mutta eivät ole niihin suoraan yleistettävissä.

Toisinaan on vaikea tehdä jakoa empiirisen ja teoreettisen tutkimuksen välillä, koska akateemisen tutkimuksen piirissä empiiristä aineistoa on lähes poikkeuksetta peilattava olemassa olevaan teoreettiseen aineistoon ja jo muodostettuihin viitekehyksiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20). Tutkielmassa käytettävää metodologiaa valitessani kävi nopeasti selväksi, että tutkielmassani suurinta lisäarvoa tuo käsiteanalyttisen kirjallisuuskatsauksen pohjalta kootun viitekehyksen vertaaminen empiirisesti koottuun ja kvantitatiivisesti analysoituun aineistoon, mikä vaikutti vahvasti myös tutkielman tutkimusmenetelmien valintaan.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkielman tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, joka toteutetaan tapaustutkimuksena yhdessä organisaatiossa. Laadullisen tutki-

muksen lähtökohtana on todellisuuden kuvaaminen. Lisäksi kvalitatiivisella tutkimuksella on tavoitteena tutkia valittua kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja tarkasti. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2007, 160- 161.)

Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä keskeistä on, että kerättyä empiiristä aineistoa pyritään analysoimaan ja tulkitsemaan objektiivisesti ja löytämään mahdollisia yleistyksiä juuri kyseisen organisaation sisällä. Kvalitatiivinen aineisto on tämän tutkielman tapauksessa kerätty numeerisessa muodossa. Kun tutkimusaineisto on koottu numeeriseen muotoon ja analysoitu kvantitatiivisilla työkaluilla, saatua aineistoa analysoidaan ja tulkitaan sanallisesti (Vilka 2007, 14). Yhden näkemyksen mukaan kvalitatiivista tutkimusta ei tulisi tehdä tilastollisilla työkaluilla, koska tilastolliset menetelmät voivat peittää alleen tutkijan teoreettisen ajattelutyön. Tästä näkemyksestä huolimatta tunnustettavaa on, että onnistunut laadullinen tutkimus tarvitsee tuekseen myös tiettyjä teknisiä ja tilastollisiakin välineitä (Eskola & Suoranta 2001, 8). Hirsjärvi ym. (2006, 139) kirjoittavat, että kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä pyrittäisiin etsimään yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja. Tätä kautta koostuva todellisuus rakentuisi objektiivisesti todettavista asioista, jotka pystytään havainnoimaan numeerisella aineistolla ja loogisella päättelyllä.

Tämä tutkielma ei kuitenkaan ole menetelmältään kvantitatiivinen vaan kvalitatiivinen. Kvalitatiivisen tästä tutkimuksesta tekee se, että tarkoituksena ei ole löytää yleispäteviä sääntöjä tai lakeja, vaan ainoastaan tutkia ilmiötä yhden organisaation näkökulmasta. Tämän tutkielman aineisto kerätään tapaus- eli case-tutkimukselle ominaisesti ainoastaan yhden yrityksen parissa, joten tulokset ovat otos ja kuvaus ainoastaan tietyn liiketoiminnan, yrityskulttuurin ja toimintaympäristön aikaansaamasta tilanteesta. Lisäksi tutkielmassa käytetyt menetelmät eivät kykene tunnistamaan tutkittavien ilmiöiden syy- ja seuraussuhteiden järjestystä, vaan pyrkivät osoittamaan ilmiöiden välisiä tilastollisia riippuvuuksia ja tulkitsemaan niiden merkitystä tutkittavassa yrityksessä. (Hirsjärvi ym. 2006, 161)

Yhden karkeimman jaottelun mukaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ymmärretään yksinkertaisesti aineiston ja analyysin muodon ei-numeraaliseksi kuvaukseksi. Tällaiseen aineistoon on kuitenkin mahdollista soveltaa eri lukutapoja, myös kvantitatiivista. Yleisesti voidaan sanoa, että tutkimuksia tehdessä on mahdollista erottaa ”laadullisen aineiston käsittely” ja ”aineiston laadullinen käsittely”, joiden rajat eivät ole selkeästi määriteltävissä. Esimerkiksi haastattelua voi käyttää sekä laadullisesti että määrällisesti ja vastaavasti haastatteluilla ja kyselyillä kerättyä aineistoa voi analysoida sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti. Yleisestikin sosiaali- ja kasvatustieteissä suositaan erilaisia dikotomioita, joista edellä mainittu jako kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen on vain yksi esimerkki. Tutkimusmenetelmiä ei voida helposti jakaa minkäänlaisiin kaksijakoihin ja lisäksi voidaan kyseenalaistaa, mihin tällaiset kaksijaot perustuvat. (Eskola ym. 2001, 13-14.) Tämän tutkielman tutkimusmenetelmä ja

aineiston analyysi onkin tehty sitten, ettei tutkielmaa ole mahdollista jaotella selkeästi perinteisen kaksijaon mukaan, vaan tutkielma liikkuu tarpeen mukaan kahden tutkimusmenetelmän välillä.

Kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä on tärkeää, että tutkimuksen pohjana toimiva teoreettinen viitekehys on koottu olemassa olevan tutkimustyön pohjalta. Jotta tutkimuksen päämäärät ja tavoitteet voidaan määritellä selkeästi, tulee käytettävien määritelmien ja käsitteistön perustua aiemmin tehtyyn tutkimustyöhön. (Hirsjärvi, Remes & Sajanvaara 2006, 131.)

Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä usein käytetty tapa kerätä aineistoa on survey-tutkimus. Survey-tutkimuksen perinteinen tapa kerätä tietoa on käyttää teorian pohjalta laadittua kysymyslomaketta tai strukturoitua haastattelua. Olennaista survey-tutkimuksessa on, että aineisto kerätään standardoidusti eli jokainen tutkittava henkilö vastaa täysin samaan kyselyyn samankaltaisissa olosuhteissa. Vastaajat saattavat muodostaa otoksen tietystä tutkimusjoukosta tai kysely voi koostua kokonaisotoksesta, jossa kaikki tietyn ryhmän yksilöt tutkitaan. Nykyinen tietotekniikka mahdollistaa kyselyjen toteuttamisen web-pohjaisella lomakkeella, jonka ansiosta vastaukset on mahdollista saada suoraan sähköisessä muodossa, joka puolestaan on tutkijan kannalta tehokasta. (Hirsjärvi ym. 2006, 125, 182–184.) Myös tämän tutkielman empiirinen aineisto kerätään toteuttamalla verkkopohjainen lomakekysely. Verkkopohjaisen kyselyn etuna on, että aineisto pystytään kokoamaan suhteellisen tehokkaasti ajan ja resurssien suhteen ilman, että tutkijan tulee ottaa henkilökohtaista kontaktia myyntitiimeihin. Kerätty data on automaattisesti sähköisessä ja ryhmitellyssä muodossa, joka mahdollistaa vaivattoman ja tehokkaan aineiston analysoinnin.

Survey-tutkimuksella on pyrkimyksenä saavuttaa laaja tutkimusaineisto, jossa tutkittavia yksilöitä on suuri joukko. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusjoukko on yleisesti suhteellisen pieni ja tapauksia pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti, mutta käyttämällä hyväksi kvantitatiivisia menetelmiä myös laajemman joukon analysoiminen laadullisesti on mahdollista. (Heikkilä 2004, 14; Eskola ym. 2001, 18). Tämän tapaustutkimuksen empiirisesti tutkittava perusjoukko on koko Top-Sport Oy:n henkilöstö, joten tutkielmaa voidaan pitää kokonaistutkimuksena.

Survey-tutkimuksen tutkimuslomakkeita tehtäessä yleisimmin käytettyjä muotoja kysymyksissä ovat avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikolliset kysymykset. Asteikollisissa kysymyksissä vastaajalle esitetään erilaisia väittämiä, joihin vastaaja vastaa tutkija asettaman asteikon mukaan. Tyypillinen tutkimusasteikko on Likert-asteikko, jossa vastaaja vastaa kuinka vahvasti samaa mieltä tai eri mieltä on esitetyn väittämän kanssa asteikolla 1-5. Likert-asteikko on pääosassa myös tämän tutkielman tutkimuslomakkeella. (Hirsjärvi ym. 2006, 187–189.)

Kvantitatiivisia menetelmiä ja -tutkimusta arvostellaan usein pinnallisuudesta, koska tutkijan on vaikea päästä riittävän syvälle tutkittavien yksilöiden maailmaan. Tällöin on

vaarana, että tutkija tekee vääriä tulkintoja tuloksistaan tai yleistää tuloksia liian kevyin perustein. Erityisesti vaara vääristä tulkinnoista piilee silloin, kun tutkittava ilmiö on tutkijalle outo. (Heikkilä 2004, 15.) Tässä tapaustutkimuksessa virheen mahdollisuutta saattaa pienentää oma yli viiden vuoden työkokemukseni tutkittavan organisaation parissa ja kokemuksen kautta muodostunut tutkittavan organisaation ja sen toimintatapojen tuntemus. Toisaalta kokemuksen tutkittavan organisaation parissa työskentelystä saattaa myös luoda minulle olettamuksia, käsityksiä ja ennakkoluuloja, jotka eivät tosiasiassa pidä paikkaansa ja saavat aikaan virhettä tutkimuksen analyysissä.

1.5 Tutkielmaraportin rakenne

Tutkielman rakenne noudattelee pro gradu – tutkielmalle ominaista kaavaa. Johdannon jälkeen luvut 2. ja 3. käsittelevät tutkielman tärkeimpiä teorioita. Luvussa 2. keskitytään myyntitiimien teoreettiseen taustaan tavoitteena luoda käsitys myyntitiimien yleisestä dynamiikasta, myyntitiimien johtamisesta sekä muista myyntitiimin toiminnan kannalta tärkeistä näkemyksistä ja teorioista.

Luvussa 3. esitellään johtamisen tutkimuskentälle sijoittuvaa organisaatiokansalaisuuden teoriaa. Organisaatiokansalaisuutta ja itse ilmiön osatekijöitä pyritään avaamaan siten, että lukija saa mahdollisimman kattavan kuvan ilmiön perusteista ja tutkimuksellisesti taustasta. Organisaatiokansalaisuuden ilmiön ymmärrettävyyttä lisäämään luvussa 3. esitellään myös ilmiöön suhteessa olevia taustatekijöitä.

Luku 4. keskittyy tutkielman toteutuksen kuvaamiseen. Luvussa esitellään tutkittava yritys ja kerrotaan myös yrityksen olosuhteista ja rakenteista. Empiirisen aineiston keräys ja tutkimuksen toteutustapa on pyritty selittämään yksityiskohtaisesti, jotta lukija pystyy seuraamaan ja tarvittaessa toistamaan samankaltaisen tutkimuksen tulevaisuudessa. Luvussa 4. kerrotaan myös tutkimuksen analyysistä ja analyysissä käytetyistä työkaluista.

Luvussa 5. esitellään tutkielman tulokset ja analysoidaan tulosten merkitystä myyntitiimien kontekstissa. Luvussa edetään rakentaen ensin käsitystä myyntitiimien yleisestä organisaatiokansalaisuudesta siirtyen sen jälkeen organisaatiokansalaisuuden ja muiden tutkittavien taustatekijöiden lineaaristen riippuvuussuhteiden analyysiin. Ensin luvussa esitellään myyntitiimien organisaatiokansalaisuutta ja myyntitiimikohtaisesti. Toiseksi käsitellään korrelaatioita myyntitiimin organisaatiokansalaisuuden sekä määriteltyjen taustatekijöiden välillä. Viimeiseksi kappaleessa analysoidaan organisaatiokansalaisuuden, tiimin taloudellisen tuloksen ja taustatekijöiden välisiä suhteita. Lukua 5. voidaankin pitää tutkimuksen kannalta yhtenä tärkeimpänä kappaleena, koska se sisältää teoreettisen viitekehyksen testaamista kohdeorganisaatiossa.

Tutkielman päättävä luku 6. kertaan tutkielman merkittävimmät löydökset sekä vastaa tutkielman 1. luvussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Lukuun 6. on myös sisällytetty ehdotuksia mahdollisista jatkotutkimuksista sekä manageriaalisista implikaatioista. Tutkielman viimeisenä alalukuna on tutkielman lähdekritiikki.

2 MYYNITIIMIT

2.1 Käsitteen esittely

Tutkielman ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään myyntitiimejä ja niiden toimintaa, tiimien dynamiikkaa ja tiimien merkitystä 2010-luvun työelämässä.

Tänä päivänä yli 75 % yrityksistä käyttää myynnissään myyntitiimejä. Tiimiperustaisen myynnin keinot ja mallit ovat auttaneet yrityksiä saavuttamaan yhtenäisemmän strategian, paremman tuotteiden ristiin myynnin sekä tuottamaan parempia ratkaisuja yrityksille. (Ahearne, MacKenzie, Podsakoff, Mathieu, & Lam 2010, 458.) Tiimityö voidaan määritellä työskentelyksi pysyvässä ryhmässä tai tiimissä, joka pyrkii kohti yhteistä päämäärää ja joka omaa mahdollisuuksia suunnitella itse työtään. Määritelmän mukaan ryhmä koostuu usein kahden tai useamman ihmisen jatkuvasti keskenään vuorovaikutuksessa olevasta yhteisöstä tai joukosta, jolla on yhteinen tavoite tai päämäärä. Ryhmiä ja tiimejä voidaan perustaa tavoitteena hoitaa tiettyä projektia, jatkuvaa tuotantoa tai jatkuvaa prosessia, kuten myyntiä varten. Ryhmässä työskentelyä voi olla haasteellista erottaa tavallisesta pienikokoisesta työyksiköstä, joka toimii tiettyjen työjakojen mukaan. (Tilastokeskus 2013.)

Moon ja Armstrong (1994, 18) puolestaan määrittivät myyntitiimin koostuvan myyntiorganisaation jäsenistä, jotka ovat osoitettu tietylle asiakkaalle ja jotka ovat aktiivisesti mukana kehittämässä ja toteuttamassa juuri kyseistä asiakasta varten luotua strategiaa. Mielestäni Moonin ja Armstrongin määritelmä ei ole ajankohtainen, koska nykyinen toimintaympäristö harvoin mahdollistaa kokonaisen tiimin osoittamista yksittäiselle asiakkaalle. Myöskään tähän tutkielmaan määritelmä ei ole soveltuva, koska tutkielmassa tutkittavat myyntitiimit toimivat kuluttajaympäristössä ja usean asiakkaan kanssa samanaikaisesti.

Edellisestä poikkeavaan määritelmään päätynyt Schmitz (2013, 57) käyttää tutkielmassaan Hackmanin (1991, 204) määritelmää, jonka mukaan myyntitiimi on tärkeä, kontekstisidonnainen tekijä, joka luo normeja ja odotuksia jaettavaksi tiimin jäsenille kertoen samalla, mitä yksittäisen jäsenen tulisi tehdä ja mitä ei tulisi tehdä erilaisissa tilanteissa. Hackmanin määritelmä on yleisemmällä tasolla ja mahdollisesti myös ajankohtaisempi verrattuna Moonin ja Armstrongin määritelmään, joka rajaa tiimin toiminnan ainoastaan yhdelle asiakkaalle suunnatuksi. Mielestäni Hackmanin määritelmä sopii paremmin käytettäväksi tässä tutkielmassa, koska tutkittavien tiimien toiminta kohdistuu useampaan asiakkaaseen samanaikaisesti. Hackmanin määritelmässä esille nousevat tilannekohtaiset säännöt ja toimintamallit ovat myös hyvin esillä kuluttajille suunnatussa myyntitiimissä.

2.2 Myyntitiimien teoreettinen tausta

Tiimien käyttöä on alettu suosimaan useissa markkinoinnin toimintakenttään liittyvissä tehtävissä kuten uuden tuotteen kehittämisessä, myynnin jälkeisessä asiakaspalvelussa ja myynissä. Tiimien käyttö on houkuttelevaa niiden tarjoamien itse työhön liittyvien etujen, tiedonkulkuun ja informaation saatavuuteen liittyvien etujen ja motivaatioon liittyvien etujen vuoksi. *Työhön liittyviä etuja* ovat tehtävien ja työtaakan jakaminen. Yhdessä työskentelevien ja tehtäviä jakavien yksilöiden on mahdollista saavuttaa asioita, joihin yksilöt yksinään eivät kykenisi. *Informaation saatavuuteen liittyvät edut* sisältävät pääsyn tietoon ja tiedon sisäisen integroinnin. Tiimin jäsenillä on myös pääsy suurempaan määrään tietoa kuin yksittäisillä työntekijöillä. *Motivatioon liittyviä etuja* ovat tiimikollegan valmentaminen, vertaismotivointi ja vertaisarviointi. (Mariadoss 2007, 2.) Koska painotamme nykyisin huomattavan paljon huomiota tiimeihin, tiimien toimintaan ja tehokkuuteen, nousee esille yksi olennainen kysymys: Kuinka voimme rakentaa ja johtaa toimivia ja tehokkaita tiimejä? Tämän kysymyksen vastaukselle on olemassa suuri kysyntä. (Marks ym. 2006.) Tiimiympäristöissä toimivien johtajien tulee delegoida, rakentaa monimuotoisuutta, kehittää osaamista sekä luoda yhteisöllinen ympäristö ja jaettu visio (Deeter-Schmelz & Ramsey 1995, 52).

Rapp ym. (2010, 213) toteavat artikkelissaan, että mikäli tiimi-myynti toteutetaan oikein, se voi olla yksi palkitsevimpiä myyntitapoja. Syynä tähän on synergia, jonka erilaiset myyjät ja myyntiedustajat synnyttävät. Toinen myyjä saattaa tulla paremmin toimeen asiakkaan kanssa ja toinen saattaa esittää jonkin asian hieman eri tavalla, joka voi olla juuri se syy, miksi kauppa tehdään. Oikein tehty tiimityö antaa enemmän mahdollisuuksia onnistua.

Toisaalta, pelkkä myyntitiimeihin siirtyminen ei poista organisaatioiden tarvetta toteuttaa myös perinteisiä myynnin tukifunktioita, vaan myyntikontaktikantojen luominen, mahdollisten asiakkaiden tunnistaminen, presentaatiot, vasta-argumenttien käsittely ja kaupan loppuun saattaminen ovat edelleen tärkeässä osassa (Lawrence & Moberg 2009, 195). Tämän kaltaiset tukitoiminnot koskevat enemmän yritysten välisen kaupan tiimejä, koska päivittäisessä kuluttajille suunnatussa myymälöissä tapahtuvassa kaupankäynnissä esimerkiksi erillistä kontaktointia ja myyntikontaktikantojen luomista ei yleisesti käytetä.

Tiimityöskentelyssä edellytetään usein yksilön taitojen ja valmiuksien kehittymisen lisäksi myös yksilön henkilökohtaisten asenteiden ja arvomaailmojen tarkastamista ja pohtimista. Tiimin sisäistäessä oman päämääränsä ja tavat, joilla päämäärään pyritään, tulee tiimin ja myös sen yksilöiden muokata oma toimintansa yhteensopivaksi organisaation tavoitteiden ja toimintamallien kanssa. Tämä on tärkeää, koska organisaation tilanteen muuttuessa myös tiimin tulee pystyä mukautumaan, joka onnistuu helpommin tiimin ja organisaation arvomaailmojen ja tavoitteiden ollessa samankaltaiset. Mikäli

tiimin sisällä vallitsee hyvä henki ja sen jäsenillä on hyvä ja luottamuksellinen keskusteluyhteys, tiimi pystyy usein itse löytämään toimivimman ja palkitsevimman tavan työskennellä. Parhaissa tiimeissä tehtävät ja vastuu ovat jaettu tasaisesti ryhmän jäsenille. Suurta huomiota tulee kiinnittää tehtävien ja vastualueiden selkeään määrittelyyn, joka voi käytännössä olla vaikea tehtävä. (Spiik 2004, 46, 58.)

Tutkimuksessa on huomattu, että monet myyntitiimit alkavat tuottamaan asiakkailleen lisäarvoa vasta sen jälkeen, kun asiakas on suorittanut maksun. Tehokkaampaa kuitenkin olisi tuottaa lisäarvoa heti asiakkaan kohtaamisesta lähtien, jonka jälkeen asiakkaan on helpompi kokea tiimin tuottama arvo (ammattitaito, tietotaito, verkostot) ja ostaa tuote. (Migala 2007.) Kokemukseni perusteella Migalan (2007) huomio nopean lisäarvon tuottamisesta pitää paikkansa ja jopa korostuu kuluttajalle suunnatuissa myyntitiimeissä. Kuluttajille myytäessä lisäarvon nopea tuottaminen on tärkeää, koska asiakas kohtaaminen myyntitiimin ja kuluttajan välillä on kestoaltaan usein lyhyempi kuin b2b-myynnissä ja aikaa vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan on vähemmän. Tästä syystä myös myyntitiimin prosessien tulee olla suunniteltu arvontuotannon ja laadukkaan palvelun näkökulmasta.

2.2.1 Myyntitiimien prosessit

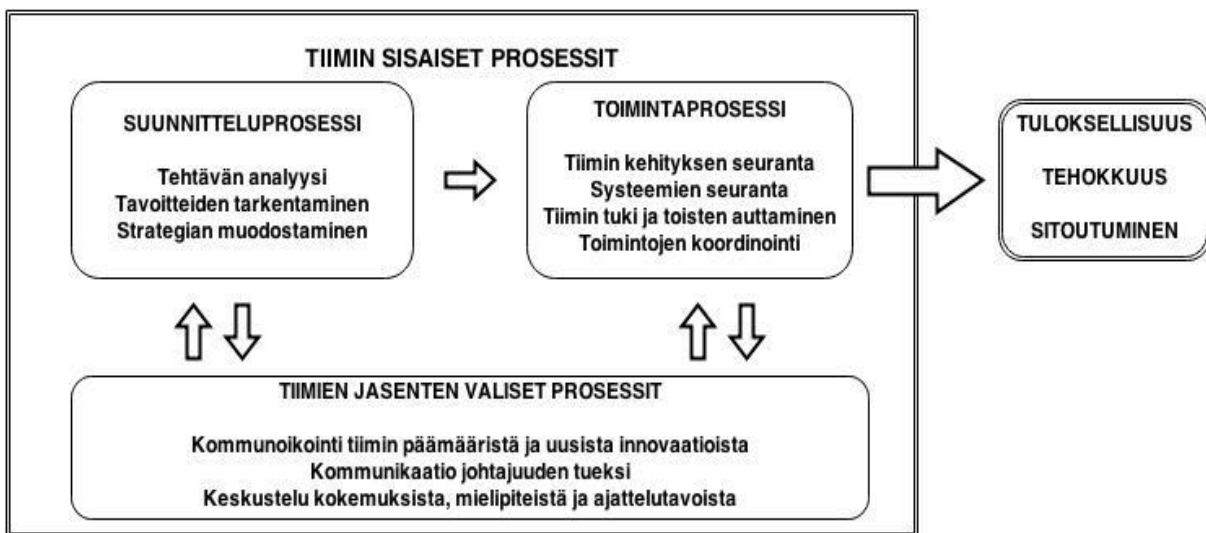
Tiimin prosessit koordinoivat ja johdattavat jäseniä matkalla strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tiimin prosessien voidaan määrittellä olevan jäsenien toisistaan riippuvia toimia, jotka muuttavat panokset tuotoksiksi käyttäen hyväkseen kognitiivisia, verbalisia ja käytöksellisiä toimintoja, jotka on järjestetty ja jaettu siten, että tiimi saavuttaa yhteisen päämääränsä. (Marks ym. 2001, 357.)

Tehokas myyntitiimin prosessi on suoraan yhteydessä organisaation elinvoimaisuuteen. Tehokkaat prosessit ovat pääosin seurausta siitä, että jokainen tiimin jäsen on oman tiiminsä edelläkävijä ja esimerkki niin sanotuissa kovissa arvoissa (myynnin lisääminen ja strateginen suunnittelu), kuin pehmeissäkin arvoissa (tiimin hengen ylläpito). Lisäksi voidaan sanoa, että saavuttaakseen mahdollisimman korkean motivaation, tiimillä täytyy olla vahva tulevaisuuden näkymä siitä, mihin tiimi on pyrkimässä. Vastakohtana edelliselle on, että tiimi keskittyy vain lyhyen aikavälin taloudellisiin tuloksiin, jotka eivät tuota vastaavaa tehokkuutta. Vahva tulevaisuuden näkymä manifestoituu vahvana organisaatiokansalaisuutena ja yksilön sosiaalisena vastuuna organisaatiota kohtaan. Korkean sosiaalisen vastuun omaavilla jäsenillä on tunne, että he menestyvät ja tekevät töitä organisaation eteen ja myös toisinpäin. (Tuan 2013, 6; Pink 2010, 8.)

Tutkiessaan tiimien ongelmanratkaisua ja prosesseja Andres (2013, 38) vertaili tiimin kognitiivisten prosessien kehitystä siten, että hän kahdesta tutkimusryhmästä toinen käytti kommunikaatiossaan hyväksi uusinta mahdollista teknologiaa siten, että tiimi

pystyi työskentelemään yhdessä olematta fyysisesti samassa paikassa. Toinen ryhmä puolestaan työskenteli perinteisesti toimistoympäristössä tiimin jäsenten tavaten kasvokkain jatkuvasti. Tutkimuksen tuloksina oli, että tiimit jotka tapasivat kasvokkain, suoriutuivat ja kehittivät paljon paremmin tiimin oppimisessa, tiimin yhteisten ajatusmallien luomisessa ja tiimin toiminnan arvioinnissa. Tulos kertoo mielestäni siitä, että vaikka teknologia mahdollistaa monia erilaisia ratkaisuja työn järjestelyssä ja toiminnan kehittämässä, kaikki teknologiset ratkaisut eivät välttämättä ole tiimille hyväksi. Ihmisen sosiaalisuus ja tarve kanssakäymiselle toisen ihmisen kanssa saattavat joskus olla menestyksen kannalta tärkeämpiä, kuin viimeisin teknologia ja kustannussäästöt.

Tiimien prosesseista on olemassa monia määritelmiä ja luokitteluja, joista yksi on Marks ym. luokittelu vuodelta 2001. Sen mukaan tiimin prosessit voidaan luokitella kolmeen osaan: *suunnitteluun, toimintaan ja jäsenten välisiin prosesseihin*.



Kuva 1: Tiimien sisäiset prosessit Marks ym. (2001) mukaillen.

Suunnitteluprosessilla voidaan tarkoittaa tiimin sisäisiä vuorovaikutuksia, minkä tarkoituksena on arvioida ja suunnitella niitä toimintoja, jotka ohjaavat tehtävän onnistumiseen. Näitä vuorovaikutuksia voivat olla esimerkiksi tehtävän analyysi, tavoitteiden tarkentaminen ja strategian muodostaminen. Mielenkiintoinen löydös tutkittaessa suunnitteluprosesseja on, että mitä kauemmin tiimi on ollut yhdessä, eli mitä kokeneempi tiimi on, sitä vähemmän tiimin jäsenet osallistuvat suunnitteluprosessiin ja toteuttavat siihen kuuluvia toimintoja. Tämä saattaa johtua siitä, että tiimin jäsenet tuntevat toisensa jo niin hyvin, että he eivät koe tarpeelliseksi kuluttaa aikaa suunnitteluun, vaan pysyvät jo ennakoimaan toistensa ajatuksia ja toimintamalleja. Myyntijohtajien tulisi huomioida, että vaikka kokeneemmat tiimit hyppäävät mielellään suunnitteluprosessien yli, on suunnittelu myös näissä tiimeissä hyvin tarpeellista menestyksen ja myös ilmapiirin kannalta. (Rapp ym. 2010; Marks ym. 2001.)

Toimintaprosessi jaetaan usein neljään ala-osaan tiimin työskennellessä ja pyrkiessä kohti tavoitteita ja päämääriä. Neljä prosessin sisäistä osiota ovat kehityksen seuranta suhteessa tavoitteisiin, systeemien seuranta, tiimin taustatuki ja toisten jäsenten tukeminen ja toimintojen koordinointi. Koordinointi ja seuranta ovat vaikutuksessa tiimin tehokkuuteen, kun taas toimintaprosessien yleisesti todettiin korreloivan suoraan tiimin sitoutumisen (engl. commitment) ja tuloksellisuuden (engl. performance) välillä. (Rapp ym. 2010, 215; Tuan 2013, 11; Marks ym. 2001.)

Jäsenten väliset prosessit ovat jäsenten kommunikointia organisaation ja tiimin päämäärän, uusien innovaatioiden ja vahvemman johtajuuden hyväksi. Kommunikaatio tiedon jakamiseksi onkin yksi jäsenten välisten prosessien avaintekijöitä. Jäsenten väliset prosessit tuovat oman kontribuutionsa kahteen muuhun tiimin prosessiin ja ovat jatkuvasti läsnä, koska tiimien prosessit ovat luonnoltaan interaktiivisia ja kommunikaatiota vaativia. (Tuan 2013, 11–13; Marks ym. 2001, 360.) Lisäksi tiimin jäsenet ovat vaikutuksessa toistensa kanssa monin muodollisin (myyntitapaamiset) ja epämuodollisin tavoin (keskinäiset puhelut). Heidän tehtävänsä ovat usein toisistaan riippuvia, koska työskentely tapahtuu samassa organisaatiokontekstissa ja saman johtajan alaisuudessa pyrkien kohti samaa päämäärää. Tiimin jäsenet voivat tarjota toisilleen tärkeitä mielipiteitä, jakaa kokemuksia ja arvoja sekä ajattelutapoja. (Mohammed & Dumville 2001, 89.)

2.2.2 Huomioita prosesseista

Mielestäni on huomioitava, että kuluttajamyyntiin erikoistuneissa myyntitiimeissä prosesseihin ei kiinnitetä huomiota kokonaisuutena tiiminä, vaan tiimijohtaja tekee usein päätökset ja suunnittelun yhdessä ylemmän johdon kanssa. Mikäli koko myyntitiimi sitoutettaisiin mukaan jo suunnitteluprosessiin, saattaisi tiimi omaksua tavoitteet ja toiminnot paremmin, kuin tilanteessa, jolloin tieto tulee pelkästään johtajilta. Mielestäni tutkimus tiimien prosesseista ja kokemukseni kuluttajaympäristössä toimivasta myyntitiimistä johtavat siihen, että myyntitiimin jäsen tulee ottaa osaksi suunnitteluprosessia riippumatta siitä, toimitaanko yritys- vai kuluttajamyynnin kontekstissa.

Marksin ym. (2001, 356) mukaan suunnittelu- ja toimintaprosessit seuraavat toisiaan luontaisessa rytmissä ja ovat suhteessa, jossa suunnittelu edeltää aina toimintaa. Tavoitteiden asettamisen kirjallisuus ehdottaa, että tiimien tulisi kehittää yhteinen visio sekä yhteiset päämäärät ja tavoitteet parantaakseen yhteistyötä tiimijäsenien välillä (Locke & Latham 1990). Tämä puolestaan tukee sitä, että suunnitteluprosessi on aina ensimmäisenä.

Lawrence ja Moberg (2009, 185) ovat artikkelissaan tehneet kahtiajaon tiimimyyntiprosessiin. Prosessi on jaettu kahteen osaan, joista ensimmäinen on myyntiin pyrkivä

prosessi ja toinen osa on myynnin jälkeinen asiakkuudenhallinta eli CRM-prosessi. Kahtiajako on tärkeä huomata, koska molempien prosessien todettiin olevan yhtä tärkeitä, mutta vaativan erilaisia toimenpiteitä. Tärkeää on myös huomata, että alkuperäisestä myynti-prosessin tiimistä vähintään yksi jäsen on mukana myös CRM- prosessissa, koska tämä takaa jatkuvuuden tunteen läpi koko kaksiosaisen prosessin.

Kokemukseni mukaan edellä mainitun tutkimuksen tuloksiin voidaan lisätä, että kulluttajan ostettua tuotteen asioiminen saman tiimin jäsenen kanssa myös oston jälkeen saattaa lisätä asiakastyytyväisyyttä ja kasvattaa uuden oston todennäköisyyttä. Näin asiakas-suhde ja mahdollisesti myös brändi-mielikuva vahvistuu tutun myyjän aikaansaaman jatkuvuuden kautta.

Kuvio 1:ssä on esitelty, että vahvat tiimin prosessit oikein toteutettuna johtavat tiimin parempaan tuloksellisuuteen, sitoutumiseen ja tehokkuuteen. Tässä tutkielmassa myyntitiimin suoriutumista mitataan puhtaasti taloudellisen tuloksen kautta, jota indikoimaan käytetään yhtä tunnuslukua. Tämä selkeyttää osaltaan tutkimuksen tuloksia, mutta samalla yksinkertaistaa niitä jättäen muita kenties tärkeämpiäkin myyntitiimin menestyksen mittareita pois.

2.3 Myyntitiimin rakentaminen ja ylläpito

Oikeiden myyntitiimin jäsenten tunnistaminen on tarpeellinen, mutta yksinään riittämätön komponentti rakennettaessa toimivaa myyntitiimiä. Pelkkä eri ympäristöistä tulevien ammattilaisten kokoaminen yhteen ryhmään ei tee siitä automaattisesti toimivaa myyntitiimiä. Sen sijaan tiimiä kootessaan johtajan tulee kiinnittää huomiota jokaisen yksilön ominaisuuksiin ja pitää huoli siitä, että jokainen yksilö saa itselleen sopivia tehtäviä. Lisäksi, tehokkuuden ja toimivuuden mahdollistamiseksi johtajan tulee valita tiimin jäsenet siten, että heidän vahvuutensa täydentävät ja tukevat toisiaan. Huomioitava on myös, että tehokkaat ryhmät vaativat jatkuvaa seuraamista ja huolenpitoa, jotta käynnissä olevat kehitystoimet jalkautuvat mahdollisimman tehokkaan toiminnan mahdollistamiseksi. (Lawrence & Moberg 2009, 185; Heikkilä 2002, 14.)

Innovatiivisia tiimejä ja organisaatioita tutkiessaan Dyer, Gregersen ja Christensen (2011, 180) löysivät, että innovatiivisissa tiimeissä johtaja on usein innovatiivinen, mutta hän valitsee myös ympärilleen itsensä kaltaisia innovatiivisia jäseniä. Näin tiimin kyky löytää ja luoda innovaatioita kasvaa moninkertaiseksi. Toisaalta pelkkä ideoinnin ja uuden luomisen kyky ei ole avain menestykseen, vaan tiimissä tulee olla myös toimeenpanevia ja aikaansaavia jäseniä, jotta uudet innovaatiot ja ideat etenevät käytäntöön asti.

Barrow ja Mosley (2005, 116–117) lisäävät, että tiimiä rakentaessa uusien tiimin jäsenten arvojen tulee sopia yhteen tiimin ja yrityksen arvojen kanssa. Uuden jäsenen ja

tiimin arvojen yhteneväisyys alusta lähtien on tärkeää, koska on helpompaa saada työntekijä sopeutumaan arvoihin, kuin saada arvot sopeutumaan työntekijään. Yhteensopivat arvot puolestaan lisäävät palvelun yhtenäisyyttä ja lisäävät asiakkaan kokemaa laatua, joka on tärkeää esimerkiksi asiakaspalvelutilanteissa. Uusien tiimin jäsenien ei kuitenkaan tule olla liian samanlaisia nykyisten jäsenien kanssa, jotta innovatiivisuus ja luovuus saavat virikkeitä uusien ja erilaisten ajattelutapojen kohdatessa.

Vaikka tiimin monimuotoisuus onkin hyödyllistä ja tarpeellista tiimin menestyksen suhteen, niin myös Jackson ja Joshi (2004, 695) kertovat liialla monimuotoisuudella olevan mahdollisesti negatiivisia vaikutuksia. Tutkijat tarkastelivat tiimin muodostamista ja heidän tutkimuksiensa mukaan monimuotoiset yhdistelmät esimerkiksi iän, sukupuolen ja taustan suhteen vaikuttivat negatiivisesti myyntitiimin suoritukseen. Edellä mainitut asiat eivät kuitenkaan liity tiimin jäsenien kyvykkyyksiin, vaan demografisiin ja elämäntilanteisiin ominaisuuksiin. Tutkijat yhtyvät samaan ajatukseen, jonka mukaan tiimin johtajan tulisi välttää valitsemasta arvoiltaan ja lähtökohdiltaan liian erilaisia tiimin jäseniä. Lisäksi Mueller (2012, 117) löysi tutkimuksissaan tiimin jäsenten olevan sitä halukkaampia vaihtamaan työpaikkaa, mitä monipuolisempia tiimin jäsenet ovat etniseltä taustaltaan. Toisin sanoen, Muellerin tutkimuksissa tiimin jäsenet kokivat olonsa turvallisemmaksi ja luottavaisemmaksi työskennellessään samasta etnisestä ryhmästä olevien kanssa. Tutkija totesi artikkelissaan myös sen, että tiimin jäsenten etnisen taustan merkitys riippuu myös kulttuurista, minkä parissa tiimi toimii. Muellerin teoriasta poiketen oman kokemukseni mukaan tiimin demografisen monimuotoisuuden negatiiviset vaikutukset voidaan välttää, mikäli ryhmän jäsenten sosiaaliset taidot, arvot ja tavoitteet ovat yhteensopivia toistensa kanssa. Eri ikäryhmät ja sukupuolet voivat olla jopa tiimin vahvuuksia, mikäli tiimin sisällä on selkeä näkemys yhteisistä tavoitteista ja keinoista, joilla tavoitteisiin päästään. Jotta voidaan varmistaa uusien jäsenten yhteensopivuus tiimiin, tulisi mielestäni myös nykyisten jäsenien olla mukana rekrytointiprosessissa.

Tiimin jäsenen perustehtävänä voidaan pitää tiimin sääntöihin sitoutumista. Toinen tärkeä tehtävä on päättää työn toteuttamista koskevista arkisista asioista. Jotta jäsen pysyy toteuttamaan edellä olevia tehtäviä, edellytetään häneltä itsearviointikykyä ja toiminnan muokkaamista itsearvioinnin pohjalta. Tiimin jäsenelle tulee antaa vastuualueita hänen omien kiinnostuksien ja kompetenssialueiden mukaan. Näin voidaan vahvistaa tiimin jäsenen hankkiman ja tuottaman tiedon laatu ja edistää jäsenen motivaatiota tehtäväänsä kohtaan. (Koivukoski & Palomäki, 2009.)

Tiimin jäsenen aktiivisuus ja osallistuminen työn kehittämiseen on välttämätöntä tiimin toiminnan kannalta. Projekti- ja tehtäväpainotteisessa työympäristössä työntekijä saattaa kokea epäonnistumisen tunteita siitä, että ei tiedä joitain asioita. Tiimityö kuitenkin nojaa juuri siihen seikkaan, että tiimin jäsenten yhteinen tieto ja taito ovat monimuotoisempia ja laajempia kuin yksittäisten jäsenien. Tällöin voidaan ongelmatilanteissa

hyödyntää tiimin jäsenten eri ominaisuuksia ja taitoja. Voidaan siis sanoa, että tiimissä yksittäisellä jäsenellä on lupa ja oikeus olla tietämättä kaikesta kaikkea, joka saattaa osaltaan vähentää jäsenten stressiä ja lisätä työn mielekkyyttä. (Koivukoski & Palomäki 2009, 76–80.)

2.3.1 Myyntitiimin jäsenten hyvät ominaisuudet

Perry, Pearce ja Sims (1999, 36) ehdottivat, että myyjät, joilla on korkea valtaistumisen taso ja tahto osallistua jaetun johtajuuden (engl. shared leadership) toimintoihin, ovat todennäköisemmin tehokkaita tiimin jäseniä. Kokemukseni tiimissä toimimisesta vahvistaa sen, että innokkaat tiimin johtajaa auttavat ja johtajuuteen taipuvat jäsenet tunnistetaan hyviksi tiimin jäseniksi johtajat puolelta, mutta samalla muut tiimin jäsenet voivat kokea innokkuuden ja johtajan auttamisen mielistelynä. Voidaan siis sanoa, että hyvä tiimin jäsen johtajan näkökulmasta ei välttämättä ole hyvä tiimin jäsen muiden tiimin jäsenten mielestä.

Tutkiessaan tiimijäsenten kykyä kyseenalaistaa vallitsevia olosuhteita MacKenzie, Podsakoff ja Podsakoff (2011, 559) ehdottivat, että kyky kyseenalaistaa asioita on suhteessa positiivisiin tulemiin tiimin sisällä. Kyseenalaistaminen johti laadukkaampaan päätöksentekoon tiimin sisällä, koska tiiminjäsenet joutuivat kohtaamaan ongelmat niiden välttämisen sijaan. Muita positiivisia vaikutuksia tiimijäsenten kyvyssä kyseenalaistaa ja puhua ääneen epäkohdista oli esimerkiksi keskustelun syntyminen parempien toimintamallien kehittämiseksi ja uusien ideoiden syntyminen. Tämänkaltainen keskustelu saattaa johtaa parempaan asiakaspalveluun, parempaan asiakastyytyväisyyteen ja parempiin keinoihin toimittaa yrityksen tarjoamaa arvoa. MacKenzie ym. (2011, 585) olivat löytäneet myös esimerkkejä siitä, kuinka avoin keskustelu johtaa parempaan työtehtävien suorittamiseen ja tehokkaampaan resurssien käyttöön. Kaikkien edellä mainittujen voidaan puolestaan katsoa vaikuttavan työn mielekkyyteen, joka puolestaan johtaa vähäisempään työntekijöiden vaihtuvuuteen.

Toisaalta, rohkaistaessa tiimijäseniä kyseenalaistamiseen tulee ottaa huomioon myös, että jatkuva kyseenalaistaminen ja toimintatapojen muuttaminen saattaa häiritä tiimin keskittymistä tuottaviin toimintoihin ja vähentää resursseja ydintoiminnan suhteen. (MacKenzie ym. 2011, 565.) Näkemykseni mukaan niin kyseenalaistaminen kuin monet muutkin tiimin sisäiset asiat toimivat parhaiten silloin, kun sitä harjoitetaan kohtuudella. Liiallinen kyseenalaistaminen ja jatkuva asioiden vatvominen voivat johtaa tiimin sisäiseen epävarmuuteen ja siitä seuraavaan stressiin ja työilmapiirin heikkenemiseen, mikä puolestaan ei ole hyvä asia tiimin menestyksen kannalta.

Sitoutuminen tiimiin ja sen tavoitteisiin on tärkeä ja tavoiteltava ominaisuus. Sitoutuminen voidaan ymmärtää kiintymyksenä, joka luo yhteenkuuluvuuden ja läheisyyden

tunteen tiimiä kohtaan. Sitoutumiseen liittyy usein myös tiimin jäsenten kyky luopua muista asioista tiimin etua ajatellen. Sitoutuneet jäsenet ovat valmiita tarttumaan toisiinsa kädestä ja auttamaan toisiaan pitääkseen yllä vahvaa motivaatiota ja suorituskykyä tiimin pyrkiessä tavoitteisiinsa. Jokaisesta tiimin jäsenestä tulee näin koordinaattoreita, jotka säätelevät yhdessä tiimin suoritusta. (Tuan 2013, 12.)

Kun tiimin jäsenet ovat orientoituneet kohti organisaation tavoitteita, he ovat motivoituneita kehittämään itseään ja he ovat avoimempia seurannalle ja palautteelle, jotka puolestaan ovat tiimin toimintaprosessien avainalueita (Marks ym. 2001). Mikäli taas tiimin jäsenet ovat orientoituneita kohti omia tavoitteitaan, saattavat he ”hiljaisesti” vahingoittaa tiimin toimintaa, vaikka saattavatkin saada itsensä näyttämään hyvältä (Tuan 2013, 12).

Innovatiivisuuden voidaan nähdä olevan yksi olennainen ominaisuus tiimeissä ja organisaatioissa, joka luo kilpailukykyä ja antaa mahdollisuuksia erilaistua kilpailijoista. Tiimien jäsenten toisiaan täydentävien kykyjen on tutkittu olevan yksi tehokkaimpia keinoja lisätä tiimin innovaatiokykyä. Kun tiimissä vallitsee vankka keskinäinen luottamus ja tiimin jäsenten kyvykkyydet täydentävät toisiaan, mahdollisuus uusien innovaatioiden tuotantoon kasvaa. Lisäksi luottavaisissa ja monimuotoisissa tiimeissä jäsenet oppivat uusia kykyjä toisiltaan, mikä kasvattaa tiimin ja organisaation tietopääomaa, mikä puolestaan johtaa siihen, että hyvissä tiimeissä tiimin taidot ja ominaisuudet ovat enemmän kuin osiensa summa. (Dyer ym. 2011, 181–182.)

2.3.2 *Tiimin innovatiivisuus*

Dyer ym. (2011) löysivät kattavassa tutkimuksessaan viisi konkreettisen käyttäytymisen osa-aluetta, joita vaalimalla tiimi tai organisaatio kykenee menestyksekkääseen innovaatiotoimintaan, joka puolestaan johtaa lähes poikkeuksetta myös taloudelliseen menestykseen. Viisi löydettyä osa-aluetta ovat: assosiointi, kyseenalaistaminen, tarkkailu, verkostoituminen ja kokeilunhaluisuus.

Assosioinnin taito merkitsee kykyä nähdä yhtäläisyyksiä ja uusia mahdollisuuksia epätavallisissa toisiinsa liittymättömissä kysymyksissä, ongelmissa tai ideoissa. *Kyseenalaistaminen* on innovaatiolle ja uusien ideoiden syntymiselle olennainen tapa, jossa nykyinen toimintamalli kyseenalaistetaan ja asiaa tutkitaan uudessa valossa esittämällä olennaisia ja epäolennaisiakin kysymyksiä. Hyvä esimerkki onnistuneesta kyseenalaistamisen taidosta on kysymys-vastaus-suhde, jossa kysymyksiä on enemmän kuin vastauksia ja hyviä kysymyksiä myös arvostetaan vähintään yhtä paljon kuin hyviä vastauksia. *Tarkkailu* on kykyä katsella ja tarkkailla ympäröivää maailmaa eli asiakkaita, tuotteita, palveluja, teknologioita ja yrityksiä niin, että saavutetaan näkemys ja idea siitä, miksi jotkin asiat toimivat ja toiset eivät. Tarkkailussa menestyvät tiimit saattavat

mennä esimerkiksi kerran viikossa tarkkailemaan, kuinka asiakkaat käyttävät heidän tuotteitaan tosi-elämässä. *Verkostoituminen* on tiimijäsenten ja johtajien kykyä etsiä yksilöitä erilaisista toimintaympäristöistä ja tutustua heidän kanssaan. Hyvät verkostot mahdollistavat uusien ideoiden testaamisen ja myös uusien ideoiden löytymisen kokonaan uusilta liiketoiminta-aloilta. Hyvä esimerkki verkostoitumisen lisäämisestä on *älä lounasta yksin* – malli, jossa lounaalle tulee aina etsiä keskusteluseuraa ja mielellään erilaisista taustoista tulevia yksilöitä. *Kokeilunhaluisuus* on innovaatioita lisäävää toimintaa, joka tarkoittaa jatkuvaa uuden kokeilemistä ja sisältää vierailua uusissa paikoissa, uusien lehtien lukemista, uuden urheilun kokeilemistä ynnä muuta vastaavaa toimintaa. Kokeilunhaluisuutta ilmaisevana lauseena voidaan pitää mantraa ”epäonnistu usein ja epäonnistu nopeasti”. (Dyer ym. 2011, 22–25.)

Huomioitavaa on, että yksikään myyntitiimi tai myyntitiimin jäsen eivät ole täydellisiä tai kykenemättömiä kehittymään edelleen. Tästä syystä jäseniä ja tiimejä tulee kouluttaa esimerkiksi kaikissa edellä mainituissa tiimin jäsenen hyvissä ominaisuuksissa. Lisäksi johtajien tulisi nähdä koulutus investointina tulevaisuuteen ja toiminnan kehittämiseen kuluerän sijaan. Tiimien koulutuksella vaikuttaisi olevan merkittävä rooli tiimien menestymisessä niin taloudellisesti kuin subjektiivisestikin mitattuna. Tutkimuksien mukaan tiimien kouluttaminen strategian luomisesta ja tavoitteiden asettamisesta, toiminnan seuraamisesta ja toimintojen koordinoimisesta maksaa itsensä takaisin tiimin suorituksessa. Koulutuksen merkityksen todettiin selittävän 13 prosentin vaihtelun tiimien tuloksessa, joka kyseisen tutkimuksen olosuhteissa merkitsi jopa *200 miljoonaa dollaria*. (Rapp ym. 2010, 221.) Toisin sanoen koulutusta saaneiden myyntitiimien tulokset olivat jopa 13 prosenttia paremmat, kuin kouluttamattomien tiimien tulokset.

2.4 Myyntitiimien johtaminen

Tiimien johtajuuden teoriassa vaikuttaisi vallitsevan laaja konsensus kahden asian suhteen. Ensimmäiseksi, johtajuus ei ole ainoastaan ylhäältä alas -prosessi muodollisen johtajan ja myyntitiimin välillä ja toiseksi, tiimin sisällä voi olla useita johtajia (Mehra ym. 2006, 232.)

Myyntitiimejä johdettaessa on tärkeä huomioida, että organisatorisissa tiimeissä on harvoin vain yksi johtaja. Vaikka tiimille olisikin asetettu yksi muodollinen johtaja, niin ryhmän sisältä nousee usein myös muita ”epämuodollisia” johtajia. Tärkein aspekti tiimin tuloksellisuuden ja tehokkaan toiminnan kannalta saattaakin olla, että pystyykö muodollinen johtaja koordinoimaan tehokkaasti tiimin sisältä nousevien johtajien kanssa. Mikäli muodollinen johtaja ei osaa tunnistaa nousevia johtajia tai ei pysty toimimaan heidän kanssaan, tiimi saattaa kirjaimellisesti repeytyä osiin. (Mehra ym. 2006, 233.)

Yksi suurimpia haasteita onnistuneessa tiimin johtamisessa on tiimin rajojen hallinta. Yksi hallittava raja on tiimin prioriteettien ja käytöksen sekä yksilön prioriteettien ja käytöksen välillä. Yksilön ja tiimin välisten etujen ja vaatimuksien välinen tasapainotelu luo usein jännitteitä, jotka voivat laskea tiimin toimintakykyä. (Nielsen, Edmondson & Sundström 2007, 36.) Rajojen hallinta ja yksilön ja tiimin tavoitteiden välillä tasapainoilu on hyvä esimerkki kuvan 1. kaltaisista tiimin jäsenten välisistä prosesseista ja suunnitteluprosesseista.

Yksittäisen tiimijäsenen kyky keskittyä tiimin prioriteetteihin omiensa kustannuksella auttaa tiimejä yksilötason- ja tiimitason tavoitteiden tasapainottamisessa. Tiimin jäsenten halukkuutta ja kyvykkyyttä hallita edellä mainittuja rajoja voidaan kutsua *organisaatiokansalaisuudeksi*. Korkean organisaatiokansalaisuuden seurauksena tiimin suorituskyky nousee vapautuvan ajan ja resurssien, sekä tavoitteellisemmin toimivan tiimin myötä. (Nielsen ym. 2009.)

Rappin ym. tutkimuksen (2010, 221) pohjalta voidaan ehdottaa, että johtajien tulisi harkita mahdollisimman suuren autonomian ja luottamuksen antamista niille tiimeille, joilla on jo vahva kokemus yhdessä työskentelystä. Kokeneet tiimit vaikuttivat hyötävän autonomiasta eniten, mutta tärkeää on myös, että johtajat seuraavat tarkasti autonomisten tiimien suoritusta, jotta tiimit pysyvät ”oikealla tiellä”. Myyntitiimin johdon vahva merkitys tiimin ohjaamisessa, roolien jakamisessa, toiminnan seuraamisessa ja palautteen antamisessa säilyy siis tiimin kokemuksesta huolimatta. Mielestäni myyntitiimien johtajien tulisikin pyrkiä mahdollisimman suuren autonomian aikaansaamiseen omassa tiimissään. Mikäli tiimi osaa toimia itse tehokkaasti ja kykenee vahvaan omaaloitteisuuteen, tiimin johtajalle vapautuu enemmän aikaa strategiseen suunnitteluun ja tiimin tulevaisuuden kannalta merkityksellisten asioiden hoitamiseen.

2.4.1 Myyntitiimien johtamisen kriittiset menestystekijät

Lawrence ja Moberg (2009, 189–190) ovat tunnistaneeet neljä kriittistä menestystekijää myyntitiimin onnistuneeseen johtamiseen:

1. Johtajan tulisi säilyttää johdonmukaisuus tiimin sisällä ja tiimien välillä läpi koko asiakassuhteen ajan.
2. Johtajan tulisi pyrkiä luomaan asiakasorientoitunut organisaatio
3. Johtajan tulisi valita oikeat tiimijäsenet
4. Johtajan tulisi tunnistaa ja käsitellä konfliktit tiimin sisällä mahdollisimman nopeasti

Tiimien toimimisen ja tehokkuuden kannalta tärkeäksi asiaksi muodostuu myös luottamus tiimijäsenten välillä. Kun tiimin jäsenet luottavat toisiinsa, he pystyvät todennäköisemmin ottamaan kritiikkiä ja vastaan ilman, että tiimin ilmapiiri kiristyy ja konfliktien todennäköisyys nousee. Kritiikin antaminen ja saaminen puolestaan ovat tärkeitä tekijöitä tiimin menestymisen ja uudistumisen kannalta. Toisaalta, jos tiimin jäsenet eivät luota toisiinsa, niin kritiikki tulkitaan usein henkilökohtaiseksi, jonka seurauksena on huonontunut ilmapiiri ja suurempi todennäköisyys konflikteihin. (Simons & Peterson 2000, 104.) Edellä mainitut tiimin sisäiset ominaisuudet, luottamus ja rakentava kritiikki, ovat hyviä esimerkkejä kuvassa 1. mainituista tiimin jäsenten välisistä prosesseista ja niitä tulisikin pyrkiä kehittämään ja hallitsemaan paremmin toimivan ja tuloksellisemman tiimin aikaansaamiseksi. (Marks ym. 2002, 361)

Kokemukseni mukaan kritiikin antaminen ja saaminen ovat hyvin kulttuurikohtaisia ja myös yksilökohtaisia asioita. Eri kulttuureissa yksilöt pystyvät ottamaan vastaan kritiikkiä ja antamaan sitä, jonka jälkeen työnteko voi jatkua aivan normaalisti. Suomalaisessa myyntitiimissä dynamiikka on huomattavasti herkempi ja varautuneempi, eikä palautteen antaminen ja vastaanottaminen ole helppoa. Kritiikin antamisen ajalla ja paikalla on suuri merkitys. Toisaalta myös myyntitiimissä toimivien alaisten ja tiiminjohtajien henkilökohtaisia taitoja palautteen antamiseen ja saamiseen olisi mahdollista kehittää.

2.4.2 *Valtaistava johtaminen*

Myyntitiimien tehokkuuden mahdollistamiseksi kirjallisuudessa on viime vuosina painotettu *valtaistavaa johtamista* (empowering leadership). Esimerkiksi Perryn ym. (1999, 35) mukaan johtamisen ja valtaistamisen merkitys on suuri myyntitiimien kontekstissa ja että suuria mahdollisia hyötyjä ja etuja on saavutettavissa myyntitiimeillä, jotka pystyvät johtamaan itseään valtaistavan johtajuuden kautta.

Valtaistavan johtamisen rooli ja vaikutus myyntitiimien toimintaan ja menestykseen on saanut paljon huomiota markkinoinnin kirjallisuudessa viime vuosina. Suurimpana syynä tähän voidaan nähdä markkinoinnin tutkijoiden yhä vahvempaa näkemystä siitä, että myynti on enenevässä määrin tiimi-perusteinen funktio. (Mengue, Auh ja Uslu 2013, 19)

Valtaistavan johtajuuden voidaan määritellä sisältävän neljä ala-osiota. Ensimmäinen osio on *työn merkityksellisenä kokemisen parantaminen*, joka on seurausta johtajan pyrkimyksestä luoda holistinen kuva siitä, kuinka työntekijän työ vaikuttaa ja on merkityksellistä yrityksen arvojen ja suuren kuvan suhteen. Toinen osio on *päätöksentekoon osallistumisen rohkaiseminen*, joka näkyy johtajan pyrkimyksenä osallistaa työntekijöitä mukaan päätöksentekotilanteisiin. Kolmantena osiona on *luottamuksen ilmaiseminen*

hyvään suoritukseen, joka merkitsee johtajan pyrkimystä luoda uskoa ja luottamusta siihen, että työntekijät pystyvät suorittamaan vaikeitakin tehtäviä korkealla laadulla. Neljäntenä osiona valtaistavan johtamisen teoriassa nähdään *autonomian tarjoaminen*, joka on johtajan pyrkimyksiä tarjota tukea, kontrollia ja tahdikkuutta niin, että työntekijät pystyvät tekemään tehtävänsä ilman byrokraattisia rajoituksia. (Mengue ym. 2013, 21; Mariadoss 2007, 7.)

Valtaistavan johtajuuden on tunnistettu vaikuttavan tiimin suoritukseen (engl. performance) ja myös moniin prosesseihin, kuten tiedon jakamiseen ja moniin itsejohtamisen kykyihin. Johtajan valtaistamista suosiva käytös rohkaisee tiimejä ottamaan suurempaa vastuuta, kehittämään tehokkaampia strategioita, arviomaan tavoitteita selkeämmin ja tunnistamaan mahdollisuuksia paremmin. Valtaistavalla johtajuudella tunnistettiin olevan parempi vaikutus tiimeihin, joilla oli enemmän kokemusta työskentelestä toistensa kanssa. (Rapp ym. 2010, 221.)

Vaikka valtaistavan johtamisen esitetään olevan tehokasta ja saavan aikaan hyviä tuloksia myyntitiimien johtamisessa, niin Mehra, Smith, Dixon ja Robertson (2006) esittävät myös toisen näkökulman, jonka mukaan johtajuuden konseptilla (jakautunut vs. keskitetty) ei löydetty olevan merkitystä tiimin myyntiin tai tiimin tyytyväisyyteen. Huomiona yllä olevien tutkijoiden näkemyksestä voin todeta olevani samaa mieltä. Johtajan tietyn toimintamallin käyttäminen ei ole tae myyntitiimin paremmasta suoriutumisesta, vaan tärkeämpää on tiimin jäsenten sitouttaminen ja motivoiminen toimimaan tavoilla, mitkä edistävät koko tiimiä ja organisaatiota.

Useat tutkimukset osoittavat myyntitiimin johtajuudella olevan suuri merkitys menestyksen suhteen. Mengue ym. (2013, 23) kuitenkin ehdottavat, että johtajuuden kriittistä merkitystä voidaan tasapainottaa huolehtimalla myyntitiimien tukitoiminnoista. Tukitoiminnot kuten tiimin sisäisten tehtävien jakaminen ja tiimin palkitsemisen riippuvuussuhteet voivat vaikuttaa siihen, että myyntitiimin johtamisen tarve vähenee ja tiimi kykenee itsenäisesti toimimaan yhä tehokkaammin ja tuloksellisemmin.

2.4.3 Tiimien palkitseminen

Tiimien johtamisessa ja palkitsemisessa johtajille olisi arvokasta tiedostaa, että työn haasteellisuuden ja vastuun on löydetty tutkimuksessa olevan tärkeimpiä tyytyväisyyden ajureita nykyaikaisessa työpaikassa, kun taas raha on listalla vasta neljäntenä (Florida 2003, 70).

Tiimien palkitsemisessa yksi kehitettävä asia saattaa olla pro-sosiaalisten (engl. pro-social) palkkioiden käyttö pelkkien henkilökohtaista etua tuottavien palkkioiden sijaan. Pro-sosiaaliset bonukset ovat bonuksia, joita tiimin jäsenet saavat palkintona työstään, mutta ne tulee käyttää johonkin muuhun, kuin henkilökohtaiseen etuun kuten esimer-

kiksi hyväntekeväisyyteen tai toisen tiimijäsenen hyväksi. Pro-sosiaalisilla bonuksilla on todistettu olevan yhteys kasvaneeseen onnellisuuden tunteeseen ja työtyytyväisyyteen. (Anik ym. 2013.)

Pink (2010) käsittelee kirjassaan monipuolisesti työntekijöiden palkitsemisen ja motivaation välistä yhteyttä. Hänen mukaansa työntekijät, jotka käyttävät työssään edes pienen määrän luovuutta, suoriutuvat sitä huonommin, mitä enemmän heidän palkintonsa riippuu kyseisestä suorituksesta. Tutkija ehdottaakin, että nykyisessä työelämässä, missä suuri osa työntekijöistä on jossain määrin asiantuntijoita, taloudellisen palkitsemisen tulisi olla ainoastaan niin suurta, että työntekijä ei joudu ajattelemaan palkkiotaan, vaan keskittyy työhön. Sen sijaan ylimääräinen palkitseminen voi tapahtua muilla kuin suorilla taloudellisilla palkinnoilla, kuten työvapauksien antamisella, lisäkoulutuksen tarjoamisella tai antamalla lahjoituksen työntekijöiden valitsemaan hyväntekeväisyyskohteeseen.

2.4.4 Tiedon kulku tiimeissä

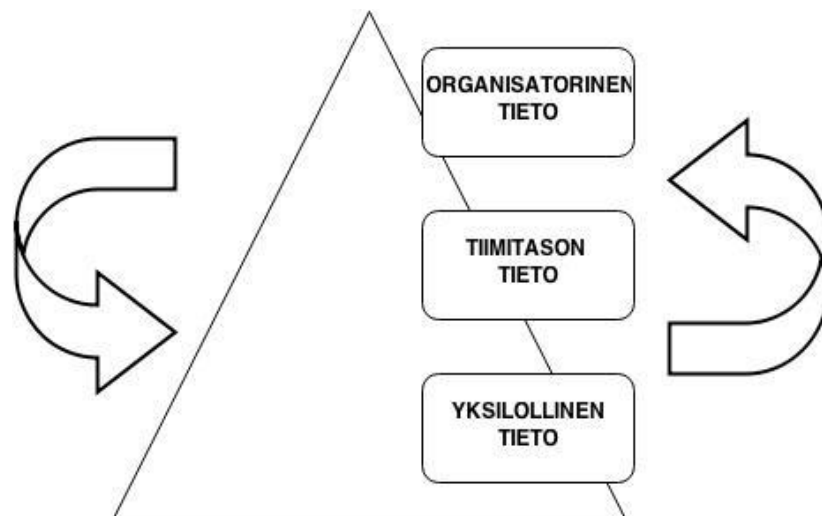
Toimiakseen mahdollisimman tehokkaasti, myynnin johtajien tulee varmistaa, että myyntitiimien kommunikaatio ja yhteistyö ovat jatkuvasti korkealla tasolla. Tämän vaikutukset näkyvät osaltaan siinä, että tiimi-myynti on tehokasta. (Lawrence & Moberg 2009, 188.) Kokemukseni mukaan kommunikaatio, tiedon jakaminen erilaisin keinoin ja keskustelun avoimuus ovat avaintekijöitä myyntitiimin onnistumisessa. Tehostamalla kommunikaatiota ja oikean tiedon jakamista tiimeissä ja organisaatiossa voidaan välttää monia väärinkäsityksiä ja vähentää vastarintaa esimerkiksi muutostilanteissa.

Tietouden jakamisella tarkoitetaan sitä toimintaa, jossa tiimin jäsen saattaa tietoutensa muiden saataville sellaisessa muodossa, että muut tiimin jäsenet pystyvät ymmärtämään, omaksumaan ja käyttämään sitä edelleen lisä-arvon tuottamiseksi (Ipe 2003, 337). Tietouden jakaminen on olennaista, jotta tiimin jäsenillä on pääsy toistensa kokemuksiin ja tietoihin kyetäkseen sitä kautta luomaan tiimi-tason tietoa. Tiedon yhdistäminen on ala-prosessi, jossa analysoidaan ja järjestellään erilaista jo olemassa olevaa tietoa. Tiedon analysointi ja yhdistäminen tapahtuvat uudelleenjärjestämisen, kategorisoinnin, lajittelun ja kontekstien muuttamisen kautta, tavoitteena tuottaa uutta tietoutta. (Nonaka 1994, 17.)

Mengue ym. (2013, 23) osoittavat tutkimuksessaan, että mitä parempi tiimin asiakastietouden luomisen kyky on, sitä parempaa on heidän asiakassuhdetoimintansa, joka puolestaan johtaa tiimin parempaan taloudelliseen suoritukseen. Asiakkaisiin liittyvä tieto on yksittäisillä tiiminjäsenillä. Tämän johdosta myyntitiimit ovat yrityksille tehokas keino saattaa myyntihenkilöstö yhteen, jotta pystytään luomaan asiakastietoutta perustuen jokaisen yksilön erilaisiin tietoihin, taitoihin ja kykyihin asiakkaiden suhteen.

Tutkimuksessa esitetään myös toisensuuntainen suhde, jonka mukaan asiakastietouden jakaminen, hyödyntäminen ja lisääminen saattavat vaikuttaa tiimien taloudellisen suorituksen parantumiseen.

Seuraavassa kuvassa (Kuva 2) on tiivistettynä tiedon kulun kannalta merkitykselliset organisaation toimintatasojen välinen tiedon jakaminen ja tiedon liikkuminen. Merkitykselliset toimintatasot ovat koko organisaatio, tiimi ja yksilö. Kuvassa oleva kolmio symboloi tiedon määrää organisaatiossa; yksilöitä on organisaatiossa suurin määrä ja heillä on kollektiivisesti myös suurin määrä tietoa. Tiimejä on myös useita ja jokaisella tiimillä on omia toimintatapojaan sekä tietoa omista asiakkaistaan. Tiivistetyintä tieto on organisatorisella tasolla, jossa tieto on usein purettu organisaation arvoiksi, käytännöiksi, strategiaksi ja säännöiksi.



Kuva 2: Organisaation optimaalinen tiedonkulku ja tiedon jakaminen Mengue ym. (2013), Ipe (2003) ja Nonaka (1994) mukaillen.

Yllä olevan kuvan mukaisesti tiedon tulisi kulkea organisaation sisällä sekä ylhäältä alas, että alhaalta ylös. Tehokkaasti kommunikoivassa organisaatiossa tiedon kulkua haittaavat rajapinnat on poistettu ja tiedon kulku on sujuvaa eri organisaatioyksiköiden välillä. Tehokas kommunikaatio ja tiedon jakaminen organisaatiossa merkitsee sitä, että yksilötasolla oleva tieto ja kokemus esimerkiksi asiakkaista ja tuotteista saadaan siirrettyä tiimien ja myös organisaation tasolle. Toisaalta tiimien ja organisaation säännöt, toimintamallit ja informaatio tulee kommunikoida tehokkaasti myös yksilöille. Näin organisaatio, tiimi ja yksikkö elävät jatkuvassa kehityksessä tiedon jakamisen kautta, minkä tuloksena organisaatio mukautuu muuttuvaan toimintaympäristöön.

2.5 Tiimien tuloksellisuus ja tulos

Rapp ym. (2010, 230) ehdottavat, että koossa olevien tiimien tehokkuutta tulisi arvioida kahdella mittarilla: nykyisellä tehokkuudella, eli tiimin suorituksella, sekä tulevaisuuden tehokkuudella eli tiimin halukkuudella työskennellä yhdessä myös tulevaisuudessa. Näin mitattuna tiimin tehokkuus ei ole niin tilannekohtaista, kuin se olisi ainoastaan yhdellä mittarilla mitattuna. Tiimin tehokkuus saattaa tietyllä hetkellä olla korkealla tasolla, mutta se ei kerro tulevaisuudesta paljoakaan. Niinpä Rappin ym. mukaan toimintaprosesseja tulisi seurata ja koostaa niistä tiimin ”suoritusraportti” ja samanaikaisesti mitata myös tiimin *sitoutumisen* tasoa. Sitoutumisella tarkoitetaan sitä suhteellista vahvuutta, jolla yksilö tuntee samaistumista ja yhteenkuuluvuutta tiettyyn tiimiin (Bishop & Scott 2000, 439). Sitoutumista on mitannut omassa esimerkiksi Mariadoss (2007) väitöstyössään käyttäen työssään kolmen kysymyksen mittaria indikoimaan myyntitiimin sitoutumisen tasoa. Sitoutumisella on tutkittu olevan monia positiivisia vaikutuksia myyntitiimien tulokseen ja suoritukseen, jonka vuoksi sitoutumista tutkitaan yhtenä organisaatiokansalaisuuden taustatekijänä myös tässä tutkielmassa.

Erään määritelmän mukaan myyntitiimien tuloksellisuus ja tulos ovat yleinen arviointi lopputulemista, kuten myynti ja markkinaosuus, jotka myyntitiimi on toiminnallaan saavuttanut. Yleisesti käytettyjä ja suositeltuja indikaattoreita tehokkuuden ja tuloksellisuuden arvioinnille ovat kulujen arviointi, markkinaosuus, myynti, myyntikate ja pääoman tuotto. Lisäksi myyntitiimien tuloksellisuutta arvioidessa on mahdollista tutkia myös ei-taloudellisia mittareita, kuten esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä, mikä on hyvin tärkeää tiimin pitkän aikavälin menestyksen kannalta. (Piercy, Lana & Cravens 2002, 379.)

Tiimien tehokkuutta, toimintaa ja tuloksellisuutta voidaan mitata useilla eri tavoilla, riippuen toimialasta ja tutkimuksen tarkoituksesta. Mahdollisia mittaustapoja voi olla esimerkiksi tiettyjen standardien täyttäminen kuten otettiin asiakkaaseen kontakti tarpeeksi nopeasti? Oliko kassatapahtuma sujuva? Kuinka paljon on tullut palautuksia asiakkailta? Taloudellista tuloksellisuutta itsessään on usein tutkittu käyttäen hyväksi selkeimpiä seurattavia lukuja. Yleisimpiä seurattavia lukuja organisaatioissa ovat tiimin kuukausittainen ja vuosittainen myynti, kateprosentti toteutuneesta myynnistä, tiimin toteutuneet kustannukset ja tiimin jäsenten vaihtuvuus tutkittavan ajanjakson aikana. (MacKenzie ym. 2011; Podsakoff ym. 2009.)

Mehra ym. (2006) tutkivat myyntitiimien tuloksellisuutta pyrkimällä rakentamaan objektiivisen mittarin tiimien tulosta mittaamaan. Tutkijoiden objektiiviseksi mittariksi muodostui lopulta koko tiimin myynti jaettuna myyntitiimin jäsenten määrällä. Lisäksi tutkijat käyttivät myyntitiimien menestyksen mittarina tiimien esimiehien esimiehen tekemää arviota tiimin menestyksestä. Tässä tutkielmassa tiimien menestymistä olisi ollut mahdollista arvioida täysin samalla mittarilla, kuin Mehra ym. käyttivät tutkimuk-

sessaan. Puhuttaessa tämän tutkielman tutkittavasta organisaatiosta myyntitiimeille on yleistä, että tiimeihin kuuluu myös jäseniä, jotka tekevät vain vähän tunteja viikossa. Tämä johtaa siihen, että tiimiin voi kuulua paljon jäseniä, mutta tiimin käyttämät työtunnit eivät ole välttämättä suhteessa jäsenten määrään.

Mehran ym. (2006) käyttämä mittari ”myynti” ei ole sellaisenaan sopiva tutkittavaan organisaatioon, koska tiimin jäsenet voivat antaa alennuksia, myymäläketju käyttää alueellisia alennus-kampanjoja ja myynti voi olla isommissa myymälöissä suurempi työntekijää kohden suuremman asiakasmäärän vuoksi. Myynnistä jäävä kate kertoo kuitenkin sen, kuinka paljon myymälä on onnistunut tekemään voittoa suhteessa myyntiin. Myyntikate on mittarina siis tasapainoisempi, yleisempi ja vähemmän myymälän koosta riippuvainen, kuin puhdas myynti.

Tässä tutkielmassa käytetään taloudellisen tuloksen mittarina tunnuslukua, joka on myymälän myyntikate jaettuna myymälän käyttämillä työtunneilla. Näin tunnusluku ottaa huomioon sekä kuluja, että tiimin tuottavaa voittoa ja tasapainottaa tutkittavien myymälöiden käyttämät resurssit sekä niiden tuottaman voiton. Tutkielma rajaa ulkopuolelle muut tuloksellisuuden mittarit, jotta tutkielman rakenne ja tavoitteet pysyvät mahdollisimman selkeinä.

3 ORGANISAATIOKANSALAISUUS

3.1 Käsitteen esittely

Tässä luvussa esitellään organisaatiokansalaisuuden taustoja ja historiaa, jotka luovat paremman perustan aiheen ymmärtämiselle. Luvussa esitellään myös organisaatiokansalaisuuden osa-alueita ja ilmiön vaikutuksia tiimeissä ja organisaatioissa. Bolino ym. (2013) ovat tutkineet positiivisia organisatorisia käytöksiä (engl. positive organizational behavior, POB), jotka voivat edistää työntekijöitä auttamaan toisiaan, rakentamaan suhteita ja menestyä työssään. Organisaatiokansalaisuutta pidetään yhtenä prototyypinä positiivisesta organisaatiokäyttäytymisestä. Positiivisten taustatekijöidensä ja positiivisten seuraustensa vuoksi organisaatiokansalaisuudella voidaan nähdä olevan yhteys myös tiimien ja yksilöiden työhyvinvointiin ja työn mielekkäänä kokemiseen.

Organisaatiokansalaisuuteen liittyvät määritelmät, käsitteet ja ilmiön mittaaminen ovat usein vaikeaselkoisia ja epäselviä. Käsite on tieteen kirjallisuudessa vielä suhteellisen nuori, eikä tieteelliseen keskusteluun ole vielä syntynyt täysin yhtenäistä näkemystä käytettävästä termistöstä ja määritelmistä. Yhteenvetona voidaan sanoa, että organisaatiokansalaisuutta edistävä työntekijä on työssään luotettava, tunnollinen ja oma aloitteinen. Työkavereille hän on avoin, rehellinen ja reilu, mutta osaa antaa myös kritiikkiä ja kehitysehdotuksia niin itselle, kuin muille. Organisaatiokansalaisuuden kenties tärkein ominaisuus on spontaani ja pyyteetön auttaminen, joka ei kuulu velvollisuuksiin eikä siitä makseta palkkaa. Organisaatiokansalaisuus merkitsee myös velvollisuutta huolehtia erilaisista työhön liittyvistä asioista, kuten viihtyvyydestä työpaikalla, yhteistyöstä työkavereiden ja esimiehien kanssa, oman mielipiteen ilmaisemisesta sekä työpaikan kehittämistoimenpiteisiin osallistumisesta. Organisaatiokansalaisuus on käsitteenä laajempi ja vaatii monipuolisempia valmiuksia kuin pelkkä ammatillinen osaaminen. Siihen voidaan katsoa kuuluvan niin asenteelliset, tiedolliset kuin myös työkäyttäytymisessä ilmenevät valmiudet. (LePine ym. 2002, 53.; Keskinen 2005, 5-7.)

Suuri osa organisaatiokansalaisuuden aiemmasta tutkimuksesta ehdottaa, että ilmiön taustalla olevat ja sitä edistävät tekijät aiheutuvat työntekijöiden kokemista positiivisista asioista, kuten reilusta kohtelusta, hyvästä ilmapiiristä ja johtajan suotuisista ominaisuuksista. Lähiaikoina esille on noussut tutkimussuuntaus, joissa tutkitaan myös organisaatiokansalaisuuden taustalla olevia ”synkempiä” motiiveja. (Bolino ym. 2013, 552)

Kuten johdannossa todettiin, organisaatiokansalaisuus tarkoittaa vastuullista vaikuttamista ja osallistumista alamaisuuden sijaan. Se merkitsee työntekijän sisäistä motivaatiota ja halua toimia rakentavalla tavalla työyhteisössä samalla tukien työtovereita ja esimiehiä. Organisaatiokansalaisuus voi kukoistaa kuitenkin vain silloin, kun myös jokaisen työntekijät varsinaiset työtehtävät ovat hoidossa. (Keskinen 2005, 8). Organisaatiokansalaisuus

tiokansalaisuuden tutkimuksen tausta juontaa noin kolmen vuosikymmenen taakse, jolloin käsite määriteltiin ja ensimmäiset tutkimukset suoritettiin. Tutkimus aiheesta oli ensimmäisen vuosikymmenen ajan pääosin pienen piirin vastuulla.

3.2 Organisaatiokansalaisuuden tutkimuksen tausta

Organisaatiokansalaisuuden käsitteen luoneet ja teorian parissa kenties eniten työtä ovat tehneet Dennis Organ, Philip M. Podsakoff ja Scott B. MacKenzie. Edellä mainitut tutkijat ovat tehneet pioneerityötä aiheen parissa alkaen 1980-luvulta ja jatkuen aina viimeaikaisiin vuonna 2011 julkaistuihin tutkimuksiin. Ensimmäisen kerran organisaatiokansalaisuus esiteltiin vuonna 1983 Batemanin ja Organin sekä Smithin, Organin ja Nearin toimesta.

Edellä mainittujen pioneeritutkijoiden mukaan organisaatiokansalaisuus on kokoelma niitä käytöksiä, jotka ylittävät työntekijän työnkuvan. Käyttöihin sisältyy muiden työntekijöiden auttaminen, lisävastuun ottaminen, ylityötuntien tekeminen tarvittaessa, organisaation puolustaminen julkisesti ja työhön liittyvien tärkeiden asioiden esille nostaminen. Organisaatiokansalaisuudella on tutkittu olevan yhteyksiä sekä positiivisiin syihin että seurauksiin. Organisaatiokansalaisuus on seurausta esimerkiksi positiivisesta työasenteesta ja työilmapiiristä sekä rohkaisevasta johtajuudesta. Toisaalta organisaatiokansalaisuuden on tutkittu olevan vaikuttava tekijä myös useisiin tiimi- ja organisaatiotason tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen liittyviin indikaattoreihin. (Organ 1997, Podsakoff & MacKenzie 2006; Podsakoff ym. 2009)

Organin (1988, 4) alkuperäinen määritelmä organisaatiokansalaisuudesta on seuraava: ”Yksilöllinen vapaaehtoinen käytös, joka ei ole suoraan tai välillisesti palkitsemisjärjestelmän tunnistamaa, mutta joka parantaa organisaation toimintakykyä.” Vuonna 1997 Organ muokkasi määritelmänsä uudelleen muotoon: ”Toiminta, joka tukee psykologista ja sosiaalista ympäristöä, jossa työtehtäviä suoritetaan” (Organ 1997, 95). Huolimatta siitä, mitä määritelmää organisaatiokansalaisuudesta käytetään, yksi suurimmista syistä organisaatiokansalaisuuden kiinnostusta kohtaan on, että sen oletetaan vaikuttavan positiivisesti organisaation tehokkuuteen liittyviin aspekteihin, kuten tuottavuuteen, tehokkuuteen, kustannuksiin ja tuloksellisuuteen. (Podsakoff ym. 2009.)

Kuten edelläkin mainittu, yksi tärkeimmistä asioista liittyen organisaatiokansalaisuuteen on, että käsitteeseen liittyvät, pro-sosiaaliset käytökset ovat vapaaehtoisesti suoritettavia, eivätkä tapahdu velvoitteesta johtajaa tai organisaatiota kohtaan. Vertauskuvallisesti, joskin etäisesti, organisaatiokansalaisuutta ja sen ominaispiirteitä voidaan verrata Raamatussa esiintyneeseen ”Laupias Samarialainen”- tekstiin. (Organ ym. 2006, 4.) Organisaatiokansalaisuus on teemoiltaan toisten auttamiseen, yhteisöllisyyteen ja sosi-

aalisuuteen perustuvaa. Tästä syystä organisaatiokansalaisuutta onkin mielekästä tutkia ryhmä- ja tiimikontekstissa, jossa jäsenet ovat jatkuvasti tekemisessä toistensa kanssa.

Tutkiessaan yksilötason ja tiimitason organisaatiokansalaisuuden suhdetta tuloksellisuuteen Bommer, Dierdoff ja Rubin (2007) löysivät, että mikäli organisaatiokansalaisuus on yleistä ja hyvällä tasolla tiimeissä, niin yksilötason organisaatiokansalaisuuden ja yksilötason tuloksellisuuden suhde heikkenee. Tutkijat arvioivat tämän olevan seurausta siitä, että organisaatiokansalaisuuden käytöksestä on tullut normi tiimin sisälle, joka ei enää erottele yksilöitä toisistaan. Korkea vallitseva organisaatiokansalaisuus tiimitasolla voi vapauttaa tiimin resursseja käytettäväksi tehokkaammin (Podsakoff ym. 2000).

Organisaatiokansalaisuudella ei ole ainoastaan vaikutusta niihin, jotka hyötyvät käytöksestä välittömästi, vaan jokaisesta käytöksestä seuraa myös tiimin sosiaalisten siteiden vahvistuminen. Kun työntekijä auttaa kollegaansa, kollegan työtaakka kevenee välittömästi avun ansiosta. Sen lisäksi työntekijöiden välinen luottamus ja kommunikointiosuhde saattavat syventyä, joka puolestaan vaikuttaa epäsuorasti tiimin tulevaisuuden työsuoritukseen. (Bolino ym. 2013.)

Bishopin ja Scottin (1997, 445) mukaan sekä tiimitason, että organisaatiotason sitoutuneisuus tiimin jäsenissä vaikuttaa siihen, kuinka paljon tiimin jäsenet ovat halukkaita organisaatiokansalaisuuteen. Tämän huomion voidaan katsoa olevan loogista, koska monet organisaatiokansalaisuuden osatekijät ovat seurausta siitä, että yksilö haluaa tiimin ja organisaation menestyvän paremmin, jotta yksilö voisi työskennellä siellä pidempään ja paremmissa olosuhteissa.

3.3 Organisaatiokansalaisuuden osatekijät

Organisaatiokansalaisuuden tutkimus on edennyt viimeisen vuosikymmenen aikana harppauksin, mutta määritelmät ja osa-tekijät ovat teorian osalta säilyneet pääosin samana. Käytettävät termit saattavat vaihdella tutkijakohtaisesti, mutta sisältö ja merkitys ovat säilyneet lähes muuttumattomana, joka kertoo 20 vuotta sitten tehtyjen määritelmien laadusta ja edelleen säilyneestä ajankohtaisuudesta. (Organ ym. 2006; Podsakoff ym. 2009; Organ, 1998; MacKenzie ym. 2011; Podsakoff & MacKenzie, 1997; Bolino ym. 2013)

Organisaatiokansalaisuuden osa-alueista on olemassa kaksi yleisimmin käytettyä määritelmää. Ensimmäinen määritelmä on Organin (1988) muodostama ja toinen on Williamsin ja Andersonin (1991) kehittämä. Organ (1988) ehdotti ensimmäisenä 5-osaista mallia, jonka osat ovat *kansalaistaito*, *reiluus*, *tunnollisuus*, *epäitsekkyys* ja *huomaavaisuus*. Empiirinen tutkimus (Podsakoff ym. 1994) kuitenkin osoittaa, että joh-

tajilla on vaikeuksia erottaa epäitsekkyyttä, tunnollisuutta ja huomaavaisuutta toisistaan ja niitä kannattaisikin siksi käsitellä yhtenä, *auttamisen* osa-alueena.

Toinen eniten käytetty organisaatiokansalaisuuden määritelmä on Williamsin ja Andersonin (1991) kehittämä. Williamsin ja Andersonin näkemyksen mukaan työ voidaan jakaa kahteen osaa, *in-role- ja extra-role* – käyttäytymiseen. Nämä kaksi termiä voidaan puolestaan suomentaa *minimirooli ja lisärooli* käsitteiksi. Tutkijat tekevät myös toisen kahtiajaon, jonka mukaan organisaatiokansalaisuus tulisi määritellä sen mukaan, mihin organisaatiokansalaisuuden hyödyt suuntautuvat. Toisin sanoen, he jakavat organisaatiokansalaisuuden kahteen osioon, *yksilöitä hyödyttäviin komponentteihin* (OCBI) ja *organisaatiota hyödyttäviin komponentteihin* (OCBO). Kahtiajaon jälkeen tutkijat jakavat Organin (1988) määrittelemät elementit edelleen omiin kahteen osioonsa. Myös Organ (1997) on tunnustanut Williamsin ja Andersonin mallin hyväksi lähestymistavaksi. Lisäksi Podsakoff ym. (2009) löysivät meta-analysissään yksilöön ja organisaatioon kohdistuvan organisaatiokansalaisuuden korreloivan vahvasti toistensa kanssa, mutta silti mittareiden välinen ero osoitti niiden olevan myös selkeästi toisistaan erotettavissa.

3.3.1 Kolme osatekijää

Kahden toisistaan hienoisesti poikkeavan määritelmän ja teorian kuljettua kirjallisuudessa rinnakkain vuosien ajan, tämä tutkielma päättyy käyttämään viime vuosien aikana vakiintunutta, Williamsin ja Andersonin (1991) määritelmää, jonka Podsakoff ja MacKenzie (1994, 354) johtivat sisällöltään seuraavaksi: *auttaminen, reiluus ja kansalaistaito*. Kolme osa-aluetta esitellään tarkemmin alapuolella.

Kansalaistaito

Kansalaistaito (engl. civic virtue) tarkoittaa organisaation edun huomioimista niin työtehtävissä kuin vapaa-ajallakin. Tärkeimpiä kansalaistaidon ilmentymiä ovat kehityskohtien tuominen julki, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, sekä uhkien tunnistaminen ulkomailmassa.

Organisaation edun huomioiminen on aktiivista kiinnostusta organisaation elämästä niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin. Kiinnostukseen kuuluu myös organisaation etujen valvonta ja puolesta puhuminen (Organ 1988). Kansalaistaito merkitsee tiimitasolla sitä, että tiimin jäsenet antavat säännöllisesti palautetta toisilleen ja johtajalleen liittyen niihin asioihin, joilla voidaan parantaa tiimin menestystä. Tämänkaltainen palaute saattaa kohentaa tiimin kykyä tunnistaa nykyisiä ja tulevia ongelmakohtia, mikä saattaa olennaisesti vaikuttaa tiimin tuottavuuteen. (Moreland & Levine, 1992)

Kansalaistaitoon liittyy myös parannusehdotuksien ja uusien näkökulmien esittäminen johdolle, mikäli työntekijällä sellaisia on. Tiedon itsellään pitäminen ja hiljaa ole-

minen saattavat aiheuttaa mahdollisuuksien hukkaamisia ja edistää organisaatiokyynisyyttä. (Podsakoff ym. 2009)

Reiluus

Reiluus (engl. sportsmanship) on kykyä ja halukkuutta hyväksyä ja suvaita hetkittäisiä epätäydellisiä olosuhteita ja olla valittamatta mahdollisista epäolennaisista epäkohdista työtehtävissä tai työympäristössä. (Podsakoff ym. 1994)

Organin (1988) mukaan urheiluhenkisyys määritellään halukkuutena ja valmiutena hyväksyä epätäydellisiä ja ideaalista poikkeavia olosuhteita ilman, että niistä valitetaan ja tehdään isompia asioita, kuin ne oikeasti ovat.

Esimerkkinä voidaan mainita, että tiimit jotka osoittavat urheiluhenkisyyttä niin, että he eivät valita epäolennaisista ja pienistä asioista, heillä on käytössään enemmän aikaa keskittyä tuottavampiin tehtäviin. Mikäli työntekijät auttavat toisiaan säännöllisesti, niin heitä ei ole tarpeellista johtaa jatkuvasti. Samaan aikaan myös johtajan tarve ratkoa pieniä ongelmatilanteita vähenee ja johtajan tuottavuus nousee, koska hän voi keskittyä tuottavampiin asioihin, kuten strategianmuodostukseen. (Nielsen ym. 2009)

Auttaminen

Työkaverin auttamisen- komponentti (helping-behavior), on organisaatiokansalaisuuden osa-alue, joka on koostettu yhdistelmä monia aiemmin tutkimuksen historiassa määritellyjä organisaatiokansalaisuuden osia kuten *epäitsekkyyttä*, *sovun säilyttämistä*, *tahdikkuutta* ja *hengen nostatusta*. (Podsakoff & Mackenzie 1994)

Epäitsekkyys (engl. altruism) koostuu niistä vapaaehtoisista käytöksistä, jotka auttavat toista työntekijää työhön liittyvissä ongelmissa. Esimerkiksi omien myyntistrategioiden jakaminen ja uusien työntekijöiden kouluttaminen ovat esimerkkejä epäitsekkyudesta myyntiorganisaatiossa. *Sovun säilyttäminen* (engl. peacekeeping) koostuu työntekijän käytöksestä, joka auttaa ehkäisemään, ratkaisemaan tai vähentämään konflikteja muiden työntekijöiden välillä. *Tahdikkuus* (engl. courtesy) on henkilökohtaista käytöstä, jonka tavoitteena on ehkäistä ja välttää konfliktit muiden työntekijöiden kanssa. *Hengen nostatus* (engl. cheerleading) on määritelty olevan työkavereiden rohkaisemista, kannustamista ja kehumista heidän suorituksistaan silloin, kun he kokevat suoriutuvansa heikosti tai tehtävien sujuvan huonosti. Esimerkiksi työkaverin ammatillisen kehittymisen painottaminen ja aiempien hyvien suoritusten korostaminen täyttävät hengen nostatusten piirteet. (Podsakoff ja Mackenzie 1994)

Nielsenin ym. (2009) tutkimuksessa löydettiin epäitsekkyuden olevan vahvin organisaatiokansalaisuuden komponentti ennustamaan ryhmätason tuloksellisuutta. Myös *tunnollisuuden* (engl. conscientiousness) voidaan nähdä olevan yksi auttamis-komponentin osa-alue. Tunnollisuus merkitsee sitä, että työntekijä osoittaa käytöksellään hyväksyvänsä ja myöntävänsä organisaation sääntöihin, rajoitteisiin ja toimintatapoihin. Kol-

men mainitun organisaatiokansalaisuuden pääosa-alueen lisäksi ilmiön kuvaa täydentää teoria organisaatiokyynisyydestä.

3.3.2 *Organisaatiokyynisyys*

Enemmän täydennykseksi kuin vastakohtaksi organisaatiokansalaisuudelle on kehittynyt käsite *organisaatiokyynisyydestä* (engl. organizational cynicism), joka käsittelee organisaation jäsenten kyynisyyttä organisaatiota kohtaan. Kyynisyyden vastaparina voidaan pitää luottamusta. Työntekijöillä on luonnostaan taipuvaisuutta olla joko kyynisiä tai luottavaisia. Organisaatiokontekstissa luottavaisuuden voidaan katsoa merkitsevän, että luottaako työntekijä organisaation vilpittömyyteen, arvoihin, toimintatapaan ja työntekijöiden oikeudenmukaiseen kohtelemiseen. Mikäli organisaatio ei pysty synnyttämään luottamusta, nousee tilalle kyynisyyden elementtejä. (Chiaburu, Ben, Oh, Banks & Lomeli 2013, 183). Andersson (1996, 1401) toteaa, että kyynisyyttä pidetään yleisesti negatiivisena ilmiönä ja tästä syystä siitä on tullut arka aihe johtajille ja organisaatioille. Tämän arkuuden vuoksi niin negatiiviset asenteet kuin organisaation toiminnot, jotka edistävät kyynisyyttä, ovat jääneet vähäiselle huomiolle johtamisen tutkimuksessa.

Organisaatiokyynisyyden voidaan nähdä koostuvan kolmesta osasta: *uskomuksista, tunteista ja käytöksestä*. Uskomusten osa-alue tarkoittaa esimerkiksi, että yksilö ei usko organisaation olevan reilu ja rehellinen työntekijöitä tai muita sidosryhmiä kohtaan. Tunteet merkitsevät on yksilön sisäisiä negatiivisia tuntemuksia organisaatiota kohtaan, kuten viha, häpeä ja pelko. Käytös on organisaatiokyynisyyden osa-alue, joka näkyy yksilön huonona ja jopa organisaatiota jarruttavana käytöksenä. Kyyninen käytös on usein seurausta kahdesta muusta organisaatiokyynisyyden osa-alueesta. Enemmän kuin organisaatiokansalaisuuden kumoavana tekijänä, organisaatiokyynisyys tulisi ymmärtää täydentävänä tekijänä, jonka kautta voidaan tarkastella esimerkiksi organisaatioita ja tiimejä, joissa organisaatiokansalaisuus ei toteudu toivotulla tavalla. (Dean ym. 1998)

Organisaatiokyynisyyden tutkimuksessa ilmiölle on löydetty varsin ristiriitaisia vaikutuksia. Esimerkiksi yksilön positiivisen ajattelun on löydetty toisissa tutkimuksissa vaikuttavan negatiivisesti kyynisyyteen ja toisissa positiivisesti. Positiivisessa vaikutuksessa kyse saattaa olla sarkastisesta huumorista tietyillä yksilöillä, joka selittäisi erikoiselta vaikuttavan yhtälön. Samoin ristiriitaisuuksia on löydetty myös kyynisyyden ja työsuorituksen välisestä suhteesta. Kyynisyyden on esimerkiksi löydetty vaikuttavan positiivisesti työsuoritukseen varsinkin niissä olosuhteissa, joissa on tarpeen haastaa ja muuttaa olemassa olevia ja huonosti toimivia käytäntöjä. (Chiaburu ym. 2013, 182)

Hafidz, Hoesni ja Fatimah (2012) tutkivat artikkelissaan organisaatiokansalaisuuden ja *tuottavuutta alentavan käytöksen* (engl. counterproductive work behavior) suhdetta ja huomasivat ilmiöiden olevan hyvin lähellä toisiaan. Tutkijat ehdottivat myös, että työn-

tekijät voivat samanaikaisesti käyttäytyä organisaatiokansalaisuuden mukaisesti ja organisaatiota haittaavaksi, jonka vuoksi esimiehien tehtäväksi jääkin kannustaa työntekijöitä ennemmin organisaatiokansalaisuuteen kuin haitalliseen käytökseen. Organisaatiokyynisyyttä ja organisaatiota haittaavaa käytöstä käsittelevistä artikkeleista minulle on kehittynyt kuva, jonka mukaan ilmiöt ovat hyvin lähellä toisiaan. Tämä seikka on mielekästä ottaa huomioon aineistoa kerätessä ja tutkittaessa negatiivista organisaatiokäyttäytymistä.

Näkemykseni mukaan saattaa olla, että organisaatiokyynisyys on välttämätön osa työyhteisöjä ja sitä esiintyy aina jonkin verran huolimatta johtajan kyvykkyydestä tai organisaation ilmapiiristä. Pieni määrä kyynisyyttä saattaa toimia jopa katalyyttinä uusille ideoille ja kehitysehdotuksille, joka johtaakin siihen, että jopa organisaatiokyynisyydellä saattaa olla positiivisia vaikutuksia. Kuten aiemmin luvussa on jo mainittu, tutkijoiden tulee huomioida organisaatiokansalaisuuden ja organisaatiokyynisyyden osien olevan toistensa vastakkaisuuden lisäksi myös toisiaan täydentäviä. Esimerkiksi kyynisyys saattaa joissain tilanteissa olla hyvin lähellä positiivista *kansalaistaidon* osa-aluetta (ks. 3.2.). Vaikka kyynisyyttä ei erikseen mitatakaan tässä tutkielmassa, on ilmiön olemassaolo hyvä tunnistaa, koska se saattaa tarjota laajempaa näkökulmaa tutkielman tuloksille ja myös yleisesti myyntitiimien ja organisaatioiden johtajille.

3.4 Organisaatiokansalaisuuden taustatekijät

3.4.1 *Sitoutuminen ja organisaatiokansalaisuus*

Viimeisen vuosikymmenen aikana tehtyjen tutkimuksien mukaan yksilöiden ja tiimien organisatorinen sitoutuminen on positiivisesti korreloiva tiimien organisaatiokansalaisuuden kanssa. Aiemmat tutkimuslöydökset saivat edelleen tukea myyntitiimejä tutkivassa tutkimuksessa, jonka mukaan organisaatiokansalaisuuden kolme osa-aluetta ovat vahvasti positiivisesti korreloivia myyntitiimin sitoutumisen kanssa. Lisäksi tutkimuksen perusteella voidaan sanoa sitoutumisen olevan vahva ja yhdenmukaisesti toistuva ilmiö organisaatiokansalaisuuden taustalla. (Mariadoss 2007, 5-6)

Cohen, Ben-Tura ja Vashdi (2012, 708) tutkivat lääkkeitä valmistavassa yrityksessä organisaatiokansalaisuuden ja affektiivisen eli tunnepohjaisen sitoutumisen suhdetta organisaatiokansalaisuuteen. Tutkijat kykenivät tutkimuksissaan erottelemaan organisaatiokansalaisuuden kaikki osatekijät omiksi faktoreikseen ja tutkimaan niiden suhdetta affektiiviseen sitoutumiseen. Tutkimuksen selkeänä tuloksena oli jokaisen organisaatiokansalaisuuden osa-alueen ja affektiivisen sitoutumisen voimakas suhde toisiinsa. Lisäksi tutkijat ehdottavat sitoutumisen voivan toimia ilmiönä, joka saa tiimien ja orga-

nisaatioiden jäsenet käyttäytymään organisaatiokansalaisuuden mukaisesti, vaikka muut olosuhteet organisaatiossa heikkenisivät. Cohen ym. mukaan voidaan todeta sitoutumisen olevan vahvasti organisaatiokansalaisuuteen vaikuttava taustatekijä.

Tutkiessaan kielten opettajien organisaatiokansalaisuutta Elstadt, Christophersen ja Turmo (2011, 78) löysivät ilmiön olevan vahvasti korreloiva sitoutumisen kanssa, mikä on löydöksenä selvästi samansuuntainen edellä esitettyjen tutkimuslöydösten kanssa. Huomattavaa on, että organisaatiokansalaisuuden ja sitoutumisen suhde esiintyy vahvana huolimatta tutkittavasta toimialasta tai organisaatiosta, kuten edellä mainituista tutkimustuloksista voidaan huomata.

Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia myyntitiimien organisaatiokansalaisuutta ja sen taustatekijöitä, sekä niiden suhdetta myyntitiimin taloudelliseen tulokseen. Sitoutumisen voidaan aiemman tutkimuksen perusteella sanoa olevan yksi organisaatiokansalaisuuden taustatekijöistä, minkä vuoksi aihetta on mielekästä tutkia myös tämän tutkielman case-yrityksessä, jotta saadaan kuva ilmiöiden välisestä suhteesta suomalaisessa toimintaympäristössä. Tutkielmassa käytettävä myyntitiimin sitoutumista mittaava mittari löydettiin Mariadossin (2007) väitöstutkimuksesta, missä tutkija oli mitannut myyntitiimin sitoutumista hyvin samankaltaisissa olosuhteissa tähän tutkielmaan verrattuna. (ks. liitteet 1A ja 1B)

3.4.2 Johtaminen ja organisaatiokansalaisuus

Positiivisessa mielentilassa eli niin sanotusti ”hyvällä tuulella” olevat ihmiset suorittavat todennäköisemmin organisaatiokansalaisuuteen liittyviä käytöksiä. Tästä voidaan johtaa suora päättely siihen, että mikäli johtaja kykenee luomaan positiivisen ilmapiirin ja ylläpitämään sitä, niin työntekijät tekevät enemmän niin sanottuja ”hyviä tekoja” työympäristössään, eli toteuttavat organisaatiokansalaisuutta. (Organ ym. 2006, 8.) Mariadoss (2007, 5) kirjoittaa johtajan ominaisuuksien olevan yksi osa organisaatiokansalaisuuden taustatekijöistä, minkä vuoksi myös johtajuutta on mielekästä tutkia ymmärtääksemme paremmin organisaatiokansalaisuuden käsitettä ja siihen suhteessa olevia ilmiöitä.

Organisaatiokansalaisuus vaikuttaa luultavasti sitä vahvemmin taloudellisiin lopputulemiin, mitä enemmän johtaja omaa tiettyjä ominaisuuksia. Kriittisiä ominaisuuksia johtajalle on määritelty neljä. Ensimmäinen vaikuttava ominaisuus on johtajan kyky luottaa omiin tiimijäseniinsä ja heidän tuottamiinsa kehitysehdotuksiin. Toinen ominaisuus on johtajan usko ja luottamus siihen, että tiimijäsenet ovat sitoutuneita organisaation menestykseen ja he ovat hyväksyneet tiimin yhteiset tavoitteet. Kolmanneksi, johtajalle on tärkeää omata hyvät henkilökohtaiset suhteet omiin tiimijäseniinsä. Neljänneksi, johtajan tulee uskoa siihen, että työntekijöillä on joskus johtajaa enemmän tietoa, osaamista ja kykyä tietyistä työn osa-alueista. (MacKenzie ym. 2011, 583)

Suurin osa organisaatiokansalaisuuden alkuperän ja sitä aiheuttavien tekijöiden tutkimuksesta on ehdottanut, että organisaatiokansalaisuus kukoistaa todennäköisimmin niissä olosuhteissa, joissa työntekijöille on annettu kiinnostava ja tyydyttävä työtehtävä, kun he saavat työskennellä inspiroiville ja tukea antaville johtajille ja heitä kohdellaan reilusti työnantajan toimesta (Organ ym. 2006).

Kaikki edellä mainitut alkutekijät organisaatiokansalaisuudelle johtavat siihen päätelmään, että yksi tärkeimmistä asioista organisaatiokansalaisuuden edistämiseksi saattaisi olla *transformationaalinen johtajuus* (ks. Bass 1985; Bass & Riggio 2006). Kuten Avolio ym. (2009, 421) tutkimuksessaan totesivat, transformationaalinen johtajuus on yksi tutkituimpia ja kiistatta tehokkaimpia johtajuuden malleja. Transformationaalinen johtajuus voidaan yleisesti jakaa neljään osa-alueeseen, jotka ovat pääpiirteiltään samat jokaisella tutkijalla, vaikka määritelmät saattavat vaihdella. Osa-alueet ovat karisma, inspiroiminen ja vision viestintä, alaisten kohtelemisen yksilöinä ja yksilöllisesti, sekä alaisten kannustaminen uuteen ajatteluun (Bass & Riggio 2006). Lisäksi Cohen ym. (2012, 714) esittivät tutkimuksessaan tuloksia, joiden mukaan organisaatiokansalaisuus korreloi vahvasti transformationaalisen johtajuuden kanssa.

Tämän tutkielman empiiristä aineistoa keräävällä lomakkeella kysyttiin myös myyntitiimin jäsenten tyytyväisyyttä omaan esimieheensä ja arviointia hänen ominaisuuksiinsa ja kyvyistään. Tutkielman lomakkeella johtajan kyvykkyyttä ja hyvyttä arvioivaa kokonaisuutta kutsutaan *esimiestytyväisyydeksi*. Viidestä kysymyksestä muodostuvan osion kysymykset ovat operationalisoitu transformationaalisen-johtajuuden teorian pohjalta perustuen siihen olettamukseen, että transformationaalisen johtajan ominaisuuksia omaava johtaja saa aikaan hyviä tuloksia tiimissään; työntekijät toteuttavat tiimin missiota paremmin, tiimissä vallitsee positiivinen ilmapiiri, työntekijät saavat kehuja ja rakentavaa palautetta ja niin edelleen. Näkemyksenä on, että hyvä tiimin esimies johtaa esimieheensä tyytyväisiin tiiminjäseniin. Tutkimuksessa ei kuitenkaan tutkita varsinaisesti transformationaalista johtajuutta, vaan tiiminjäsenten tyytyväisyyttä omaan esimieheensä ja esimiestytyväisyyden suhdetta organisaatiokansalaisuuteen.

3.4.3 Työilmapiiri ja organisaatiokansalaisuus

Työilmapiiri on organisaation tai työyhteisön jäsenten muodostama subjektiivinen kokemus organisaatioympäristön luonteesta tai laadusta. Ilmapiirin kehittymiseen on tutkittu vaikuttavan joukko organisaation rakenteeseen, historiaan ja jäsenten odotuksiin, tarpeisiin ja arvoihin liittyviä tekijöitä, joista yksi tärkeimmistä on myös johtamistyyli. Ilmapiirin on tutkittu olevan suhteessa motivaatioon, mikä puolestaan vaikuttaa käyttäytymiseen ja on suhteessa näkyviin ilmiöihin, kuten työtyytyväisyyteen, sairauspoissaoloihin ja innovatiivisuuteen. Työilmapiirin voidaan sanoa olevan yksi organisaation

ja työyhteisön taustalla vahvasti vaikuttava voima. (Nakari 2003, 33) Työturvallisuuskeskus (2014) ehdottaa verkkosivuillaan organisaatiokansalaisuuden olevan yksi keino kehittää työilmapiiriä, sillä esimerkiksi toisen auttaminen voi kertautua positiivisesti ja edistää näin hyvän ilmpiirin kehitystä.

Lam, Schaubroeck ja Naumann (2002, 1) tutkivat 148 tiimiä ja löysivät tutkimuksissaan työilmapiirin olevan positiivisesti suhteessa organisaatiokansalaisuuteen. Tutkijoiden ehdotuksen mukaan tiimitason organisaatiokansalaisuus saattaa olla merkittävä tekijä, mikä vaikuttaa tiimin ilmapiiriin ja sitä kautta myös työntekijän käyttäytymiseen ja asennoitumiseen sekä työtä että organisaatiota kohtaan. Samankaltaisia löydöksiä tutkimuksessaan työilmapiirin ja organisaatiokansalaisuuden osa-alueiden suhteesta löysi myös Leung (2008, 49). Minun näkemykseni organisaatiokansalaisuudesta ja työilmapiirin välisestä suhteesta eroaa edellä mainituista tutkijoista. Mielestäni organisaatiokansalaisuus on kokonaisuutena ilmiö, mikä kumpuaa hyvistä olosuhteista, ilmapiiristä ja johtamisesta. Itse ajattelenkin, että tiimeissä ja työpaikoilla tulee ensin luoda olosuhteet, joissa organisaatiokansalaisuus mahdollistetaan, eikä luoda ensin organisaatiokansalaisuutta, mikä mahdollistaa muiden olosuhteiden kehittymisen. Kun ilmapiiri ja organisaatiokansalaisuus ovat molemmat hyviä, tällöin ne varmasti vahvistavat toisiaan. Minun näkemykseni mukaan työilmapiiri on kuitenkin vapaaehtoisuuteen perustuva organisaatiokansalaisuutta mahdollistava taustatekijä, eikä toisinpäin.

Työilmapiiri on yhtenä tutkittavana osa-alueena tässä tutkielmassa, jotta saadaan kokonaisvaltaisempi kuva myyntitiimin organisaatiokansalaisuuden taustatekijöistä ja itse ilmiöstä. Tässä tutkielmassa työilmapiiri on kartoitettu kolmella kysymyksellä, mitkä on operationalisoitu mittaamaan työilmapiiriä käyttäen hyväksi myyntitiimin jäsenten positiivista tai negatiivista käyttäytymistä. Työilmapiiriä mittaavat kysymykset tutkivat ilmiötä tiimitasolla, jolloin myyntitiimin jäsenet arvioivat koko tiimin ilmapiiriä, eivätkä pelkästään omia tuntemuksiaan.

3.4.4 Ikä, työsuhteen kesto ja organisaatiokansalaisuus

Organisaatiokansalaisuuden ilmiötä tutkiessa Miao (2011, 115) löysi iän olevan negatiivisessa korrelaatiossa tiimin organisaatiokansalaisuuden kanssa. Tämä puolestaan saattaa kertoa sen, että organisaatiokansalaisuus ei olekaan ihmisestä riippumaton universaali ilmiö, johon yksilöt ja tiimit ovat taipuvaisia tai eivät ole taipuvaisia iästä riippumatta. Päinvastaisen löydöksen iän ja organisaatiokansalaisuuden suhteesta tekivät tutkijat Lambert, Hogan ja Griffin (2008, 63), jotka löysivät ilmiöiden välillä olevan positiivista riippuvuutta. Oman näkemykseni ja kokemukseni mukaan organisaatiokansalaisuus ei ole iästä riippuvainen tekijä, vaan tiimi ja tiimin johtaja luovat olosuhteet organisaatiokansalaisuudelle tiimin jäsenten iästä huolimatta. Mielenkiintoista onkin tutkia

iän suhdetta organisaatiokansalaisuuteen ja sen taustatekijöihin suomalaisessa tiimiympäristössä.

Myyntitiimin jäsenten työsuhteen kestolla voidaan olettaa olevan merkitystä tiimin organisaatiokansalaisuuteen. Rapp ym. (2010) esittivät tutkimuksessaan näkemyksen, jonka mukaan mitä kauemmin työntekijä on työskennellyt samassa tiimissä, sitä todennäköisemmin hän jättää organisaatiokansalaisuuteen perustuvaa käytöstä pois. Lambert ym. (2008, 63) puolestaan eivät löytäneet tutkimuksissaan työsuhteen kestolla olevan yhteyttä organisaatiokansalaisuuden kanssa. Tutkijana minulla on oletus työsuhteen olevan negatiivisessa korrelaatiossa organisaatiokansalaisuuden kanssa. Tämä oletus perustuu siihen, että uudet vähän aikaa työpaikassa olleet työntekijät ovat innokkaita työssään ja haluavat luoda hyvän suhteen esimieheensä ja työtovereihinsa ja käyttäytyvät tästä syystä mielellään organisaatiokansalaisuuden mukaisesti; tekevät ekstratunteja, auttavat työtovereita, kertovat parannusehdotuksia ja ovat aina ajoissa paikalla. Sen sijaan pidempään työsuhteessa olleet ovat saattaneet alkaa kyllästymään sekä työtehtäviinsä että heitä ympäröiviin ihmisiin, jonka vuoksi organisaatiokansalaisuus vähenee. Näiden olettamuksien pohjalta työsuhteen kestoa tutkitaan yhtenä taustatekijänä tässä tutkielmassa, jotta voisimme saada paremman kuvan työsuhteen keston ja organisaatiokansalaisuuden ja sen taustatekijöiden välisestä suhteesta.

3.5 Organisaatiokansalaisuuden ominaisuudet

3.5.1 Positiiviset ominaisuudet

Viime vuosina organisaatiokansalaisuuden tutkimus on painottunut sen aiheuttamiin seurauksiin, joista yhtenä tärkeimpänä on organisaatiokansalaisuuden suhde suoriutumiseen (engl. performance). Kiinnostus suoriutumiseen perustuu siihen olettamukseen, että työntekijät, jotka ovat auttavaisempia ja yhteistyökykyisempiä, suoriutuvat paremmin ja myös johtajat arvostavat heitä enemmän (Nielsen ym. 2009, 556). Lisäksi organisaatiokansalaisuus saattaa parantaa tai tuoda esille monia työntekijän ominaisuuksia, kuten luovuutta ja innovatiivisuutta (MacKenzie ym. 2011, 583).

Kirjallisuudessa on esitetty useita syitä ja seurauksia, minkä vuoksi organisaatiokansalaisuus vaikuttaa positiivisesti tiimi- ja organisaatiotason toimintaan ja tehokkuuteen. Esimerkiksi kokeneemmat tiimijäsenet voivat parantaa tiimin tai yrityksen tuottavuutta näyttämällä kokemattomille työntekijöille parhaita käytäntöjä ja opettamalla heille tiimin ja organisaation toimintatapoja. Samoin työntekijät voivat antaa esimerkiksi johta-

jille ehdotuksia toiminnan parantamisesta tai uusista näkökulmista tuotteen kehittämiseksi. (Organ 1998; Podsakoff ym. 1997.)

Organisaatiokansalaisuudella saattaa olla myös monia epäsuoria vaikutuksia, joista muutamia ovat esimerkiksi esimiehen suorittamat arvioinnit ja palkitsemisperusteet. Organisaatiokansalaisuuden ominaisuudet kuten reiluus ja kansalaistaito saattavat tehdä johtajien työn helpommaksi, joka puolestaan saattaa saada työnantajan arvioimaan näitä ominaisuuksia suorittavat työntekijät muita korkeammalle ja palkitsemaan heitä todennäköisemmin. Myös Williamsin ja Andersonin (1991) määritelmän mukaiset organisaatiota kohti suuntautuvat organisaatiokansalaisuuden osa-alueet arvostetaan usein johtajan silmissä korkeammalle kuin tiettyä yksilöä kohti suunnatut osa-alueet. (Podsakoff ym. 2009.)

Organisaatiokansalaisuudella on tutkittu olevan negatiivinen vaikutus poissaoloihin sekä organisaation työntekijöiden lähtöaikeisiin. Tiimitason organisaatiokansalaisuudella on positiivinen vaikutus tiimitason tuloksellisuuteen, tuottavuuteen ja asiakastytyväisyyteen, sekä huomattava negatiivinen vaikutus tiimin kuluihin. Lisäksi tutkimuksista on löydetty organisaatiokansalaisuuden mahdollistavan positiivisen työympäristön, joka puolestaan houkuttelee uusia työntekijöitä ja pitää vanhat työntekijät yrityksen palveluksessa (Podsakoff ym. 2009; Organ ym. 2009). Lisäksi Hafidzin ym. (2012, 34) tutkimuksessa organisaatiokansalaisuudella löytyi olevan negatiivinen riippuvuus varkauksiin työpaikalla, epäsopimattomaan kielenkäyttöön ja viestintään, huonoon työn laatuun ja informaation väärinkäyttöön.

Podsakoffin ym. (2009) mukaan tiimitason organisaatiokansalaisuus saattaa olla suhteessa siihen, kuinka tiimi tuntee ja tietää suoriutuvansa. Mikäli tiimille on kerrottu heidän menestyvän hyvin, he arvioivat oman organisaatiokansalaisuutensa tason korkeammaksi, kuin jos heille on kerrottu tiimillä menevän huonosti. Tämä tutkimustulos kertoo osaltaan organisaatiokansalaisuuden ilmiön kompleksisuudesta ja sen kausaalisuhteiden kaksisuuntaisuudesta.

Podsakoff ym. (2009) ehdottavat myös, että organisaatiokansalaisuus saattaa olla seurausta hyvästä ilmapiiristä ja johtamisesta. Tämän ehdotuksen mukaan työtehtävään liittyvä suoritus ja tulos ovat alkutekijöitä työtyytyväisyydelle ja organisaatioon sitoutumiselle ja organisaatiokansalaisuuteen liittyvät tekijät ovat vain seurausta kahdesta edellisestä. (Podsakoff ym. 1998) Jotta minkä tahansa tutkittavan ominaisuuden positiivisuudesta voidaan tehdä johtopäätöksiä, tulee olla käsitys myös aiheen negatiivisista ominaisuuksista. Myös yleisesti positiivisella organisaatiokansalaisuuden teorialla on tutkitusti omat negatiiviset puolensa.

3.5.2 *Negatiiviset ominaisuudet*

Vaikka organisaatiokansalaisuuden on yleisesti todettu olevan positiivinen käsite ja sen vaikuttavan organisaatioon ainoastaan hyvillä tavoin, on tutkimuksen edistyessä noussut esille tarve tasapainoisemmalle näkökulmalle organisaatiokansalaisuudesta. Tasapainoisempi näkökulma sisältää sen ajatuksen, että kaikki organisaatiokansalaisuuden syyt ja seuraukset eivät välttämättä ole positiivisia ja organisaation tai tiimin toimintaa edistäviä. (Bolino ym. 2013, 550)

Sen lisäksi, että organisaatiokansalaisuuden nähdään kumpuavan työntekijän sisältä, omasta halusta auttaa ja edistää organisaatiota, voidaan sen taustalla tunnistaa olevan myös muita, itsekkäämpiä motiiveja. Esimerkiksi *hyvän vaikutuksen luominen* (engl. impression management) voi olla syy organisaatiokansalaisuuteen, jolloin yksittäinen työntekijä yrittää tehdä vaikutuksen yrityksen johtoon ja saavuttaa näin henkilökohtaista etua. Tällöin ilmiön taustalla oleva vapaaehtoinen, hyvän sotilaan- käsite (Organ 1988) muuttuukin hyvän näyttelijän- käsitteeksi, mikä saattaa lisätä teeskentelyä ja sitä kautta konfliktien mahdollisuutta organisaatiossa. Mikäli organisaatiokansalaisuutta toteutetaan ja jopa vaaditaan siitä syystä, että organisaation resurssit ovat alimitoitettut rittämättömän työvoiman tai ajan suhteen, saattaa seurauksena olla jopa tuottavuutta alentava käytös. Tällöin alun perin hyvää tarkoittava organisaatiokansalaisuus kääntyy itseään vastaan ja jopa huonontaa tiimin tai organisaation suoritusta. (Bolino ym. 2013, 557)

Organisaatiokansalaisuuden huonot puolet voivat tulla esille, kun organisaatiokansalaisuus menettää vapaaehtoisen luonteensa ja tulee kuin ”vahingossa” osaksi normaaleja työtehtäviä. Toisin sanoen, se minkä työntekijät aiemmin kokivat vapaaehtoisena ja omasta tahdosta tehtynä, muuttuukin suoritteeksi työtehtävän sisällä. Tällöin yksilö kokee työtaakkansa kasvavan ja kuormittavuuden lisääntyvän, eikä organisaatiokansalaisuudesta aiheutuvat positiiviset vaikutukset, enää voita kustannuksia, jotka positiivisten vaikutusten aikaansaaminen vaatii. Eli organisaatiokansalaisuuteen käytetty aika ja energia eivät enää vastaa saavutettuja etuja, kuten oppimista ja palkitsemista. Lisäksi, mikäli organisaatiokansalaisuudesta tulee yrityksessä vaadittu ja pakotettu toimintamalli, niin organisaatiokansalaisuus saattaa muuttua *hiipiväksi työtaakaksi* (engl. job creep), *pakotetuksi kansalaisuudeksi* (engl. compulsory citizenship) tai *kansalaispaineeksi* (engl. citizenship pressure). Edellämainituilla seurauksilla taas on tutkittuja vaikutuksia useisiin negatiivisiin ilmiöihin, kuten työ-perhe-konfliktiin, työ-vapaa-aika-konfliktiin, työstressiin ja työn lopettamisen aikeisiin. (Bolino ym. 2013, 543)

3.6 Organisaatiokansalaisuuden mittaaminen

Koska monet tutkimukset osoittavat organisaatiokansalaisuudella olevan selkeitä vaikutuksia moniin positiivisesti organisaatioon vaikuttaviin aisoihin, nousee esille tarve työkaluille ja metodeille, joilla pystytään tunnistamaan paremmin ihmisiä, jotka ovat luonnostaan taipuvaisia organisaatiokansalaisuuteen. Toisaalta myös johtajien kyky motiivoida työntekijöitä kohti organisaatiokansalaisuuden käytöstä ja osa-alueita nousee tärkeäksi ominaisuudeksi, mikäli yritys haluaa edistää organisaatiokansalaisuutta. (Podsakoff ym. 2009.)

Organisaatiokansalaisuutta on mahdollista tarkastella ja mitata tiimin sisäisesti siten, että kaikki yksilöt arvioivat omaa ja toistensa organisaatiokansalaisuuden tasoa. Tällöin organisaatiokansalaisuus korreloi ainoastaan hieman tuloksellisuuden kanssa. Toinen tapa arvioida tiimitason organisaatiokansalaisuutta on esimiehen arviointi. Esimiehen arvioidessa koko tiimin organisaatiokansalaisuutta suhde tuloksellisuuteen on huomattavan korkea. Tässä tutkielmassa kysely suoritetaan sekä tiimin jäsenille, että tiimin esimiehille. Näin saadaan samalla tutkimuksella mitattua ja verrattua, onko esimiehen ja tiimin arvioilla poikkeavat korrelaatiot tuloksen suhteen suomalaisessa kontekstissa.

Podsakoffin ym. (2009) meta-analyysissä löydettiin työntekijän organisaatiokansalaisuuden vaikuttavan työsuorituksen arviointiin yhtä paljon kuin hänen suorittamiensa tehtävien laatu. Toisin sanoen, kuinka käyttäydyt ja olet läsnä työympäristössäsi, on esimiehen näkökulmasta yhtä tärkeää kuin se, kuinka hyvin teet työtehtäväsi. Tämä puolestaan kertoo siitä, että jokaisen työntekijän olisi hyödyllistä paitsi oman tiiminsä, myös oman työmenestyksensä kannalta kiinnittää huomiota myös omaan käytökseensä ja asenteeseensa työpaikalla, eikä ainoastaan omien työtehtävien moitteettomaan suorittamiseen.

Organisaatiokansalaisuuden arvioinnissa tulee myös ottaa huomioon, onko arviointi objektiivinen vai subjektiivinen. Mikäli tiimejä arvioitaessa arvioinnit tulevat kaikki samasta lähteestä (esim. aluejohtaja), niin tuloksellisuuden ja organisaatiokansalaisuuden välinen positiivinen riippuvuus on hyvin vahva. Mikäli kuitenkin arviointeja suoritavat eri ihmiset, niin korrelaation vahvuus putoaa puoleen edellisestä. Tämä osoittaa organisaatiokansalaisuuden tason olevan hyvin subjektiivinen ja arvioijasta riippuva käsite, mikäli organisaatiokansalaisuutta arvioidaan esimiesten toimesta. (Podsakoff ja muut 2009, 135.)

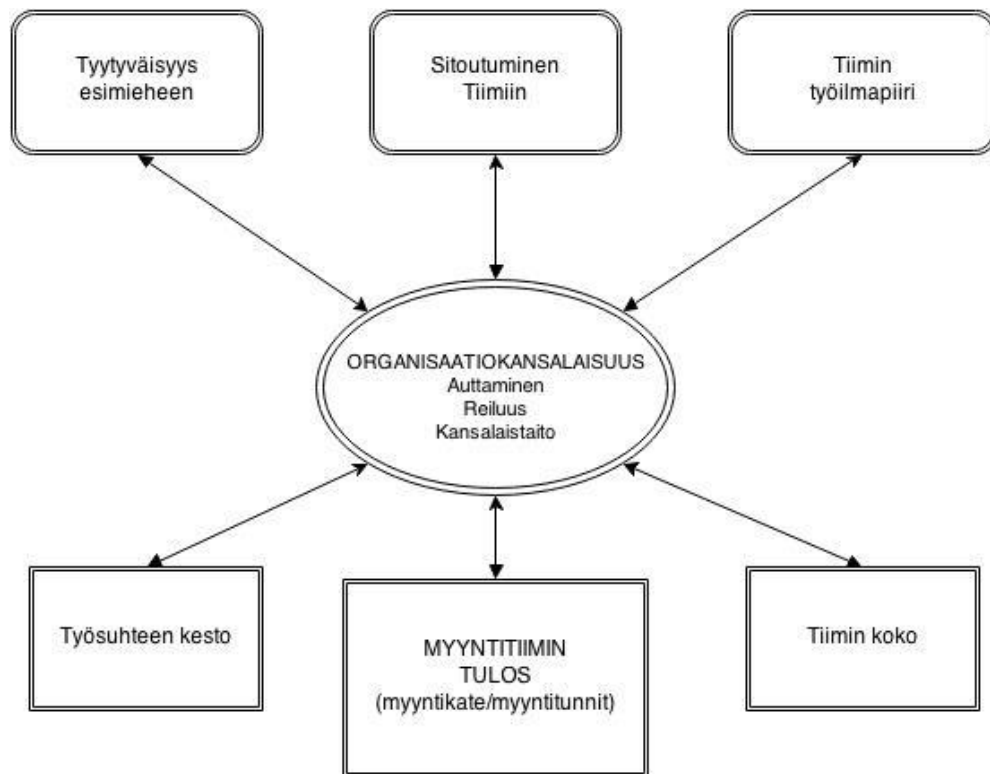
Tutkijana näkemykseni on poikkeava yllä mainittuun nähden. Oletukseni mukaan tiimin oma arvio tuottaa rehellisemmän ja objektiivisemmän vastauksen siitä, mikä on organisaatiokansalaisuuden tila yksittäisessä tiimissä. Arvioinnin tullessa samasta lähteestä arviointia saattaa vääristää se, että arvioija joutuu automaattisesti vertailemaan tiimejä toisiinsa ja mahdollisiin taustatietoihinsa tiimin menestymisestä. Tiimin jäsenten itse arvioidessa omaa tiimiään, heillä ei ole vertailukohtaa toisiin tiimeihin eikä välttä-

mättä edes tietoa tiimin vertailukelpoisesta taloudellisesta menestyksestä, jolloin arvio tiimin organisaatiokansalaisuudesta on vähemmän vääristynyt ja todenmukaisempi. Tästä syystä tämä tutkielma tutkii organisaatiokansalaisuutta ja sen riippuvuussuhteita tiimin jäsenten tuottamana arviona.

Ziegler ym. (2012, 179) tekivät tutkimustaan varten kattavan meta-analyysin organisaatiokansalaisuuden ilmiön sisällöstä ja sen mittaamisesta. Heidän mukaansa tutkittaessa organisaatiokansalaisuutta ja sen suhdetta muihin ilmiöihin, on kannattavampaa tutkia organisaatiokansalaisuutta kokonaisuutena, eikä sen yksittäisten osa-alueiden kautta. Nämä löydökset tukevat hyvin myös omaa näkemystäni siitä, kuinka aihetta mitataan ja tutkitaan tässä tutkielmassa. Huolimatta siitä, että organisaatiokansalaisuuden teoria erottelee ilmiön eri osa-alueisiin, tässä tutkielmassa käsitellään tiimin organisaatiokansalaisuutta yhtenä ilmiönä tutkittaessa sen riippuvuutta ja suhdetta esimerkiksi tiimin tulokseen, tiimin sitoutumiseen tai muihin tutkimuksen teemoihin.

Tässä tutkimuksessa organisaatiokansalaisuutta on mitattu kolmen osa-alueen mukaan (*auttaminen, reiluus ja kansalaistaito*), joita esimerkiksi Podsakoff ja Mackenzie (1994) sekä Mariadoss (2007) käyttivät omassa tutkimuksessaan.

Tutkimuksen teoreettisen katsauksen pohjalta koottu viitekehys on alla olevan kuvan mukainen. Oletuksen mukaan kuvassa esitetyt ilmiöt ovat nuolien mukaisessa suhteessa organisaatiokansalaisuuteen ja sitä mahdollisesti myös tulokseen. Tutkielman empiirinen osuus pyrkii testaamaan, onko kyseisten ilmiöiden välillä riippuvuutta ja mikäli on, niin onko riippuvuus positiivista vai negatiivista. Tutkielman empiirisen aineiston ja sen analyysin kautta saatetaan löytää myös odottamattomia riippuvuuksia ilmiöiden välillä.



Kuva 3: Koottu teoreettinen viitekehys.

Tutkimuksen pohjana toimivan teoriakatsauksen perusteella voidaan olettaa, että kuvassa mainitut ilmiöt ovat suhteessa organisaatiokansalaisuuteen. Organisaatiokansalaisuuden ilmiötä ei ole tietääkseni aiemmin tutkittu suomalaisessa myyntitiimiympäristössä eikä kvantitatiivisilla menetelmillä, jolloin tutkimuksen tuottama tieto ilmiöstä ja sen taustatekijöistä sekä niiden suhteesta tulokseen on merkityksellistä sekä markkinoinnin että johtamisen tutkijoille.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkittava yritys

Tässä pro gradu –tutkielmassa tutkittava yritys on urheilu- ja vapaa-ajan vaatteita ja tarvikkeita myyvä ja kuluttajille suunnattu yritys Top-Sport Oy, jolla on 24 myymälää Suomessa. Myymälöistä 20 on urheilu- ja vapaa-ajan vaatteita sekä tarvikkeita myyviä Top-Sport -liikkeitä ja neljä on pohjoisessa Suomessa toimivia retkeily- ja urheiluvaatteisiin sekä tarvikkeisiin erikoistuneita City Sport -liikkeitä. Myymälät ovat ympäristöltään ja tuotteiltaan vakioituja, joten niistä kerätty aineisto on hyvin verrattavissa toistensa kanssa. Myymälöissä työskentelevä henkilökunta vaihtelee määrältään; pienimmässä yksikössä on 6 myyjää ja myymäläpäällikkö ja suurimmassa on 19 myyjää ja myymäläpäällikkö. Osa myyjistä on osa-aikaisia ja harjoittelijoita, jotka kyetään tunnistamaan kyselyn avulla. Tutkielma tarkastelee jokaista myymälää omana tiiminään niin, että myymäläpäällikkö on tiiminjohtaja ja työntekijät ovat tiimijäseniä. Kaikkien myymälöiden yhteenlaskettu henkilöstömäärä on 264 henkilöä. Tämän lisäksi yrityksen toimistolla työskentelee 24 työntekijää, jotka osallistuivat myös kyselytutkimukseen. Toimiston työntekijät eivät kuulu suoranaisesti tutkimuksen piiriin, koska heitä ei voida pitää toimenkuvansa vuoksi myyntitiiminä. Toimiston henkilöstöä voidaan kuitenkin käsitellä yhtenä tiiminä ja heidän vastauksistaan voidaan saada arvokasta dataa vertailukohdaksi myyntitiimeistä kerättyyn dataan.

Yrityksen toimintatavat ja toimintojen järjestelyt täyttävät tiimi-perusteisen toiminnan tunnusmerkit. Kaikki työntekijät jokaisessa yksikössä koulutetaan jokaiseen myymälässä vaadittavaan tehtävään, jotta tarvittaessa kuka tahansa voi auttaa toistaan asiakasta palvellessa. Tulosten arvioinnissa ja tavoitteiden asettamisessa yksikkö toimitaan aina yksikön tasolla tarkoittaen, että kuukausittaiset ja vuosittaiset myyntitavoitteet asetetaan yksiköittäin (tiimeittäin), eikä esimerkiksi myyjäkohtaisesti. Myös myynnit lasketaan yksiköittäin. Myyjäkohtaiset myyntiprovisiot eivät ole yrityksessä käytössä. Tiimejä eikä tiimin jäseniä suoranaisesti kilpailuteta keskenään, mutta parhaiten suoriutuville tiimeille on usein luvassa jokin palkinto, mitä ei ennakkoon määritely.

Tutkittava organisaatio on joutunut viimeisen kahden vuoden aikana suurien organisaattorien muutosten kohteeksi. Organisaatio hakeutui yrityssaneerausohjelmaan vuonna 2012 ja saneerausohjelman toteutus laitettiin käytäntöön vuonna 2013. Lisäksi organisaatio siirtyi kokonaisuudessaan uudelle omistajalle vuoden 2013 alussa tehdyssä yrityskaupassa. Organisaatiossa käynnissä olevat muutostoimenpiteet ja toimintojen muuttaminen saattavat vaikuttaa osaltaan tutkimuksen tuloksiin, mutta tämä tutkielma ei ota tarkemmin kantaa muutoksen vaikutuksesta tutkittaviin ilmiöihin.

Tiedot yrityksestä perustuvat Top-Sport Oy:n ketjupäällikkö Mikko Mannilan antamiin tietoihin ja tutkijan omaan yli viiden vuoden työkokemukseen tutkittavassa yrityksessä.

4.2 Aineiston keruu

Aineisto kerätään verkkopohjaisella survey-kyselyllä. Lomake pohjautuu valmiiseen organisaatiokansalaisuuden mittariin (Mariadoss 2007), joka tuli esille teoriakatsausta tehtäessä. Tutkimuslomakkeelle on lisätty organisaatiokansalaisuuden lisäksi kysymyksiä, jotka perustuvat tutkielman teoriaosuudessa koottuun teoreettiseen viitekehukseen (ks. kuva 3). Tutkittavat kokonaisuudet ovat *työilmapiiri*, *esimiestyytyväisyys*, *sitoutuminen tiimiin*, *tiimin koko*, *työsuhteen kesto* ja tutkielman kantavana teemana toimiva *myyntitiimin tulos*. Tutkimuslomakkeelle operationalisoidut kysymykset perustuvat tutkielman teoriaosiossa esiteltyihin teorioihin ja omaan tutkijan näkemykseeni siitä, kuinka ilmiöitä voidaan kysyä myyntitiimi kontekstissa. Perusteet valittujen ilmiöiden tutkimiselle voi löytää kokonaisuudessaan luvusta 3.3.. Lomaketta suunniteltaessa käytiin keskustelua tutkittavan organisaation edustajan kanssa ja heidän näkemyksensä huomiointiin lomakkeen lopullisessa sisällössä.

Lomake toimitettiin sähköisenä linkkinä organisaation johdolle. Tämän jälkeen heitä pyydettiin lähettämään linkki jokaiselle myymäläpäällikölle, joita tässä tutkielmassa käsitellään tiimijohtajina, ja vahvistamaan tutkimuksen tarpeellisuus ja hyödyllisyys organisaation kannalta, jotta vastausprosentti olisi myyntitiimien parissa mahdollisimman korkea.

Kerätty aineisto koottiin suoraan Turun yliopiston kyselytyökalu Webropolin tietokantaan, josta aineisto saatiin sähköisessä muodossa siirrettyä toiseen, omaan tietokantaan SPSS-työkalun avulla tehtävää jatkoanalyysia varten. Kyselytutkimuksen lisäksi aineistoa tarvittiin myös tiimien tuloksellisuudesta. Tiimien kuukausittaiset ja vuosittaiset taloudelliset luvut saatiin luottamuksellisena tietona tutkittavalta organisaatiolta.

Tutkimuslomakkeen suunnittelu ja testaus

Tutkimuslomakkeen rakenne ja sisältö lainattiin pääosin Mariadosin (2007) tekemästä myyntitiimeihin suuntautuneesta organisaatiokansalaisuuden tutkimuksesta. Lomake oli tarpeellista lainata ulkomaisesta julkaisusta, koska löydöksieni mukaan organisaatiokansalaisuutta ei ole aiemmin tutkittu Suomessa kvantitatiivisessa muodossa. Käänsin lomakkeen suomeksi kohta kohdalta käyttäen hyväksi aiempien suomenkielisten organisaatiokansalaisuutta käsittelevien tutkimusten käsitteitä ja terminologiaa. Lainatun sisällön lisäksi lisäsin lomakkeelle myös teorian pohjalta löytyneitä ja teoriasta johdettuja kysymyksiä, mitkä mahdollistavat kokonaisvaltaisemman kuvan organisaatiosta.

tiokansalaisuuden taustamotiiveista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tämän jälkeen tarkistin käännöksen ja sisällön oikeellisuuden Top-Sportin henkilöstöjohtajalla ja ketjupäälliköllä, jotka hyväksyivät käännöksen ja lomakkeen sisällön testausta varten.

Lomake tarkistettiin myös toiseen kertaan itse tutkittavalta joukolta, eli Top-Sport Oy:n henkilöstöltä. Testauksessa myymälöiden henkilöstöä pyydettiin vastaamaan kyselyyn verkossa ja tämän lisäksi huomioimaan ja kommentoimaan mahdollisia epäkohtia ja korjattavia asioita. Lomake lähetettiin testattavaksi kahteen ennalta valittuun myymälään aamulla 31.1.2014 ja vastauksia pyydettiin hyvin nopealla aikataululla vastausten takarajan ollen 2.2.2014 iltapäivällä. Testikyselyyn vastasi 17 vastaajaa 20:stä. Toisen testikierroksen kommenttien perusteella lisättiin tyhjä kenttä vapaille sanallisille kommentteille koskien työyhteisön työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia, jotta ihmiset saavat purkaa tuntemuksiaan sanallisesti. Vapaa kenttä saattaa olla merkityksellinen analyysivaiheessa. Muuten tutkimuslomake ei saanut kritiikkiä eikä testauksesta saaduista vastauksista ilmennyt tarpeita muutoksiin lomakkeessa. Webropol-tekniikka ja sähköpostihoukuttelu toimivat testin perusteella hyvin. Joissain kyselyissä käytetään palkintoa vastaamisesta, mutta tässä kyselyssä palkintoa ei koettu tarpeelliseksi.

Lomakkeen testaamisen jälkeen tutkimuksessa edettiin siten, että kirjoitin sähköpostin, jonka sisältönä oli saatekirje ja linkki kyselyyn. Sähköposti ja saatekirje (ks. liitteet 2 ja 3) lähetettiin hyväksyttäväksi Top-Sport Oy:n henkilöstöpäällikölle. Henkilöstöpäällikkö allekirjoitti tekstin myös omalla nimellään ja lähetti kyselyn ja saatekirjeen maanantaina 3.2.2014 muuttamattomana eteenpäin kaikille myymäläpäälliköille, jotka puolestaan ohjeistettiin lähettämään posti jälleen edelleen työntekijöilleen. Mikäli työntekijä halusi tehdä kyselyn työaikana, hänelle annettiin mahdollisuus vastata työpaikan tietokoneella. Aineiston keräämisen alkuperäiseksi takarajaksi asetettiin perjantai 14.2.2014, jota jatkettiin kahdella päivällä sunnuntai-iltaan 16.2.2014, koska vastauksia ei ollut kertynyt vielä odotettua määrää. Tutkimuksen edetessä myymäläpäälliköitä muistutettiin ensimmäisen kerran kyselystä sähköpostitse viikon jälkeen tutkimuksen aloituksesta 10.2.2014 ja toisen kerran 13.2.2014.

Kyselyn perusjoukkona toimivat kaikki yrityksen työntekijät myymälöissä ja toimistolla, eli 288 henkilöä. Perusjoukosta kyselyyn vastasi 205 henkilöä, joka on siis 71,2 % kaikista yrityksen työntekijöistä. Varsinaisia myyntitiimin jäsenten vastauksia oli 183 kappaletta, joka vastaa 69,7 % kaikista myyntitiimien työntekijöistä. Vastaajien määrää voidaan pitää merkittävänä osana yrityksen työntekijöistä ottaen huomioon, että vastaaminen oli vapaaehtoista eikä vastaamisesta tarjottu mitään palkintoa. Tutkielman vastaajien jakauman voit lukea seuraavasta taulukosta.

Taulukko 1: Vastaajajoukon kuvailu.

	Olen omassa tiimissäni..				
	Myymläpäällikkö (N=25)	Myymlän kakkonen (N=21)	Myyjä (N=136)	Henkilöstövastuullinen esimies (toimisto) (N=5)	Toimihenkilö (toimisto) (N=17)
Nainen	10	10	73	0	12
Mies	15	11	63	5	5

Sukupuolijakauma oli kyselyn myyntitiimien osalta suhteellisen tasainen, joten voidaan todeta myyntitiimeissä työskentelevän tasaisesti molempia sukupuolia. Vastauksia saatiin jokaisesta ketjun 24 myymälästä, mutta määrät olivat vaihtelevia. (ks. liite 4)

4.3 Aineiston analyysi

4.3.1 Riippuvuuksien tutkiminen

Muuttujien välisiä yhteyksiä tutkitaan tavallisesti kahden muuttujan välillä eli pareittain. Tavallisimpia tapoja ilmaista kahden muuttujan välinen riippuvuus on korrelaatiokerroin. Useimmin käytetty on niin sanottu *Pearsonin korrelaatiokerroin*, joka osoittaa lineaarisen riippuvuuden suuruutta ja vaatii vähintään välimatka-asteikon tasoisen muuttujan. Nominaalisasteikon tasoisista muuttujista dikotomisista (kaksiarvoisia) muuttujia voidaan käyttää myös korrelaatioissa. Mikäli muuttujat ovat järjestysasteikon tasoisia, on mahdollista käyttää myös *Spearmanin-* tai *Kendallin järjestyskorrelaatiokerroimia*. Kaikissa näissä korrelaatiokertoimissa kertoimet on skaalattu niin, että ne saavat arvon aina -1:n ja 1:n välillä. Tämä helpottaa tulkinnan tekemistä, koska jo pelkästään kertoimen etumerkki osoittaa muuttujien välisen riippuvuuden suunnan. Korrelaatiokerroimesta on mahdollista laskea myös *selitysaste* eli *selityskerroin*. Selityskerroin ilmoittaa, kuinka suuren osan selittävä muuttuja kertoo selitettävän muuttujan vaihtelusta. Selityskerroin saadaan korottamalla korrelaatiokerroin toiseen potenssiin, jonka jälkeen saatu tulos ilmoitetaan usein prosentteina. (Heikkilä 2004, 204.)

Korrelaatiokerroimen tilastollinen merkitsevyys voidaan testata tarkoittaen, että on mahdollista tarkistaa, onko tutkittavien muuttujien välillä tilastollista riippuvuutta vai ei. Nollahypoteesina pidetään aina, että muuttujien välillä ei ole riippuvuutta eli korrelaatiokerroimen arvo on nolla. Vasta jos korrelaatiokerrointa vastaava p :n arvo alittaa merkitsevyystason, mitä pidetään 0,05, voidaan sanoa korrelaation olevan tilastollisesti riippuva. Mikäli p on suurempi kuin valittu merkitsevyystaso, ei voida todeta riippuvuutta olevan, vaan korrelaatiokerroimen poikkeavuus tulkitaan sattumasta johtuvaksi.

Suuria tapausmääriä tutkittaessa pienetkin korrelaatiomäärät voivat osoittautua tilastollisesti merkitseväksi. Pienien otoskokojen tapauksessa voidaan sanoa, että vaikka p -arvo osoittaisikin muuttujilla olevan tilastollista riippuvuutta, riippuvuus voi siitä huolimatta olla hyvin lievää. Toisin sanoen pieni p -arvo on edellytyksenä riippuvuuden olomassaololle, mutta pienestä p -arvosta riippumatta riippuvuus voi olla käytännössä vähäistä. (Heikkilä 2004, 206)

Tilastotieteilijät saattavat huomauttaa, että ihmistieteellisten tutkimusten, mitä tämäkin tutkielma edustaa, sisältämät korrelaatiot ovat varsin vaatimattomia ja heikkoja myös silloin, kun psykologian tutkija, kasvatustieteilijä tai kauppatieteilijä pitää niitä vahvoina. Esimerkiksi yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa 0,20-0,40:n korrelaatiota pidetään jo selvänä ja jopa ”vahvana” ja tutkittujen ilmiöiden katsotaan selittävän olennaisesti toistensa vaihtelua. Huomattava kuitenkin on, että vaikka muuttujien välinen korrelaatio on esimerkiksi 0,23, on muuttujien selitetty yhteisvaihtelu ainoastaan 5,3 prosenttia ja selittämättömäksi jää edelleen lähes 95 prosenttia. Ihmistieteissä kahden muuttujan välinen lineaarinen yhteys jää useimmiten vähäiseksi, mikä johtuu siitä, että sosiaalinen todellisuus on niin kompleksinen kokonaisuus, että ihmisten toimintaa ja asenteita ei voida selittää vain yhden tekijän avulla. (Jokivuori & Hietala 2007, 37–38.)

4.3.2 *Faktorianalyysi*

Faktorianalyysissä ajatellaan, että muuttujajoukossa vallitsevien yhteyksien, eli korrelaatioiden, taustalla piilee jokin taustarakenne, joka voi tiivistyä yhteen tai useampaan keskenään korreloimattomaan ja korreloivaan faktoriin. Faktorianalyysi kuuluu niin sanottuihin parametrisiin menetelmiin, eli niissä käytetään havaintojoukosta laskettuja tunnuslukuja, kuten keskihajontaa ja keskiarvoa, joita puolestaan tarvitaan tulomomenttikorrelaatioita laskettaessa. (Jokivuori ym. 2007, 88)

Faktorianalyysin tarkoituksena on tiivistää aineistoa, eli pyrkiä kuvaamaan valittujen muuttujien kokonaisvaihtelua pienemmällä muuttujien kokonaisuudella. Faktorianalyysi on siis metodi, joka mahdollistaa suuren määrän muuttujia tulla esitettyksi tiivistetyssä ja selkeämmässä muodossa kooten uusia faktoreita tai muuttujia. Faktorianalyysin käytön ehtoina on, että muuttujat ovat järjestysasteikollisia ja että aineiston koko on vähintään 70–90 havaintoa. Faktorianalyysin laatu paranee havaintojen määrän kasvaessa. Tutkijalla on paljon vaikutusvaltaa lopullisiin tuloksiin nähden tehtäessä faktorianalyysiä. On tärkeää, että faktorianalyysi perustuu tutkijan valitsemaan teoreettiseen viitekehukseen, eikä esimerkiksi tutkijan itse tekemiin päätelmiin ja hypoteeseihin. (Karjaluoto 2007, 41)

Faktorianalyysiä voidaan käyttää kahdella toisistaan poikkeavalla lähestymistavalla. *Eksploratiivinen faktorianalyysiä* käytetään silloin, kun tutkijalla ei ole vahvaa ennak-

kokäsitystä siitä, kuinka eri faktorit selittävät havaittujen muuttujien vaihtelua. Tällöin faktorianalyysi pyrkii etsimään vaikuttavia faktoreita ja selittämään niiden määrää sekä helpottamaan aineiston tulkintaa. Eksploratiivista faktorianalyysiä voidaan pitää aineistolähtöisenä lähestymistapana. Toinen mahdollinen lähestymistapa on *konfirmatorinen faktorianalyysi*, jossa tutkijalla on teoreettisen viitekehyksen pohjalta tehtyjä olettamuksia siitä, millainen aineiston faktorirakenne on. Tällöin faktorianalyysin tarkoituksena on empiiriseen aineistoon perustuen joko varmistaa tai kumota teorian pohjalta tehtyjä hypoteeseja faktorirakenteesta. (Karjaluo 2007, 41)

Tämän tutkimuksen lähestymistapana on jälkimmäisenä mainittu konfirmatorinen faktorianalyysi, koska organisaatiokansalaisuuteen ja myyntitiimeihin perustuvan teoreettinen viitekehyksen pohjalta on voitu tehdä vahvoja olettamuksia siitä, millainen tutkielman faktorirakenne on. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta muodostetut faktorirakenteet on ryhmitelty oletettujen faktorien mukaan myös tutkimuslomakkeelle (ks. liite 5).

Faktorianalyysin tulkinta tapahtuu siten, että faktorit tulee nimetä tutkimalla, mitkä valituista alkuperäisistä muuttujista korreloivat vahvimmin kyseisen faktorin kanssa. Tätä korrelaatiota kutsutaan *faktorin lataumaksi* (engl. factor loading). Tarkastelemalla faktorin lataumia voidaan valita faktorin ja tutkimuksen kannalta olennaisimmat muuttajat, eli muuttajat mitkä *lataavat* faktorille eniten. (Karjaluo 2007, 39–40)

Käyttämällä hyväksi *rotaatiota* (engl. rotation) on mahdollista järjestää faktorimatriisi helpommin tulkittavaan muotoon. Rotaation käyttö faktorianalyysin yhteydessä on suositeltavaa, koska sen avulla faktorilatausten teoreettinen tulkinta on usein helpompaa. *Varimax* –rotaatiomenetelmä on käytetyimpiä ja sen käyttöä suositellaan. Kyseistä rotaatiomenetelmää on käytetty myös tämän tutkielman faktorianalyysissä (ks. liite 6-8). *Varimax* –rotaatiomenetelmä on niin sanottu suorakulmainen rotaatiomenetelmä, mikä pyrkii minimoimaan vahvasti latautuvat faktorit yksittäiselle faktorille. Käytännön tulkinnoissa tämä tarkoittaa, että menetelmä pyrkii faktorianalyysissä tuottamaan jokaiselle faktorille muutaman ”vahvan” latauksen. Toisin sanoen siis rotaatiomenetelmän käyttö helpottaa ja yksinkertaistaa faktorianalyysin tulkintaa. (Karjaluo 2007, 40)

Tehtyjen faktorianalyysiajojen sekä rakennettujen faktorien validiteetin ja reliabiliteetin tarkistamisen jälkeen aineiston analyysissä voitiin käyttää neljää eri summamuuttujaa: organisaatiokansalaisuus, sitoutuminen, esimiestyytyväisyys ja yleinen työilma- piiri. Korrelaatioanalyysissä käytettävien summamuuttujien sisältö rakennettiin seuraavasti: Organisaatiokansalaisuuden summamuuttujaan on koodattu tutkimuslomakkeelta löytyvät 12 kysymystä. Ennen summamuuttuja testaamista organisaatiokansalaisuutta mittaavat kysymykset koodattiin kaikki samansuuntaisiksi, jotta käänteiset tutkimuskysymykset (Reiluus 1-3 ja Kansalaistaito 1, ks. Liite 5) voitiin liittää mukaan summamuuttujaan. Sitoutumista indikoivaksi summamuuttujan sisällöksi valittiin faktorianalyysin pohjalta tutkimuslomakkeen kysymykset 1 ja 3, jättäen heikosti lataavan 2 kysy-

myksen pois muuttujasta. Työilmapiiriin liittyvät kolme muuttujaa oli mahdollista yhdistää yhdeksi summamuuttujaksi. (ks. liitteet 6-9)

4.3.3 Mittauksen ja käytettyjen mittareiden luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on myös tärkeää, että otos on edustava ja tarpeeksi suuri, vastausprosentti on korkea ja kysymykset mittaavat oikeita asioita kattaen koko tutkimusongelman. Tämän tutkimuksen tapauksessa kyseessä on kokonaistutkimus, joten otantavirhettä ei ole. Vastauksia saatiin n. 70 % perusjoukosta, joten vastausprosenttia voidaan pitää suhteellisen korkeana. Kysymyslomake oli myös testattu etukäteen ennen varsinaista tutkimusta ja kysymyksiin oli vastattu johdonmukaisesti. Ensimmäisenä edellytyksenä luotettavuudelle kuitenkin on, että tutkimus on tehty tieteelliselle tutkimukselle asetettujen kriteerien mukaan. Kvantitatiivisten menetelmien oikeellisuutta ja mittauksen hyvyttä ja luotettavuutta kuvataan kahdella käsitteellä: *validiteetti* ja *reliabiliteetti*. Näitä kahta ilmiötä esitellään tarkemmin tässä luvussa. (Heikkilä 2004, 185.) Luvussa käsiteltävät validiteetti ja reliabiliteetti koskevat tutkielman kvantitatiivista osuutta, eivät koko tutkielman yleistä validiteettia ja reliabiliteettia, mitä käsitellään myöhemmin luvussa 6.2.

Validiteetti

Validiteetti kuvaa sitä, missä määrin tutkimuksessa on onnistuttu mittaamaan juuri sitä asiaa, mitä oli tarkoitus mitata. Kysely- ja haastattelututkimuksessa siihen vaikuttaa ensisijaisesti se, miten onnistuneita kysymykset ovat, eli voidaanko niiden avulla saada ratkaisu tutkimusongelmaan. Validius liittyy aina sovellusalueen teoriaan ja sen käsitteisiin. *Sisäisellä validiteetilla* tarkoitetaan sitä, vastaavatko mittaukset tutkimuksen teoriaosassa esitettyjä käsitteitä. *Ulkoisesti validissa* tutkimuksessa myös muut tutkijat tulkitsevat kyseiset tutkimustulokset samalla tavoin. Validiutta on vaikea tarkastella jälkikäteen. Vaikka käsitteet onnistuttaisiin rajaamaan selkeästi, on varsinkin abstraktien käsitteiden, kuten organisaatiokansalaisuus, kuvaamiseen löydettävä rajallinen määrä kysymyksiä, jotka kattavat koko käsitteen. Joskus saattaa olla haastavaa sanoa, onko tässä onnistuttu. (Heikkilä 2004, 186.)

Validiutta tarkastellessa tutkijan tulee ottaa huomioon *systemaattisen virheen* mahdollisuus. Systemaattinen virhe on satunnaisvirhettä vaarallisempi ja säilyy tutkimuksen mukana myös otoskoon kasvaessa. Systemaattinen virhe syntyy jostain aineiston keräämiseen liittyvästä tekijästä, joka pyrkii vaikuttamaan koko aineistoon samansuuntaisesti. Mahdollinen virhelähde survey-tutkimuksissa on valehteleminen. Useimmiten valehtelu tai muistivirheet aiheuttavat vain satunnaisvirheitä ja alentavat näin reliabiliteettia, mutta valehtelu voi olla myös systemaattista asioiden vääristelyä tai vähättele-

mistä. Jos tehtäisiin esimerkiksi nimellä vastattava kysely-tutkimus, jossa arvioitaisiin esimiehen suoritusta, systemaattinen virhe saattaisi syntyä siitä, että vastaajat pelkäävät vastata rehellisesti ja kaunistelevat tästä syystä vastauksia. Mikäli tutkimuksessa on systemaattista virhettä, alenevat yleensä sekä mittauksen reliabiliteetti että validiteetti. (Heikkilä 2004, 187.)

Reliabiliteetti

Reliabiliteetti määritellään kyvyksi määrittää ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen sisäinen reliabiliteetti voidaan todeta mittaamalla sama tulosityksikkö useampaan kertaan. Jos mittaustulokset ovat samat, mittaus on reliabeli. Tutkimuksen ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että mittaukset ovat toistettavissa myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. Alhainen reliabiliteetti alentaa myös mittarin validiteettia, mutta reliabiliteetti on riippumaton validiudesta. Puutteellinen reliabiliteetti johtuu usein satunnaisvirheistä. Otanta sekä erilaiset mittaus- ja käsittelyvirheet aiheuttavat satunnaisvirheitä. Tulosten tarkkuus riippuu tiettyyn rajaan saakka otoksen koosta. Mitä pienempi otos on, sitä sattumanvaraisempia tuloksia saadaan, esimerkiksi epätarkkaa tietoa todellisesta keskiarvosta. (Heikkilä 2004, 187) Tässä tutkimuksessa ei ole mielekästä tutkia yksittäisiä myyntitiimejä juuri siitä syystä, että tiimit ovat suhteellisen pieniä ja niinpä myös reliabiliteetti on heikompi.

Reliabiliteettia on mahdollisuus tarkastella mittauksen jälkeen. Reliabiliteetti määritellään käytännössä kahden riippumattoman mittauksen korrelaatioksi. Tämä tarkoittaa sitä, että mitataan samaa asiaa kahdella tai useammalla kysymyksellä käyttäen apuna kontrollikysymystä ja lasketaan niiden välinen korrelaatiokerroin. Korrelaatio lähenee luotettavassa mittauksessa lukua yksi. Käytettäessä summa- tai keskiarvomuuttujaa, joka koostuu useasta samaa asiaa mittaavasta osiomuuttujasta, voi korrelaatioita tutkia korrelaatiokertoimen avulla. Reliabiliteettianalyysin avulla on mahdollista määrittää kysymysten liittymistä toisiinsa. Analyysistä tulokseksi saatava reliabiliteettikerroin, *Cronbachin alfa*, kuvaa muuttujien sisäistä samankaltaisuutta. Reliabiliteettikertoimen avulla voidaan löytää summamuuttujaa rakennettaessa esimerkiksi kysymys, joka ei mittaakaan samaa asiaa kuin muut samaa ilmiötä mittaamaan tarkoitetut kysymykset. Ennen kuin reliabiliteettikerrointa voidaan laskea, tulee kaikki tutkimuksen muuttujat kääntää samansuuntaiseksi. Mikäli laskettu reliabiliteettikerroin eli Cronbachin alfa on suurempi kuin 0,6, voidaan rakennettua mittaria pitää luotettavana, vaikka absoluuttista rajaa luotettavuudelle ei voidakaan määritellä. Useamman muuttujan sisällyttäminen summamuuttujaan lisää muuttujan stabiilisuutta, koska useamman muuttujan käyttö vähentää summamuuttujassa tapahtuvaa satunnaishajontaa. (Karjaluoto 2007, 41; Heikkilä) Mariadossin (2007) tutkimuksesta lainattu organisaatiokansalaisuuden summamuuttuja ei kaikkien faktoreiden osalta latautunut samalla tavalla tämän tutkielman aineistossa (ks. liite 6). Eroavasti latautuva muuttuja oli negatiiviseksi käännetty kysy-

mys kansalaistaidon osalta, joka latautui hyvin vahvasti samalle faktorille kuin reiluutta mittaavat kysymykset. Tämä saattaa johtua siitä, että myyntitiimien jäsenet mielsivät kaikki negatiiviseksi käännetyt kysymykset samalla tavalla. Cronbachin alfalla tarkasteltuna organisaatiokansalaisuuden summamuuttuja on parhaimmillaan sisältäessään kaikki ehdotetut kysymykset. Tästä syystä myös eroavasti latautuva kysymys sisällytettiin summamuuttujaan, koska tarkoituksena on tutkia myyntitiimin organisaatiokansalaisuutta kokonaisuudessaan, eikä sen eri osa-alueita. Muiden tutkielmassa käytettävien summamuuttujien (*esimiestytyväisyys, työilmapiirin ja sitoutumisen*) reliabiliteetti on testattu ja todettu hyväksi kaikissa tässä tutkimuksessa käytetyissä summamuuttujissa. (ks. liitteet 7-9.)

4.3.4 Faktorianalyysin tukena käytetyt tilastotieteelliset menetelmät

Jotta faktorianalyysien ja rakennettujen summamuuttujien voidaan todeta olevan luotettavia ja oikeutettuja, tulee analyysien tukena käyttää tilastollisia testejä ja –menetelmiä, joista voidaan tulkita kunkin muuttujan oikeellisuus ja luotettavuus.

Kaiser-Meyer-Olkin -testi

Kaiser-Meyer-Olkin –testiä (KMO-testi) käytetään estimoimaan, onko faktoroinnille edellytyksiä kyseisissä muuttujissa. Faktorianalyysia ei voida käyttää, mikäli KMO-testi antaa arvon alle 0,5. Mikäli lukema on yli raja-arvon, KMO-testin tulkintaa voidaan tehdä seuraavasti:

- > .90 erinomaiset edellytykset
- > .80 hyvät edellytykset
- > .70 keskinkertainen
- > .60 heikot (ei kannata jatkaa)

(Varonen & Mattila 2000, 763; Karjaluoto 2007, 44)

Tutkielman liitteissä 6-9 esitetyt KMO-testit on tehty jo valmiiksi koottujen summamuuttujien osalta. Esimerkiksi organisaatiokansalaisuuden summamuuttuja koottiin ensin sisältämään kaikki 12 kysymystä, minkä jälkeen suoritettiin KMO-testi kyseisen summamuuttujan osalta. Testi osoitti summamuuttujan olevan hyvin käyttökelpoinen.

Bartlettin -testi

Faktorianalyysin käytön luotettavuuden arvioinnissa käytettävän Bartlettin –testin avulla testataan nollahypoteesia, eli sitä, korreloivatko muuttujat keskenään. Bartlettin –testin tulosta tulkitaan siten, että mikäli testi antaa sig. –arvon, mikä on pienempi kuin

0,05, nollahypoteesi hylätään ja todetaan, että muuttujien välillä on riittävästi korrelaatiota faktorianalyysin suorittamiselle. (Karjaluo 2007)

Ominaisarvo ja kommunaliteetti

Faktorianalyysin avulla rakennetun faktorimallin toimivuutta on mahdollista arvioida faktoreiden ominaisarvojen ja havaittujen muuttujien kommunaliteettien avulla. *Ominaisarvot* (engl. eigenvalue) indikoivat, kuinka hyvin havaitun muuttujan hajontaa rakennetut faktorit pystyvät selittämään. Mitä suurempi faktorin ominaisarvo on, sitä paremmin se selittää muuttujien hajontaa ja päinvastoin. Kun saatu faktorin ominaisarvo jaetaan havaittujen muuttujien määrällä, saadaan faktorin suhteellinen selitysosuus, joka saa aina arvoja väliltä 1-0. Suhteellinen selitysosuus kertoo, kuinka suuri osuus kaikkien mallissa mukana olevien havaittujen muuttujien hajonnasta voidaan faktorin avulla selittää. Mitä suurempi suhteellinen selitysosuus on, sitä parempi on faktorin selitysvaima. (Karjaluo 2007, 40)

Kommunaliteetti puolestaan kertoo, kuinka suuren osan faktorit selittävät muuttujan vaihtelusta. Jos muuttujan kommunaliteetti on lähellä yhtä, pystyvät faktorit selittämään sen vaihtelun lähes kokonaan. Toisaalta mitä pienempiä arvo kommunaliteetti saa, sitä huonommin faktorit muuttujaa selittävät. Jos yksittäisen muuttujan kommunaliteetti on pieni, eli arvo on pienempi kuin 0,3, kannattaa harkita, onko muuttujaa ylipäänsä syytä sisällyttää analyysiin. (Karjaluo 2007, 41)

Tiivistettynä voidaan sanoa, että faktorien ominaisarvot ja kommunaliteetit tarkistavat rakennettujen faktorien toimivuuden kokonaisuuden ja yksittäisten muuttujien näkökulmasta. Ominaisarvot kertovat, kuinka hyvin faktorit pystyvät selittämään havaittujen muuttujien hajontaa. Kommunalteetit puolestaan kertovat, kuinka hyvin rakennettu faktori pystyy selittämään yksittäisen muuttujan vaihtelusta.

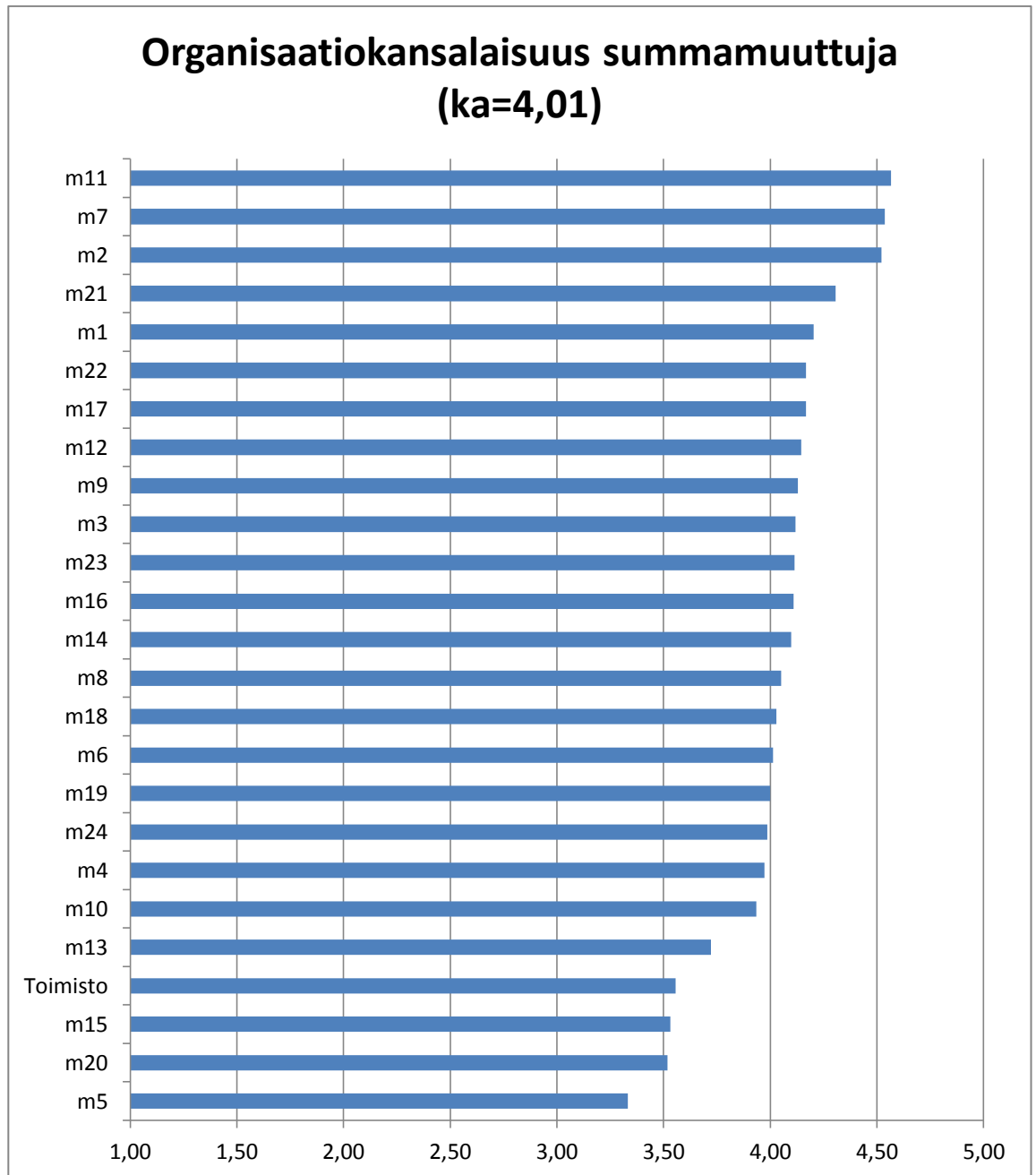
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Organisaatiokansalaisuus myyntitiimeissä

Tätä pro gradu -tutkielmaa suunnitellessa tutkielman tarkoitukseksi muodostui tutkia myyntitiimien organisaatiokansalaisuutta ja sen korrelaatiota organisaatiokansalaisuuden taustailmiöihin ja myyntitiimin taloudelliseen tulokseen. Organisaatiokansalaisuuden voidaan nähdä sisältävän monia yhtäläisyyksiä työhyvinvointiin liittyvien teemojen kanssa, vaikka mittaakin asioita omaan teoriasisältöön pohjautuen. Tutkijana minulla oli selkeitä oletuksia tutkimuksen tuloksista ja organisaatiokansalaisuuden riippuvuussuhteista, koska olen ollut tutkittavassa yrityksessä töissä useita vuosia ennen tutkielmaa. Tutkielman empiiristä aineistoa analysoidessani huomasin osan oletuksista olleen oikeita ja osan vääriä.

Tutkimuksen tuloksien mukaan organisaatiokansalaisuuden keskiarvo myyntitiimeissä mitattuna Likert 5 – asteikolla oli seuraavan taulukon mukainen:

Taulukko 2: Myyntitiimien organisaatiokansalaisuus summamuuttujan mukaan myyntitiimeittäin eriteltynä. (N= 205)



Taulukossa myymälät on järjestetty korkeimmasta organisaatiokansalaisuuden arvosta matalimpaan arvoon. Organisaatiokansalaisuuden korkein arvo myyntitiimeissä on 4,57 ja matalin 3,33. Korkeimman ja matalimman organisaatiokansalaisuuden ero myyntitiimeissä on Likert 5 –asteikolla siis 1,24 yksikköä, minkä voidaan tulkita olevan suhteellisen suuri ero näin lyhyellä asteikolla. Myymälöiden organisaatiokansalaisuuden keskiarvon (4,01) alapuolelle jää seitsemän myyntitiimiä ja toimisto. Keskiarvon yläpuolelle tutkimuksessa sijoittui puolestaan seitsemäntoista myyntitiimiä. Organisaatiokansalaisuuden keskiarvo myyntitiimeissä antaa oletettavasti suuntaa siitä, mikä

myyntitiimien henkinen tila on. Organisaatiokansalaisuuden suhdetta myyntitiimin taustatekijöihin ja taloudelliseen tulokseen tutkitaan tulevassa alaluvussa 5.2. ja pääluvussa 6.

5.2 Organisaatiokansalaisuus tutkitussa yrityksessä

Alla oleva taulukko 3 osoittaa tutkimuksen tulokset myyntitiimien organisaatiokansalaisuudesta eri toimijoiden näkökulmasta. Taulukossa on eritelty Top-Sport Oy:n myyntitiimien organisaatiokansalaisuuden osa-alueet ja laskettu niille summa-keskiarvot. Ensimmäisessä sarakkeessa on nimetty organisaatiokansalaisuuden osa-alue ja toisessa sarakkeessa on organisaatiokansalaisuuden osa-alueista laskettu keskiarvo.

Taulukko 3: Organisaatiokansalaisuuden osa-alueet myyntitiimeissä (N=183) ja toimistolla (N=22).

Osa-alue:	Myyntitiimien keskiarvot	Myymlä-päälliköt	Kakkoset	Myyjät	Toimiston työntekijä	Toimiston esimies
Auttaminen	4,19	4,29	4,11	4,16	3,71	3,8
Reiluus	4,00	4,12	3,87	4	3,73	3,27
Kansalaistaito	3,85	3,67	4,02	3,86	3,14	4
Organisaatiokansalaisuuden keskiarvo	4,01	4,03	4,00	4,01	3,53	3,69
Sitoutuminen	4,04	4,07	4,11	3,95	3,67	3,73

Vertailuksi on mielenkiintoista tutkia myös toimistohenkilökunnan ja toimiston esimiesten organisaatiokansalaisuutta. Eri sarakkeita vertaamalla voidaan huomata, että organisaatiokansalaisuuden ja myös sitoutumisen keskiarvo ovat toimistohenkilökunnalla huomattavasti matalampia. Toimiston organisaatiokansalaisuuteen saattaa vaikuttaa Top-Sport Oy:n organisaatioon liittyvät muutokset, minkä vaikutukset näkyvät selkeämmin toimistolla, missä päätöksenteko ja paine ovat läsnä jokapäiväisessä työssä enemmän, kuin myymälässä. Toisaalta toimiston matalampi organisaation keskiarvo saattaa kertoa myös heikommasta kommunikaatiosta ja johtajuuden puutteesta. Myyntitiimien ja toimiston organisaatiokansalaisuuden ja sitoutumisen tunnuslukujen suora vertailu ei kuitenkaan ole täysin luotettavaa, koska aineistojen koot ovat niin erilaiset.

Sriboonlue ja Peemaneen (2013, 7-8) esittivät tutkimuksessaan, että ihmisen sisäiset tekijät selittävät organisaatiokansalaisuutta huomattavasti paremmin, kuin organisaatioon ja ulkoiseen ympäristöön liittyvät tekijät. Tämä saattaisi osaltaan selittää, miksi organisaatiokansalaisuus on myyntitiimeissä edelleen korkealla, vaikka organisaatio itsessään on muutoksen ja vaikean tilanteen edessä. Muutokset organisaatiossa eivät ole tutkimushetkellä vaikuttaneet myyntitiimien jäsenten sisäiseen elämään, joten organisaatiokansalaisuus on keskiarvoltaan hyvällä tasolla.

Samaa Sriboonlueen ja Peemaneen (2013) tutkimusta voidaan käyttää arvioimaan toimiston henkilökunnan organisaatiokansalaisuutta. Toimiston keskuudessa organisaatiokansalaisuus saa huomattavasti matalamman keskiarvon, kuin myyntitiimeissä. Luultavasti organisaation muutokset ja vaikea tilanne vaikuttavat toimiston henkilökuntaan vahvemmin, koska he ovat jokapäiväisesti aktiivisemmin tekemisissä yrityksen päätöksenteon ja esimerkiksi taloudellisten asioiden kanssa. Stressi puolestaan vaikuttaa toimiston henkilökunnan sisäiseen maailmaan, joka puolestaan näkyy heikompana organisaatiokansalaisuutena. Mikäli johtajat pystyisivät ottamaan huomioon työntekijöidensä sisäisen hyvinvoinnin ja kenties tukemaan tai kouluttamaan sitä, tulokset voisivat näkyä parempana organisaatiokansalaisuutena.

5.3 Organisaatiokansalaisuuden korrelaatio ilmiön taustatekijöihin

Myyntitiimien organisaatiokansalaisuutta tutkittaessa pyrittiin selvittämään, minkälainen riippuvuussuhde organisaatiokansalaisuuden ilmiöllä on muiden työolosuhteisiin ja työn tekemiseen liittyvien teemojen ja ilmiöiden kanssa, mitkä tässä työssä ovat myös organisaatiokansalaisuuden taustatekijöitä. Tutkittua ensin taustatekijöiden ja organisaatiokansalaisuuden välisiä riippuvuuksia, tutkittiin näiden ilmiöiden suhdetta myyntitiimin taloudelliseen tulokseen. Suhdetta tutkittiin Spearmanin korrelaatiokertoimen avulla, joka mittaa *ilmiöiden välistä lineaarista riippuvuutta suhteessa toisiinsa*. Tutkielmassa esitetyt korrelaatiokertoimet eivät siis kerro ilmiöiden syy- ja seuraussuhteesta eli kausaliteetista, vaan kertovat ainoastaan ovatko ilmiöt lineaarisessa riippuvuussuhteessa toisiinsa. Alla olevassa taulukossa 4 on tutkittu organisaatiokansalaisuuden ilmiön korrelaatiota neljään tutkimuslomakkeen pääteemaan, jotka ovat teoreettisen viitekehyksen perusteella tärkeitä taustatekijöitä myyntitiimien suoriutumisen ja organisaatiokansalaisuuden kannalta. Neljä valittua tutkittavaa muuttujaa ovat *työilmapiiri*, *sitoutuminen*, *työsuhteen kesto vuosissa* ja *tyytyväisyys esimieheen*, joista jokainen on eritelty omaan sarakkeeseensa ja nimetty sisältönsä mukaan näyttäen myös muuttujan keskiarvon, mikäli kyseessä on summamuuttuja. Lisäksi taulukossa on esitetty iän ja sukupuolen riippuvuus muihin muuttujiin.

Taulukko 4: Organisaatiokansalaisuuden lineaarinen riippuvuussuhde muihin tutkituihin tiimin ominaisuuksiin. Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin. * = $p < 0,05$, ** = $p < 0,001$. (N=183)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Organisaatiokansalaisuus	1					
2. Työilmapiiri	0,761**	1				
3. Sitoutuminen	0,684**	0,594**	1			
4. Sukupuoli	0,106	0,044	-0,061	1		
5. Ikä	-0,066	-0,049	-0,140	0,087	1	
6. Työsuhteen kesto aika	-0,235**	-0,103	-0,168*	-0,104	0,545**	1
7. Tyytyväisyys esimieheen	0,527**	0,621**	0,407**	-0,031	-0,250**	-0,284**

Kuten taulukosta 4 voidaan huomata, myyntitiimin organisaatiokansalaisuudella on aineistossa vahva ja merkitsevä positiivinen korrelaatio myyntitiimien sitoutumiseen, työilmapiiriin ja esimiestyytyväisyyteen. Tätä tulosta voidaan tulkita siten, että mitä parempi on myyntitiimin organisaatiokansalaisuus, sitä paremmaksi myyntitiimit kokevat oman työilmapiirinsä, sitä sitoutuneempia he ovat tiiminsä ja sitä tyytyväisempiä he ovat esimieheensä. Ilmiöiden korrelaatioita tutkiessa ei saada tietoa siitä, mitkä ilmiöiden riippuvuussuhteet ovat, eli ovatko toinen seurausta toisesta vai päinvastoin, mutta voidaan sanoa niiden olevan selvässä suhteessa toisiinsa. Nämä huomiot tukevat Boli-non (2013, 542) näkemystä siitä, että organisaatiokansalaisuus on positiivista organisaatiokäyttäytymistä ja sillä on positiivisia yhteyksiä muihin työelämän myönteisinä koettuihin komponentteihin

Taulukosta voidaan myös tulkita, että sukupuolella ei ole merkitystä organisaatiokansalaisuuteen, joka on tuloksena samankaltainen mihin myös Chughtai (2008, 176) tutkimuksessaan päätyi. Suomi on suhteellisen tasa-arvoinen maa, jossa työyhteisössä vallitsevat sukupuoliroolit ja jakaumat eivät luultavasti vaikuta merkittävästi siihen, kuinka työntekijät toimivat tiimeissä tai yksilöinä. Toisaalta Piercy ja muut (2002) tutkivat tiimien organisaatiokansalaisuutta ja löysivät, että naisen ollessa tiiminjohtajana, tiimin organisaatiokansalaisuus oli korkeampi. Vastaavaa löydöstä ei tämän tutkielman aineistosta löytynyt.

Miaon (2011, 115) tutkiessa organisaatiokansalaisuutta hän löysi vastaajan iän ja organisaatiokansalaisuuden välillä olevan negatiivisen riippuvuuden, eli mitä iäkkäämpi vastaaja oli, sitä heikompaa oli hänen organisaatiokansalaisuutensa. Tutkittaessa myyntitiimin jäsenten iän suhdetta organisaatiokansalaisuuteen, riippuvuussuhdetta ei tämän tutkimuksen aineistosta löytynyt. Syy siihen, ettei tästä aineistosta löytynyt riippuvuus-

suhdetta iän ja organisaatiokansalaisuuden välillä, saattaa johtua tutkimuksen näkökulmasta. Kun vastaaja arvioi oman tiiminsä organisaatiokansalaisuutta, hän ei ota kantaa ainoastaan omasta puolestaan, vaan ottaa kaikki tiimin jäsenet mukaan arvioon. Näin vastaajan ikä tasapainottuu kuin automaattisesti pois vaikuttavista tekijöistä.

Mielenkiintoinen tulos yllä olevassa taulukossa on myyntitiimin organisaatiokansalaisuuden ja tiiminjäsenen työsuhteen keston välinen riippuvuus. Tulkinnan mukaan ilmiöllä on negatiivinen korrelaatio, eli mitä kauemmin myyjät ovat työskennelleet tiimissään, sitä heikompi on tiimin organisaatiokansalaisuus. Tämä saattaa olla seurausta siitä, että työsuhteen keston kasvaessa myyjät alkavat tuntemaan toisensa ja ennakkoimaan toisiensa tekemisiä, kuten Rapp ym. (2010) aiemmin teoriakappaleessakin totesivat. Myyjät saattavat alkaa tulla rutinoituneiksi ja kyllästyneiksi samoihin tehtäviin ja samaan tiimiin, jolloin organisaatiokansalaisuus vähenee. Toisaalta tiimin jäsenten tuntiessa toisensa ja tiimin toimintamallit hyvin, organisaatiokansalaisuuden merkitys saattaa vähentyä.

Ziegler ym. (2012, 181) tutkivat organisaatiokansalaisuuden ja samankaltaisten ilmiöiden riippuvuutta toisiinsa tehden useita samankaltaisia, mutta myös joitain eroavia havaintoja ilmiöiden riippuvuudesta. Työilmapiiri ja positiiviset tunteet työssä olivat positiivisessa riippuvuudessa organisaatiokansalaisuuden kanssa ja iällä ja sukupuolella ei ollut merkitystä organisaatiokansalaisuuteen. Tämän tutkielman havainnoista poikkeavia löydöksiä ilmeni työsuhteen kestossa, sillä Ziegler ym. eivät löytäneet työsuhteen keston ja organisaatiokansalaisuuden välillä olevan yhteyttä. Poikkeuksena voidaan mainita, että työntekijän itse arvioiman organisaatiokansalaisuuden ja työsuhteen keston välillä tutkijat löysivät olevan merkitsevä *positiivinen* riippuvuus, joka on päinvastainen tämän tutkimuksen löydöksiä kanssa. Tähän syynä saattaa olla kuitenkin eroavuus juuri siinä, että Zieglerin ym. tutkimuksessa työntekijät arvioivat erikseen omaa ja tiiminsä organisaatiokansalaisuutta, ja riippuvuus löytyi juuri itse tehdyistä arvioinneista. Myös Hafidz ym. (2012, 36) löysivät omassa tutkimuksessaan työsuhteen pidemmän keston olevan positiivisessa suhteessa organisaatiokansalaisuuteen. Vaikuttaisi siis siltä, että on hyvinkin merkitsevää tutkitaanko organisaatiokansalaisuutta siten, että työntekijät arvioivat tiimiään vai niin, että he arvioivat itseään.

Myyntitiimien työsuhteiden kesto on Top-Sport Oy:ssä keskiarvoltaan suhteellisen lyhyt, yli 80 % kaikista myyntitiimien työntekijöistä on työskennellyt nykyisessä tiimissään 5 vuotta tai vähemmän ja 50 % on työskennellyt nykyisessä tiimissään 2 vuotta tai vähemmän (ks. liite 10). Innocenti, Profili ja Samarra (2013, 644) ovat tutkimuksessaan löytäneet, että vanhemmat ja kauemman työsuhteessa olleet työntekijät ovat asenteiltaan negatiivisempia ja reagoivat negatiivisemmin esimerkiksi organisaation muutokseen ja koulutukseen, kuin nuoremmat ja vähemmän aikaa työskennelleet kollegansa. Löydös tukee tämän tutkimuksen löydöstä siitä, että mitä kauemmin työntekijä on työskennellyt samassa tiimissä, sitä negatiivisempia ovat hänen asenteensa ja tämän johdosta myös

työntekijän organisaatiokansalaisuus vähenee ja mahdollinen kyynisyys lisääntyy. Samasta tuloksesta voidaan tulkita, että mikäli tiimin johtaja pyrkii lisäämään tiimin organisaatiokansalaisuutta, tulisi hänen pitää tiimin työsuhteiden kesto sopivan pitkänä ja tiimin työntekijät ”tuoreena”. Tämä saattaisi olla mahdollista esimerkiksi toteuttamalla työnkiertoa ja työntekijävaihtoa tiimien välillä tai tarjoamalla urapolkua, joka muuttaa työntekijän myyntitiimiä silloin tällöin. Toisaalta tämän tutkimuksen aineistossa työntekijän ikä ei ole suhteessa hänen organisaatiokansalaisuuteensa, joka vaikuttaisi puhuvan Innocentin ym. tutkimustuloksia vastaan.

5.4 Organisaatiokansalaisuuden ja taustatekijöiden korrelaatio myyntitiimien taloudelliseen tulokseen

Tämän tutkielman pyrkimyksenä on tutkia, onko positiivisella organisaatiokäyttäytymisellä, organisaatiokansalaisuudella, riippuvuutta myyntitiimin taloudellisiin mittareihin. Johtamisen kirjallisuus ja maalaisjärki ehdottaisivat, että myyntitiimin organisaatiokansalaisuudella, työilmapiirillä ja sitoutumisella olisi positiivisia riippuvuuksia tiimin taloudelliseen tulokseen. Tämä tarkoittaa siis, että myyntitiimien esimiesten tulisi pyrkiä parantamaan edellä mainittuja osa-alueita, jotta tiimi menestyisi paremmin taloudellisesti. Tutkimuksen myyntitiimeistä jouduttiin karsimaan tässä analyysivaiheessa neljä City Sport myymälää pois, koska kyseisistä myymälöistä ei organisaatiomuutoksen vuoksi ollut olemassa taloudellista dataa vertailuajankohdalta. Tutkittavaksi joukoksi rajautui siis 20 myyntitiimiä ja 155 henkilöä. Alla oleva taulukko 5 kertoo myyntitiimin organisaatiokansalaisuuden ja ilmiön taustatekijöiden suhteesta myyntitiimin taloudelliseen tulokseen. Jokainen taulukon muuttuja on summamuuttuja, mikä on koottu tilastotieteen keinoin suuremmasta määrästä kysymyksiä.

Taulukko 5: Tuloksen lineaarinen riippuvuussuhde organisaatiokansalaisuuteen ja muihin tutkittuihin ilmiöihin. Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin. * = $p < 0,05$, ** = $p < 0,001$. (N= 155)

	1.	2.	3.	4.	5.
1. Myyntikate/myyntitunnit	1				
2. Organisaatiokansalaisuus	-,310**	1			
3. Sitoutuminen	-0,147	0,664**	1		
4. Työilmapiiri	-0,301**	0,721**	0,585**	1	
5. Tyytyväisyys esimieheen	-0,140	0,487**	0,394**	0,500**	1
6. Tiimin koko	0,455**	-0,168*	-0,076	-0,177**	-0,11

Edellä olevasta taulukosta voidaan lukea osittain odottamattomia tuloksia siitä, kuinka organisaatiokansalaisuus korreloi myyntitiimin tulokseen. Taulukon perusteella voidaan nähdä, että yleisesti positiivisena tuloksen kannalta pidetyt muuttujat, kuten organisaatiokansalaisuus ja työilmapiiri korreloivatkin negatiivisesti myyntitiimin taloudellisen tuloksen kanssa. Tämän tutkimuksen aineistosta voidaan siis sanoa, että automaattinen oletus organisaatiokansalaisuuden ja työilmapiirin positiivisesta korrelaatiosta taloudelliseen tulokseen ja kannattavaan liiketoimintaan voidaan hylätä ja sen sijaan ilmiöitä ja niiden merkitystä liiketoimintaan tulisi alkaa tarkastelemaan kriittisemmin.

MacKenzie ym. (2011, 575) löysivät tutkimuksissaan organisaatiokansalaisuuden korreloivan positiivisesti myyntitiimin tuloksen kanssa, jonka voidaan todeta olevan päinvastainen löydös tämän tutkielman tulosten kanssa. MacKenzie ym. tutkivat organisaatiokansalaisuutta kahtena osa-alueena ja löysivät molempien osa-alueiden korreloivan positiivisesti myyntitiimin taloudellisen tuloksen kanssa, vaikka löytynyt korrelaatio olikin suhteellisen heikko. Myös Zacher ja Jimmieson (2013, 97) tutkivat organisaatiokansalaisuuden ja myynnin tuottavuuden suhdetta toisiinsa ja löysivät erittäin vahvan positiivisen korrelaation. Toisaalta, tutkijoiden ensisijainen tarkoitus oli tutkija transformationaalisen johtajuuden suhdetta organisaatiokansalaisuuteen ja myynnin tuottavuuteen. Tutkijoiden tulkinnan mukaan organisaatiokansalaisuus ja myynnin tuottavuus olivat niin vahvasti korreloivia, että heidän asetelmassaan ilmiöiden voitiin katsoa tutkivat samoja rakenteita. Huomion arvoista on myös, että Zacherin ja Jimmiesonin kuten myös MacKenzie ym. tutkimuksessa tutkittavana perusjoukkona olivat amerikkalaisen ravintolan työntekijät, joiden palkka on paljon riippuvainen myynnin määrästä, eikä yksi lisämyyjä aiheuta merkittävästi lisäkuluja organisaatiolle. Tämä saattaa olla yksi syy eroavaan tulokseen, mutta ei kuitenkaan mielestäni pysty kokonaan selittämään huomattavaa eroa kyseisten tutkimusten tulosten ja tämän tutkielman tuloksen välillä.

Mielenkiintoinen löydös liittyen organisaatiokansalaisuuden ja myyntitiimin menestyksen väliseen korrelaatioon on Dunlopin ja Leen (2004, 74) tutkimuksesta, jossa he eivät löytäneet organisaatiokansalaisuuden ja myyntitiimin menestyksen välillä olevan tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota. Tutkijat eivät tosin tutkineet suoraan taloudellisia myyntituloksia, vaan operatiivisia toimia, mitkä myöhemmin johtavat viivan alle jäävään tulokseen. Voidaan siis sanoa, että aiemmat tutkimukset organisaatiokansalaisuuden ja taloudellisen menestyksen suhteesta eivät ole löydöksiltään täysin yhteneviä.

Tässä tutkielmassa tutkittaessa organisaatiokansalaisuuden riippuvuutta muihin myyntitiimin sisäisiin ilmiöihin, riippuvuudet ovat odotetusti positiiviset esimerkiksi ilmapiiriin, esimiestytyväisyyden ja sitoutumisen suhteen. Jos kuitenkin otetaan mukaan tiimin tulosta indikoiva mittari, huomataan organisaatiokansalaisuuden korreloivan negatiivisesti myyntitiimin tuloksen kanssa. Tämä ei kuitenkaan välttämättä oikeuta tekemään suorja johtopäätöksiä siitä, että mitä huonompi organisaatiokansalaisuus, sitä parempi tulos. Oman näkemykseni mukaan voimme mahdollisesti tulkita, että huonossa

taloudellisessa tilanteessa olevat myyntitiimit alkavat hitsautua yhteen, jolloin organisaatiokansalaisuus lisääntyy ja esimerkiksi sitoutuminen tiimiin paranee. Toisaalta, myynnin toimiessa ja tuloksen ollessa kunnossa ei siis välttämättä ole tarpeellista, että tiimissä on organisaatiokansalaisuutta, vaan kaikki yksilöt voivat toimia oman etunsa mukaan.

Tutkittaessa yksittäisten myymälöiden organisaatiokansalaisuutta huomattiin, että huonoimman katteen ja tehokkuuden omaavissa myymälöissä organisaatiokansalaisuus on korkeimmalla. Voisiko tulos ja tilanne johtua esimerkiksi siitä, että kun tiimissä on hyvä henki ja organisaatiokansalaisuus, niin työnteko ei ole enää niin suuressa roolissa, vaan työaika käytetään jutusteluun ja hengen ylläpitoon. Tämä voi olla hyvin mahdollista ainakin ottaen huomioon työntekijöiden ikäjakauman painottumisen 20–28 –vuotiaiden (ks. liitteet 10) nuorten aikuisten joukkoon.

Voimme siis epäillä, että organisaatiokansalaisuus on tässä tapaustutkimuksessa ilmiö, joka alkaa nousta esiin vasta, kun sille esiintyy tarvetta eli myyntitiimin tulokset heikkenevät. Organisaatiokansalaisuus on siis seuraus heikommasta taloudellisesta tuloksesta ja siitä aiheutuvasta ”kriisistä”, ei syy huonoon myyntiin. Spiik (2004, 48) ehdottaa tiimityötä käsittelevässä teoksessaan, että tiimien tulee mukautua jatkuvasti organisaation tavoitteiden ja tarpeiden, sekä tiimin tarpeiden mukaan. Saattaakin siis olla, että myyntitiimit ovat mukautuneet huonontuneen tuloksen ja myyntikatteen seurauksena siten, että tiimin organisaatiokansalaisuus on lisääntynyt ja työilmapiiri parantunut, jotta tiimin tulos lähtisi jälleen kasvuun.

Yksi syy tämänkaltaisen ilmiön syntymiseen saattaa olla organisaatiossa meneillään olevat muutokset, jotka ovat väliaikaisia ja olennaisessa osassa juuri tämän tutkimuksen aikana. Olisikin mielenkiintoista tutkia samaa aihetta uudelleen esimerkiksi vuoden päästä, koska saattaisi olla perusteltua olettaa tällä hetkellä hyvän organisaatiokansalaisuuden omaavien tiimien kehittyneen tuolloin eniten, koska organisaatiokansalaisuus ja sitoutuminen ovat alkaneet vaikuttaa tiimin toimintaan ja menestymiseen.

Kuten jo mainittu, huomionarvoista tutkimuksen tuloksissa on, että organisaatiokansalaisuuden riippuvuus on negatiivista suhteessa myyntitiimin tulokseen. Tulos on vastoin yleistä ja ehkä jopa maalaisjärjen mukaista käsitystä siitä, että mitä parempi henki työpaikalla on, sitä paremmin tiimi suoriutuu. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että myyntitiimin organisaatiokansalaisuutta ja työilmapiiriä ei ole välttämättä kannattavaa maksimoida. Kunhan myyntitiimissä on tarpeeksi hyvä ilmapiiri ja riittävä organisaatiokansalaisuus, tulos on tiimissä parempi kuin niillä yksiköillä, joissa organisaatiokansalaisuus ja ilmapiiri ovat huippuluokkaa. Voisiko tämä ilmiö olla jälleen osittain selitettävissä sillä, että Top-Sport Oy:n myyntitiimien työntekijät ovat suhteellisen nuoria ja saattavat olla taipuvaisempia olemaan töissä rennompina ja jutustelemaan enemmän työkavereiden kanssa, kuin muilla toimialoilla toimivat vanhempia tiiminjäseniä sisältävät myyntitiimit. Negatiivinen riippuvuus saattaa siis olla

seurausta siitä, että mikäli nuoria jäseniä sisältäville tiimeille rakennetaan liian hyvä työilmapiiri ja organisaatiokansalaisuus, työntekijöiden keskittyminen kärsii, he keskittyvät liiaksi ilmapiirin ylläpitoon ja välittävät enemmän toisistaan, kuin liiketoiminnasta ja asiakkaasta.

Gladwell (2008, 187) esitti teoksessaan tutkimustuloksia, joissa tutkittiin ihmisen älykkyydosamäärän ja menestymisen välistä suhdetta. Näissä tutkimuksissa huomattiin, että kunhan älykkyydosamäärä oli *riittävän korkea*, niin korkea älykkyydosamäärä ja menestyksen välinen riippuvuus katosi. Toisin sanoen, älykkyydosamäärän ja menestyksen välillä on riippuvuutta ainoastaan kun puhutaan tietyn rajan alla olevista älykkyydosamäärän tasoista. Samankaltainen suhde saattaa olla tämän tutkielman myyntitiimin organisaatiokansalaisuuden ja tuloksellisuuden välillä. Tämän tutkielman tuloksista tuskin kannattaa tehdä sellaista johtopäätöstä, että johtajien kannattaa pyrkiä mahdollisimman matalaan organisaatiokansalaisuuteen, niin myyntitiimin tulos paranee. Enemmänkin tutkielman tulokset saattavat tarkoittaa sitä, että myyntitiimin tulee organisaatiokansalaisuuden maksimoimisen sijaan pyrkiä saavuttamaan *riittävä organisaatiokansalaisuus*. Tällöin ilmapiiri on riittävän hyvä, mutta työn tekeminen ja myynnin aikaan saaminen ovat etusijalla tiimissä.

Tämän tulkinnan kautta voidaan siis todeta, että tiimin johtajien ei ole mielekäästä pyrkiä luomaan niin hyvää ilmapiiriä ja lisätä organisaatiokansalaisuutta niin paljon kuin mahdollista, vaan pitää tyytyväisyyden taso riittävän korkealla tasolla, jotta työntekijät kokevat työhyvinvointinsa hyväksi ja työilmapiirin riittävän hyväksi. Näin pystytään mahdollisesti luomaan ympäristö, jossa iältään suhteellisen nuoret työntekijät viihtyvät hyvin, mutta työnteko ja myyminen säilyvät työpaikalla pääasiana.

Yksi mahdollinen selitys tutkielman tutkimustuloksille saattaa löytyä organisaatiokansalaisuuden ja tiimin koon välisestä suhteesta. Yllä olevan korrelaatiomatriisin mukaan organisaatiokansalaisuudella ja tiimin koolla on negatiivinen riippuvuus, kun taas tiimin koko korreloi positiivisesti tiimin tuloksen kanssa. Toisin sanoen, mitä enemmän tiimissä on jäseniä, sitä heikompi tiimin organisaatiokansalaisuus on. Tämä saattaa olla seurausta siitä, että tiimin koon kasvaessa tiimin jäsenet eivät tunne toisiaan niin henkilökohtaisesti ja niin hyvin, että he kokisivat itse tai muiden tiimin jäsenten käyttäytyvän organisaatiokansalaisuuden mukaisesti. Tiimin jäsenet eivät tunne toisiaan välttämättä isoissa tiimeissä niin hyvin, kuin pienemmissä tiimeissä. He eivät välttämättä jutustele niin paljon, kuin pienemmissä tiimeissä. He eivät välttämättä myöskään ole valmiita tekemään toistensa eteen niin paljon, kuin pienemmissä tiimeissä. Tästä syystä organisaatiokansalaisuus saattaa olla isommissa tiimeissä vähäisempää. Muellerin (2012, 117) tutkimuksessa myyntitiimin koko oli negatiivisesti riippuvainen monien tiimin sisäisten mittareiden, kuten toiminnan koordinoinnin, tiimin motivaation ja suorituksen välillä. Tutkijan löydöksen mukaan tiimin suoritus huononee sitä mukaa, kun tiimin jäsenten määrä kasvaa. Löydös tukee osittain tämän tutkielman tuloksia, koska

tässä tutkielmassa organisaatiokansalaisuus oli negatiivisessa suhteessa tiimin koon kanssa. Toisaalta tulokset ovat ristiriidassa, koska Muellerin tutkimuksessa myös tiimin taloudellinen suoritus laski tiimin kasvaessa, kun taas tässä tutkielmassa tulos oli päinvastainen.

Samasta päättelyketjusta saattaa löytyä selitys myös organisaatiokansalaisuuden ja tuloksen negatiiviselle riippuvuudelle. Tutkittavassa organisaatiossa suurempi tiimi merkitsee järjestäen myös suurempaa myymälää ja usein myös suurempaa myyntiä. Tällöin suurempien tiimien vähäisempi organisaatiokansalaisuus ja suurempi myynti johtaisivat loogisesti ilmiöiden negatiiviseen riippuvuuteen. Toisaalta, tutkielman empiirisen aineiston analyysissä tulosta indikoivana tunnuslukuna käytettiin tiimin myyntiä jaettuna tiimin käyttämällä työtunneilla. Tämä merkitsee sitä, että tunnusluku on ”tasapainotettu” työntekijöiden määrän mukaan ja työntekijöiden määrän merkitys olisi näin saatu suljettua pois. Riippuvuus tiimin koon ja tuloksellisuuden välillä on kuitenkin niin vahva, että se ehdottaisi tiimin koon ja sitä kautta myös myymälän koon aiheuttavan skaala-etua, joka ei näy suoraan myyntitiimin käyttämissä työtunneissa. Tutkimuksen tulokset saattaisivat siis olla erilaisia, mikäli myymälät jaettaisiin kokonsa mukaan vertailujoukkoihin. Tässä tutkielmassa kyseinen jako ei kuitenkaan ole mahdollinen, koska tutkittava joukko ja tutkittavien myymälöiden määrä on suhteellisen pieni.

Käytännön kannalta on mielenkiintoista, että tiimin koko vaikuttaa negatiivisesti tiimin sisäiseen dynamiikkaan ja positiivisesti tulokseen. Olisiko mahdollista löytää sellainen tiimin koko, jossa dynamiikka ja taloudellinen tulos ovat tasapainossa ja tulos sitä kautta paras mahdollinen? Kokemukseni mukaan niin sanottua optimaalista tiimin kokoa saattaa olla mahdoton määrittellä, koska tiimin toiminta, dynamiikka ja sisäiset prosessit riippuvat niin paljon tiimistä ja tiimin jäsenten välisistä kemioista. Tiettyjen jäsenien kanssa kahdeksan henkilöä sisältävä tiimi on suurin mahdollinen, kun taas tiettyt henkilöt tulevat toimeen hienosti jopa 16 hengen tiimeissä. Pohdittavaksi tämän tutkielman tuloksista jääkin se, olisiko tutkielma löytänyt yhtä selkeitä tuloksia ja riippuvuussuhteita organisaatiokansalaisuuden ja tuloksen välillä, mikäli tutkittava aineisto olisi ollut laajempi ja organisaatiossa toimivat myyntitiimit olisi pystytty lajittelemaan vertailujoukkoihin myymälän koon ja tiimin jäsenten määrän mukaan.

Yksi syy siihen, että organisaatiokansalaisuuden suhde myyntitiimin tulokseen on negatiivinen saattaa olla se, että organisaatiokansalaisuutta vaaditaan tutkittujen myyntitiimien jäseniltä. Organisaatiokansalaisuuden teoria perustuu siihen, että organisaatiokansalaisuus on vapaaehtoista käytöstä, joka kumpuaa yksilön sisältä ilman, että sitä vaaditaan tai että siitä palkitaan. Mikäli kuitenkin tiimin jäsenet kokevat, että heidät on velvoitettu organisaatiokansalaisuuteen ja sen osa-alueisiin, saattaa siitä seurata negatiivista suhtautumista muuhun työhön ja tuloksen aikaansaamiseen, vaikka organisaatiokansalaisuus tiimissä onkin vahvaa. Tämä ajattelumalli johtaisi siihen tulokseen, että mikäli tiimin johtajat vaativat alaisiltaan organisaatiokansalaisuutta tiimin toimintaa ja

tulosta parantaakseen, saattaa seuraukset olla päinvastaiset. Sen sijaan johtajien tulisi pyrkiä perustamaan toiminta vahvoille arvoille ja luoda tiimiin kulttuuri, jossa tiimin jäsenet toteuttaisivat organisaatiokansalaisuutta pyytämättä ja omasta tahdostaan. Tällöin organisaatiokansalaisuuden ja tuloksen suhde saattaisi olla positiivinen.

On mahdollista esittää vielä yksi tulkinta tutkimuksen tuloksille tarkastellen asiaa talouden ja rahan näkökulmasta. Entä jos parempi myyntitulo ja pelkkä rahan tavoittelu asettaa tiimille väärää arvoja, jotka automaattisesti näkyvät itsekkeskeisyytenä, rahan tavoitteluna, välinpitämättömyytenä, huonompana organisaatiokansalaisuutena ja heikompana työilmapiirinä? Mikäli tuloksen tekeminen on yrityksen ainoa tehtävä, työntekijät saattavat kokea työnsä merkityksettömänä ja pelkkänä omistajien arvon maksimointina. Tällöin hyvin menestyvien tiimien johtajat ovat onnistuneet luomaan taloudellisen menestyksen, mutta tiimien organisaatiokansalaisuus, ilmapiiri ja henkinen hyvinvointi ei ole hyvällä tasolla. Oletettavaa on, että mikäli tiimissä keskitytään ainoastaan myyntiin, rahan tekemiseen ja koviin arvoihin laiminlyöden pehmeät arvot kokonaan, kyseinen tiimi ei ole pitkään menestyksen polulla, vaan heikko ilmapiiri alkaa näkyä ajan myötä negatiivisesti tuloksessa.

Lisäksi on huomioitava, että aiempien tutkimuksien mukaan organisaatiokansalaisuudella on selkeitä vaikutuksia tiimien ja organisaatioiden tehokkuuteen. Luodessa olosuhteita, joissa organisaatiokansalaisuus voi toteutua, tulee huomioida, että käytöksen tulee olla ainakin suurilta osin vapaaehtoista. Mikäli organisaatiokansalaisuus on vaadittua ja johtuu huonoista resursseista, niin seurauksena saattaa olla jopa tiimin suoriutumisen aleneminen. (Bolino ym. 2013.) Tässä ilmiössä saattaakin olla yksi syy tutkielman erikoisluonteisiin tuloksiin.

5.5 Organisaatiokansalaisuuden korrelaatio esimiestyytyväisyyteen ja sitoutumiseen

Podsakoffin ja MacKenzien (1994, 360) tutkimuksissa tutkijat löysivät auttamisen osa-alueen olevan negatiivisesti riippuvainen yksikön suoritukseen, joka on samankaltainen tulos tämän tutkimuksen tuloksien kanssa, vaikka tämä tutkimus tutkiikin organisaatiokansalaisuutta kokonaisuutena, eikä osa-alueittain. Toisaalta kaksi muuta organisaatiokansalaisuuden osa-aluetta oli tutkimuksessa positiivisesti riippuvaisia suorituksen kanssa. Podsakoffin ja MacKenzien tutkimuksissa esimiehen arvio yksikön organisaatiokansalaisuudesta selitti huomattavasti suuremman osan myynnin vaihteluista, kuin alaisien tekemä arvio. Tässä tutkielmassa vastaavaa ilmiötä ei löytynyt, vaan myyntitiimien esimiehien tekemä arvio organisaatiokansalaisuudesta oli hyvin samanlainen tiimin jäsenien kanssa. Tämä saattaa johtua siitä, että tämän tutkimuksen tutkittavassa organisaatiossa tiimin esimiehet ovat hyvin vahvasti mukana myös jatkuvassa päivittäis-

sessä työssä, mikä saattaa vähentää näkemyseroja alaisten ja esimiehen välillä jos vertaa esimerkiksi organisaatioon, jossa tiimin esimies johtaa esimerkiksi useampia tiimejä tai ei ole jostain muusta syystä jatkuvasti läsnä.

Tässä tutkielmassa myyntitiimin jäsenten sitoutuminen tiimiin on ollut yhtenä tutkittavana teemana. Kuten edellä esitetystä taulukosta voidaan lukea, sitoutumisella ei ole merkitsevää suhdetta esimerkiksi tiimin tulokseen. Jo yli 20 vuotta sitten tehdyissä tutkimuksissa Meyer ym. (1989, 154) löysivät tutkimuksessaan sitoutumisen johtavan parempaan tulokseen ja suoritukseen. Positiivisen riippuvuuden sitoutumisen ja myyjän suorituksen välillä löysi tutkimuksissaan myös Chughtai (2008, 176). Voidaan siis sanoa tämän tutkimuksen tulosten puhuvan muiden tutkimuksien tekemiä löydöksiä vastaan. Yhtenä syynä siihen, että sitoutuminen ei ole suhteessa tiimin myyntiin saattaa olla se, että tiimin jäsenet ovat iältään nuoria ja käsitys sitoutumisesta ei välttämättä ole merkitykseltään niin syvä, kuin mitä se saattaisi olla kokeneemmille työntekijöille. Näin tiimin jäsenet saattavat arvioida oman sitoutumisensa korkeaksi tiimin henkisestä ja taloudellisesta tilanteesta riippumatta. Toisaalta tulos saattaa merkitä myös sitä, että tutkittava organisaatio on kykenevä luomaan sitoutumista myyntitiimeihinsä tuloksesta, tiimin koosta tai muista seikoista riippumatta.

6 LOPUKSI

6.1 Johtopäätökset

Tutkielman viimeisessä luvussa kootaan tutkielman tärkeimmät löydökset ja ajatukset yhteen ja pyritään tiivistämään vastaukset tutkielman ensimmäisessä luvussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkielman alussa asetettuja teemoja on pyritty käsittelemään suhteellisen laajasti läpi työn, jotta lukija saa hyvän käsityksen siitä, minkä osa-alueen tieteelliseen keskusteluun tämä pro gradu – tutkielma osallistuu.

Aloitetaan tutkielman tutkimuskysymyksiin vastaamisen ensimmäisestä alakysymyksestä:

- *Miten myyntitiimit toimivat?*

Tutkielman teoreettinen viitekehys myyntitiimeistä ja niiden toiminnasta osoittaa, että myyntitiimit ja tiimeissä toimiminen myös muissa eri toiminnoissa on suosittua tämän päivän liiketoiminnassa. Tiimien käytännön suosiosta huolimatta tutkielmassa esitetään myös kritiikkiä siitä, että tieteellinen tutkimus ei ole omalta osaltaan suosinut myyntitiimien tutkimusta niin paljon, kuin käytännön tarve olisi osoittanut. Tutkielmani teoreettinen osuus kuitenkin osoittaa, että myyntitiimit ovat kompleksisia ja monimuotoisia toimintayksiköitä, joissa yksilöt toimivat jatkuvassa yhteistyössä eri prosessien sisällä ja niiden välillä. Myyntitiimit vaikuttavat toimivan kolmen prosessin mukaan, mitkä ovat *suunnitteluprosessi*, *toimintaprosessi* ja *tiimin jäsenten välinen prosessi* (ks. Kuva 1). Suunnitteluprosessissa tiimi tekee omat pelisääntönsä ja määrittelee yhteiset tavoitteet ja keinot, joilla tavoitteet saavutetaan. Toimintaprosessissa tiimin jäsenet toimivat yhdessä, mutta myös henkilökohtaisella tasolla yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimin jäsenten väliset prosessit puolestaan ovat kuin tiimin yhdessä pitävä voima, joka on läsnä kaikessa tiimin toiminnassa. Mikäli tiimin jäsenten väliset prosessit ja kommunikaatio tiimissä ei ole kunnossa, on kaksi muuta prosessia merkitykseltään vähäisiä. Tutkielmassa esitettiin teoreettisia näkemyksiä myös tiimien koostumisesta, tiimin jäsenien positiivisista ominaisuuksista sekä tiimien johtamisesta. Yhteenvetona näistä keskusteluista voidaan pitää, että tiimin jäsenten yhteinen arvomaailma on tärkeää menestyksen kannalta. Tiiminjäsenten erilaiset taustat, tiedot ja taidot saattavat täydentää hyvin toisiaan, mutta mikäli johtaja ei ole onnistunut luomaan tiimin sisälle yhteistä näkemystä tiimin kannattamista arvoista, tällöin taitavatkaan tiimin jäsenet eivät saa onnistumisia aikaiseksi.

Empiirinen osuus ja sen jopa odottamattomat tulokset puolestaan tukevat teoreettisen katsauksen näkemyksiä siitä, että tiimien dynamiikka ja parhaan mahdollisen tiimin koostumus ei ole yksiselitteisesti määriteltävissä, vaan tiimin toimintaan vaikuttavat

monet eri asiat, joista tässä tutkielmassa on tutkittu vain muutamia, kuten organisaatiokansalaisuutta, työilmapiiriä, sitoutumista, esimiestyytyväisyyttä ja demografisia muuttujia. Tämän tutkielman perusteella voidaan sanoa, että ei ole olemassa yhtä reseptiä toimivan tiimin kokoamiseen ja johtamiseen, vaan tiimin dynamiikka ja paras mahdollinen toimintamalli on rakennettava aina tilanne kerrallaan. Tämä vaati johtajalta näkemystä ja ihmistuntemusta.

Tämän tutkielman toisena alakysymyksenä oli toiseen kantavaan teoreettiseen aihepiiriin liittyvä kysymys:

- *Mitä on organisaatiokansalaisuus?*

Organisaatiokansalaisuuden teoriaa esiteltäessä pyrimme esittelemään aihetta sen tutkimuksen juurilta lähtien. Organisaatiokansalaisuus on käsitteenä ja tutkimusaiheena suhteellisen nuori ja ensimmäisiä kertoja sitä on käsitelty 1980-luvun alussa. Viimeisen vuosikymmenen aikana kiinnostus aihetta kohtaan onkin kasvanut paljon, ja suuri osa aiheen tutkimuksesta on tehty 2000-luvulla ja sen jälkeen. Teoriakatsauksen myötä voimme sanoa, että organisaatiokansalaisuus on monimuotoinen ilmiö, jonka teemat liittyvät työntekijöiden vapaaehtoiseen käytökseen ja työhön, jonka tarkoituksena on parantaa organisaation suoriutumista. Tämä tutkielma päätyi käyttämään organisaatiokansalaisuudesta viitekehystä, joka on jaettu kolmeen osa-alueeseen. Osat ovat *auttaminen*, *reiluus* ja *kansalaistaito*. Auttaminen koostuu epätsekkydestä, sovun säilyttämisestä, tahdikkueudesta ja hengen nostatuksesta, eli pääosin tiimin ja organisaatioiden sisäisistä asioista. Reiluden ominaisuuksia ovat tiimin jäsenten kyvyt kestää hetkellisiä epätäydellisiä ominaisuuksia ja olla valittamatta niin sanotuista epäolennaisista asioista. Kansalaistaitoon kuuluu työntekijöiden kyky ja halu puolustaa organisaatiota myös työn ulkopuolella ja tarkkailla mahdollisia uhkia ja kehitystä vaativia kohtia.

Tutkielmaan lisää syvyyttä ja tietoutta tuomaan muodostettiin kolmas alakysymys, jonka tavoitteena oli selvittää organisaatiokansalaisuuden taustailmiöitä ja niiden keskinäisiä korrelaatioita. Kysymykseksi muodostui:

- *Mitä ovat organisaatiokansalaisuuden taustatekijät?*

Organisaatiokansalaisuuden ilmiötä tutkiessa huomasin ilmiön olevan monisyinen ja kaipaavan selvitystä myös taustojensa osalta. Kirjallisuuskatsauksen perusteella löydettiin kolme merkitsevää organisaatiokansalaisuuden taustatekijää. Tässä tutkielmassa tutkitut taustatekijät olivat *sitoutuminen*, *työilmapiiri*, *esimiestyytyväisyys*, *työsuhteen kesto ja tiimin koko*. Kutakin taustatekijää tutkittiin tutkimuslomakkeella omana osa-alueenaan (ks. liite 5). Organisaatiokansalaisuuden taustalla olevia ja siihen suhteessa olevia ilmiöitä on varmasti useita, mutta tämä tutkielma rajattiin tarkastelemaan vain kolmea edellä mainittua ilmiötä tutkimuksen selkeyden vuoksi. Tutkielmaan rajatut viisi

taustatekijää ovat mielestäni myös tärkeimmät organisaatiokansalaisuuteen vaikuttavat ilmiöt.

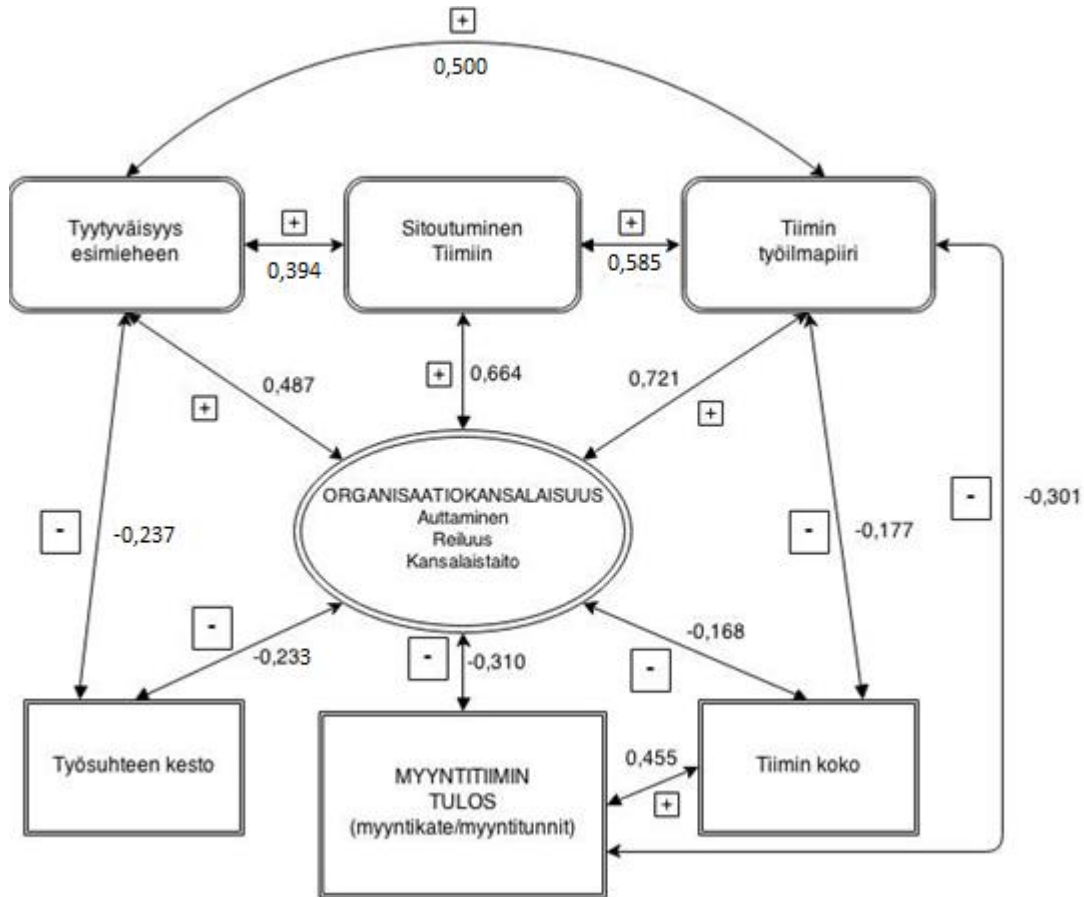
Tutkielman teoriakatsauksessa esiteltyjen tutkimuksien mukaan organisaatiokansalaisuudella ja sen taustatekijöillä on huomattavia positiivisia vaikutuksia tiimien toimintaan ja myös taloudelliseen menestykseen. Tämän tutkielman tuloksista voidaan kertoa organisaatiokansalaisuuden olevan positiivisesti suhteessa tiimin jäsenten sitoutuneisuuden, työilmapiirin ja esimiestytyväisyyden suhteen. Näistä tuloksista on mahdollista päätellä, että organisaatiokansalaisuus on niin sanottua *positiivista organisaatiokäyttäytymistä*, vaikka ilmiön monimuotoisuuden ja psykologisten ominaisuuksien vuoksi sen kaikkia syitä ja seurauksia on erittäin haasteellista tutkia. Työsuhteen kesto ja tiimin koko puolestaan korreloivat negatiivisesti organisaatiokansalaisuuden kanssa, mikä saattaa kertoa sen, että työsuhteiden pidentyessä ja tiimin kasvaessa työntekijöiltä ja esimiehiltä tulisi vaatia enemmän töitä ja keskittymistä tiimin henkiseen puoleen, mikäli haluttaisiin saada organisaatiokansalaisuutta enemmän.

Tutkielman alussa määriteltiin tavoitteiden ja motivaation pohjalta varsinaiseksi päätutkimusongelmaksi seuraava tutkimuskysymys:

- *Miten organisaatiokansalaisuus ja sen taustatekijät myyntitiimissä ovat suhteessa tiimin taloudelliseen tulokseen?*

Tutkielman empiirisen viitekehyksen valmistuessa ja empiiristä osuutta suunnitellesani selkeänä oletuksenani oli organisaatiokansalaisuuden olevan positiivisesti suhteessa tutkittavien myyntitiimien tulokseen. Yliopisto-opintojeni ja työelämästä saadun kokemukseni perusteella minulle oli muovautunut käsitys positiivisen käyttäytymisen, reiluden, auttamisen ja niistä aiheutuvat paremman työilmapiirin positiivisesta suhteesta myyntitulokseen. Vahva ennakkokäsitykseni joutui tätä tutkielmaa tehdessä koetukselle, sillä organisaatiokansalaisuuden korrelaatio myyntitiimin tuloksen kanssa oli negatiivinen. Suoraviivaisen tulkinnan mukaan saattaisi siis olla mahdollista sanoa, että mitä heikompi organisaatiokansalaisuus, sitä parempi myynti. Tämä johtopäätös puolestaan on vastoin yleistä käsitystä työtyytyväisyyden ja työilmapiirin positiivisesta vaikutuksesta. Näin suoraviivaisten tulkintojen tekeminen on kuitenkin tämän tutkimuksen perusteella kyseenalaista. Tutkittavassa yrityksessä tiimikohtaisten vastaajien määrä oli vaihteleva ja joissain tilanteissa jopa vähäinen, joten vaikka vaihtelua organisaatiokansalaisuudessa löytyikin, osa vaihtelusta saattaa johtua tilastovirheestä. Lisäksi organisaatiokansalaisuuden syy-seuraus-suhteiden järjestyksestä ei saada tietoa tässä tutkielmassa. Saattaakin olla, että organisaatiokansalaisuus on seurausta huonosta taloustilanteesta. Tähän johtopäätökseen voidaan päätyä päättelemällä, että myyntitiimin jäsenten alkaessa tiedostaa huonot olosuhteet, he alkavat lähentyä toisiaan ja käyttäytyä organisaatiokansalaisuuden mukaisesti, jotta heillä olisi vaikeana aikana tukea toisistaan ja taloudellinen tulos lähtisi mahdollisesti nousuun. Seuraavassa kuvassa (Kuva 4) on tii-

vistetty ja esitetty graafisesti organisaatiokansalaisuuden suhde tutkittuihin ilmiöihin. Tarkemmat tulokset ja taulukoinnit löytyvät tutkielman liitteistä. (ks. liitteet 11-12)



Kuva 4: Kootun teoreettisen viitekehksen testaus ja kuvaus tutkittujen ilmiöiden välisistä lineaarisista riippuvuussuhteista. Riippuvuus laskettu Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella.

Yllä oleva kuva 4 on yhteenveto kaikista tämän tutkimuksen empiiriseen aineistoon perustuvista tuloksista. Kuvassa olevat laatikot kuvaavat kukin omaa tutkittua ilmiötä tai osa-alueitaan. Kuvasta saattaa nähdä kaikkien tutkittujen ilmiöiden suhteet toisiinsa laatikkojen välisten nuolien avulla. Jokainen nuoli kertoo, että ilmiöiden välillä on merkitsevä tilastollinen riippuvuus-suhde. Sen, onko riippuvuus positiivista vai negatiivista on mahdollista lukea nuolien vieressä olevien laatikkojen plus-merkistä tai miinus-merkistä. Tutkimuksen tärkeimmät teemat ovat kuvan keskellä oleva organisaatiokansalaisuus sekä keskeltä kuvan alareunassa löytyvä myyntitiimin tulos.

Organisaatiokansalaisuus ei välttämättä olekaan seurausta hyvistä olosuhteista ja hyvästä johtamisesta. Organisaatiokansalaisuuden lähtökohtiin kuuluu, että siihen liittyvä käytös ovat *vapaaehtoista*, eikä johtajan vaatimuksesta tai odotuksesta johtuvaa. Mikäli

organisaatiokansalaisuus on vaadittua, siitä tulee yksi normaaleista työssä vaadittavista suorituksista, jolloin seuraukset saattavat olla negatiivisia. Ulkoisten tai taloudellisten olosuhteiden muuttuessa haastavammiksi, kuten tässä tutkimuksessa katteen huonontuessa, tiimin jäsenet saattavat alkaa itsestään ja vapaaehtoisesti ”hitsautua yhteen” ja alkaa tehdä enemmän töitä toistensa ja tiimin eteen. Näin syntyvä organisaatiokansalaisuus on samassa linjassa ilmiön teorian kanssa, mutta ei olekaan seurausta hyvästä johtamisesta ja ilmapiiristä, vaan ulkoisista tekijöistä kuten kilpailusta ja taloudellisesta ympäristöstä. Mikäli motivaatiot organisaatiokansalaisuuteen ovat itseä palvelevia ja omaa etua ajavia, on liikuttu pois käsitteen ytimeistä kohti oman edun tavoittelua. (Bolino ym. 2013)

Samalla kun organisaatiokansalaisuuden käytöksestä tulee vaadittu osa työtä, työntekijöiden koettu työtaakka kasvaa ja stressitasot nousevat. Tutkimuksien mukaan työntekijät suorittavat epätodennäköisemmin organisaatiokansalaisuutta, mikäli he ovat stressaantuneita tai huonolla tuulella. Nämä kaksi seikkaa muodostavat noidankehän, joka todennäköisesti johtaa kaikkeen muuhun, kuin vilpittömään organisaatiokansalaisuuteen.

Sen sijaan, että organisaatiokansalaisuutta ja työhyvinvointia pyrittäisiin sokeasti lisäämään, tulisi johtajien pohtia myös sitä mahdollisuutta, että esimerkiksi organisaatiokansalaisuuden maksimointi ei ole välttämättä hyväksi tiimin taloudelliselle menestykselle ja tehokkuudelle. Mikäli tiimi koostuu esimerkiksi nuorista jäsenistä, jotka ovat suhteellisen alussa työurallaan, he saattavat toimia tehokkaammin tiukempien rajojen puitteissa. Työilmapiiri, työhyvinvointi ja organisaatiokansalaisuus ovat kiistämättä tärkeitä asioita, mutta huomion arvoinen ajatus kyseisiin ilmiöihin liittyen on se, että tiimi ja organisaatio menestyvät parhaiten kun niitä on *riittävä määrä*. Työpaikalla työn tekemisen tulee kuitenkin olla etusijalla, jota vahva organisaatiokansalaisuus ja hyvä ilmapiiri tukevat. Mikäli organisaatiokansalaisuus ja työilmapiiri ovat etusijalla saattavat seuraukset näkyä negatiivisesti tiimin taloudessa.

Vaikka tämän tutkielman tulokset osoittavatkin, että vastaus varsinaiseen tutkimuskysymykseen on, että organisaatiokansalaisuuden vaikutus myyntitiimin tulokseen on negatiivinen, se ei silti ole koko totuus. Kompleksisuutensa vuoksi organisaatiokansalaisuus ilmiönä saattaa sisältää monia edelleen löytämättömiä selityksiä sille, miksi suhde on negatiivinen. Lisäksi on huomioitava, että tämä tutkielma on vain yksi otos yhdestä organisaatiosta ja ottaa osaa huomattavasti laajempaan tieteelliseen keskusteluun.

6.2 Tutkielman luotettavuus

Tämä tutkielma noudattaa laadullista tutkimusmenetelmää, vaikka pohjautuukin paljolti analyysiin, mikä on tehty tilastotieteen kvantitatiivisilla työkaluilla. Laadullisen tutki-

musmenetelmän voidaan katsoa olevan luotettava, mikäli tutkimuskohteen ja tulkittun materiaalin yhteensopivuus on hyvä. Lisäksi teorianmuodostuksessa, tulosten analyysissä tai tulosten tulkinnassa eivät ole saaneet vaikuttaa epäolennaiset tai satunnaiset, tutkimusta häiritsevät tekijät. Laadullisen tutkimusmenetelmän luotettavuuden voidaan nähdä olevan seurausta tutkijan luotettavuudesta ja rehellisyydestä, sekä hänen tekemistään valinnoista ja niiden perusteluista. Tutkijan on pystyttävä kuvaamaan ja perustelemaan kaikki valinnat, joita tutkimuksessa on tehty. Lisäksi on olennaista, että tutkija kykenee arvioimaan omien valintojensa toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta tutkimuksen tavoitteiden kannalta. (Vilkkä 2007, 159) Tässä tutkielmassa olen pyrkinyt huomiomaan luotettavuutta eri vaiheissa siten, että olen mahdollisimman tarkasti pyrkinyt kuvaamaan, selittämään ja arvioimaan tekemiäni valintoja tutkimuksen edetessä. Olen myös pyrkinyt dokumentoimaan ja avaamaan sanallisesti kaikki tekemäni valinnat parhaani mukaan niin tutkittavan yrityksen kuin käytettyjen analyysimenetelmien osalta. Esimerkkeinä luotettavasta tutkimuksesta ovat aineiston huolellinen käsittely aineistoa kerätessäni ja analysoidessani sekä objektiivisuuden säilyttäminen tutkijana läpi työn huolimatta vahvasta taustastani tutkittavan yrityksen parissa.

Tutkielman luotettavuutta tarkasteltaessa voidaan yleisesti nimetä kahdenlaisia mittareita. Parhaiten nämä mittarit soveltuvat määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, mutta niistä on mahdollista saada hyötyä myös laadullista tutkimusmenetelmää noudattavan tutkimuksen arvioinnissa. (Vilkkä 2007, 162.) Tässä tutkielmassa kyseisiä mittareita, validiteettia ja reliabiliteettia, on tarkasteltu jo aiemmin luvussa 4.3.3., mutta tuolloin kyseessä olivat käytettyjen tilastotieteellisten työkalujen arviointi. Tässä luvussa tarkastellaan tutkielman luotettavuutta kokonaisuuden näkökulmasta.

Validiudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri niitä asioita, joita on tarkoituskin mitata. Validiuteen liittyvät seikat on tärkeää huomioida jo tutkimusmetodia valittaessa, sillä vääränlaisia metodeita käyttämällä on tutkielman luotettavuus saattaa kärsiä. Tässä tutkielmassa tutkitaan myyntitiimien organisaatiokansalaisuuden ja ilmiön taustatekijöiden korrelaatiota myyntitiimin taloudelliseen tulokseen, joten tarkoituksenmukaisinta on tutkia ilmiötä suoraan myyntitiimeissä ja saada tarkkaa taloudellista dataa suoraan tutkittavalta organisaatiolta. (Hirsjärvi ym. 2007, 2006.) Mikäli tarkoituksena olisi ollut tutkia esimerkiksi esimiesten näkemystä myyntitiimin organisaatiokansalaisuudesta, olisi tutkielmassa käytetyt menetelmät olleet huomattavasti erilaiset ja sisältäneet enemmän esimiesten subjektiivisia näkemyksiä tiimeihin liittyen. Niin laadullisessa kuin määrällisessäkin tutkimuksessa tärkeä seikka validiuteen liittyen on tutkijan tarkka selostus esimerkiksi tutkimuksen olosuhteista, paikoista, osallistuvista henkilöistä ja käytetyistä menetelmistä. Selostuksien perusteella lukijalla on mahdollisuus seurata, ovatko esitetyt selitykset ja tutkimus itsessään luotettavia. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-228.) Tässä tutkielmassa validius on huomioitu tarkalla kuvauksella ja selostuksella empiirisen datan keräämisestä ja kuvauksella analyysin tekemisestä. Olen pyrkinyt

tuomaan esiin kaikki tärkeät seikat organisaatioon ja tutkimukseen liittyen, sekä esiteltyt mahdollisia syitä ja seurauksia mahdollisimman laajasti.

Toisena tutkimuksen luotettavuuden mittarina pidetään tutkimuksen reliaaбелиutta eli tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta. Toisin sanoen reliaaбелиus merkitsee tutkimuksen tai mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Käytännössä reliaaбелиus tarkoittaa sitä, että mikäli kaksi toisistaan riippumatonta tutkijaa tekisivät saman tutkimuksen samojen henkilöiden tai saman tutkimusjoukon parissa, he päätyisivät samoihin tuloksiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 226; Vilka 2007, 162.) Kun kyseessä on laadullinen tutkimus, toistettavuus saattaa olla haasteellisempaa kuin määrällisen tutkimuksen tapauksessa. Vaikka tutkimuksen kuvaus, käytetyt menetelmät ja aineiston käsittely olisivat kuvattu tarkasti ja perusteellisesti, tutkijoiden pohjatiedot ja subjektiiviset näkemykset saattavat vaikuttaa aineiston tulkintaan ja sitä kautta tuloksiin. Olennaista on, että laadullisesta tutkimuksesta toistettaessa toinen tutkija löytäisi myös saman tulkinnan, jonka alkuperäinen tutkija on esittänyt, vaikka löytäisi lisäksi muitakin tulkintoja. (Vilka 2007, 160.) Tässä tutkielmassa aineisto on kerätty numeerisessa muodossa ja analyysimenetelmät ovat kvantitatiivisia, jonka vuoksi myös tulkittavat mittaustulokset ovat numeerisessa muodossa. Numeerisessa muodossa olevaa aineistoa tulkittaessa on suhteellisen helppo huomata, ovatko tutkimuksen löydökset samankaltaisia alkuperäisen tutkijan löydösten kanssa. Tulokset saattavat olla hyvästä toistettavuudesta huolimatta erilaisia, koska tutkittava organisaatio saattaa muuttua tutkimusajankohtien välillä.

Tässä tutkielmassa luotettavuuden haasteet liittyvät kyselylomakkeeseen ja sen sisältöön. Haasteena oli, ymmärsivätkö tutkittavat myyntitiimin jäsenet kysymykset samoin, kuin minä tutkijana ja aiheeseen syvästi perehtyneenä. Väärinymmärryksiä pyrittiin välttämään kiinnittämällä huomiota tutkimuslomakkeella olevien kysymysten selkeyteen ja ymmärrettävyyteen. Toisaalta olennaista on myös se, että ymmärsinkö ja tulkit-sinko minä tutkijana saadut vastaukset siten, kuin vastaajat olivat tarkoittaneet. Tutkijan puolelta tulkintaa helpotti vastauksien suuri määrä, jonka avulla oli mahdollista saada laajempi kuva tutkimusjoukosta ja tutkittavista ilmiöistä. Samalla vastaajien suuri määrä pienensi yksittäisten vastausten mahdollisen sattumanvaraisuuden vaikutusta tutkielman tuloksiin.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Organisaatiokansalaisuuden on tutkittu olevan suhteellisen vahvasti positiivisessa yhteydessä tiimin varsinaiseen työsuoritukseen. (Organ ym. 2006) Bolinon ja muiden (2013, 554) mukaisesti saattaa olla, että positiivinen riippuvuus toteutuu osittain siitä syystä, että tutkituissa ympäristöissä aika on suhteellisen rajaton resurssi. Tästä ajatuksesta johdettuna saattaisi olla mielekästä tutkia, onko organisaatiokansalaisuuden suhde

varsinaiseen työsuoritukseen negatiivinen niissä ympäristöissä, joissa aikaa on rajallisesti.

Olisi mielenkiintoista tutkia, onko kuinka paljon myyntitiimeissä käytetään panoksia, kuten aikaa ja rahaa uusien tiimin jäsenten löytämiseen ja yhteensopivuuden tutkimiseen. Lisäksi olisi mielenkiintoista tietää, kuka on vastuussa lopullisista työntekijävalinnoista ja kuinka valintaan päädytään. Arvojen yhteensopivuutta ja muun tiimin hyväksyntää saattaisi edistää, että tiimin nykyiset jäsenet olisivat mukana vaikuttamassa uuden jäsenen valintaan.

Kyynisyys on tutkittavana aiheena arka ja jäänyt vähemmälle huomiolle organisaatioiden tutkimuksessa. Aiheet, jotka ovat johtajille vaikeita ja vaikutuksiltaan negatiivisia organisaation suoritukseen, ovat haastavampia tutkia myös sen vuoksi, että johtajat ja organisaatiot ovat vastahakoisempia paljastamaan negatiivisia osapuolia omasta organisaatiostaan. Toisaalta negatiivisista asioista ja epäonnistumisista olisi mahdollista oppia jopa enemmän, kuin pelkästään onnistumisten tutkimisesta. Tästä syystä olisikin mielenkiintoista tutkia esimerkiksi organisaatiokyynisyyttä, sen yleisyyttä ja vaikutuksia esimerkiksi tuloksellisuuteen, työilmapiiriin tai työhyvinvointiin yleisesti.

Zieglerin ym. (2012, 181) tutkimuksessa tutkijat löysivät poikkeavia tuloksia sen välillä, arvioivatko työntekijät omaa vai tiiminsä organisaatiokansalaisuutta. Tutkijoiden tulokset olivat poikkeavia myös tämän tutkimuksen löydösten kanssa. Mikäli olisi mahdollista tutkia suurempaa joukkoa myyntitiimejä, olisi mahdollista myös tutkia yksilön ja tiimin arviointien eroavaisuutta jakamalla oletettavasti homogeeninen tutkimusjoukko esimerkiksi kahtia. Yksilöiden ja myyntitiimien eroja olisi mahdollista tutkia myös tekemällä kaksi eri tutkimusta eri ajankohtina, joista toisessa tutkimuksessa tutkittaisiin organisaatiokansalaisuutta tiimin näkökulmasta ja toisessa yksilön näkökulmasta.

Piercy ym. (2002, 379) ehdottivat tutkimuksessaan, että myyntitiimin menestystä ja tehokkuutta arvioitaessa taloudellisten mittareiden lisäksi on mahdollista mitata myös ei-taloudellisia asioita, kuten asiakastytyväisyyttä. Organisaatiokansalaisuudella ja asiakastytyväisyydellä on usein löydetty olevan yhteys, mutta olisi mielenkiintoista tutkia esimerkiksi myyntitiimin taloudellisen tuloksellisuuden, organisaatiokansalaisuuden ja myyntitiimin asiakkaiden tyytyväisyyden suhdetta toisiinsa.

Tutkittava organisaatio on tutkimushetkellä ollut laajojen ja koko organisaatiota koskevien muutostoimenpiteiden vaikutuspiirissä. Muutostoimenpiteet ja toimintaympäristön muutos ovat varmasti vaikuttaneet osaltaan tutkittaviin ilmiöihin kuten organisaatiokansalaisuuteen ja työilmapiiriin. Mielenkiintoista olisi toistaa samanlainen tutkimus samassa organisaatiossa tulevana ajankohtana, jolloin muutoksen vaikutus tiimien ja yksittäisten työntekijöiden toimintaan olisi vähäisempää. Tällöin vastaukset saattaisivat olla erilaisia ja lisäksi olisi mahdollista saada uutta tietoa vertailemalla nykyisiä ja uuden tutkimuksen tuloksia toisiinsa.

Tässä tutkielmassa saadut tulokset ovat mielenkiintoisia ja herättävät keskustelua siitä, voiko organisaatiokansalaisuus omata myös huonoja vaikutuksia tiimeihin ja työyhteisöihin. Tämän tutkielman tuloksiin saattaa kuitenkin vaikuttaa se, että tutkitut tiimit eivät olleet samankokoisia eivätkä siksi välttämättä vertailukelpoisia toistensa kanssa. Mahdollista jatkotutkimusta aiheen piiristä saattaisikin olla mielenkiintoista tehdä organisaatiossa, jossa myyntitiimit ja yksiköt ovat samankokoisia. Näin tuloksista pystyttäisiin rajaamaan tiimien koon vaikutus sekä myymälän vaikutus ulkopuolelle.

6.4 Manageriaaliset implikaatiot

Tutkielman tuloksista on mahdollisesti hyötyä paitsi tutkimuksen kohdeorganisaatiolle, mutta myös muille myyntitiimien johtajille tai myyntitiimien jäsenille. Yhtenä löydöksenä johdon tueksi tutkielmassa voidaan pitää sitä, että tutkielman tulosten mukaan organisaatiokansalaisuuden, työilmapiirin ja työhyvinvoinnin maksimoiminen ei välttämättä ole tiimin taloudellisen menestyksen kannalta mielekäästä. Mikäli organisaatiokansalaisuus ja työilmapiiri ovat tiimissä tasoltaan korkeammalla kuin olisi tarvetta, niin näillä yleisesti positiivisilla ilmiöillä saattaa olla jopa negatiivisia vaikutuksia myyntitiimin taloudelliseen tulokseen. Toisaalta johtajien kannattaa kuitenkin seurata organisaatiokansalaisuutta ja työilmapiiriä, koska oletettavasti ilmiöiden vaikutukset ovat negatiivisia myös silloin, kun niiden taso laskee tietyn rajan alapuolelle. Johtajien tulisi myös huomioida, että mikäli he vaativat omalta tiimiltään organisaatiokansalaisuutta, ilmiön niin sanottu punainen lanka katoaa ja positiiviset vaikutukset hälvenevät, koska ilmiö on perustuksiltaan vapaaehtoisuuteen pohjautuva. Jotta positiivinen organisaatiokansalaisuus kukoistaisi tiimissä tai organisaatiossa, tiimien ja organisaatioiden johtajien tulisi pyrkiä luomaan arvot ja kulttuuri, jotka synnyttävät pyyteetöntä ja vapaaehtoista organisaatiokansalaisuutta.

Myyntitiimien johtamiseen ja rakentamiseen liittyen on mahdollista saada tukea tutkielman empiirisistä tuloksista. Tuloksien mukaan myyntitiimin koon kasvaessa myös myyntitiimin tulos kasvaa. Toisaalta myyntitiimin organisaatiokansalaisuus ja työilmapiiri huononevat tiimin koon kasvaessa. Johtajien ei siis ole mielekäästä kasvattaa myyntitiiminsä kokoa sokeasti, vaikka myynti tällöin paranisikin, koska luultavasti ajan myötä liian suureksi kasvanut myyntitiimi alkaa vaikuttaa negatiivisesti organisaatiokansalaisuuteen ja työilmapiiriin. Johtajien tulisi siis kiinnittää huomiota tiimin dynamiikkaan, yksilöön ja prosesseihin tiimin kasvaessa, eikä kasvattaa tiimiä ainoastaan taloudellisen tuloksen ehdoilla.

Huomioitavaa on myös se, että tiimin koon kasvaessa johtajan tulee keskittyä enemmän kommunikaation ja tiimin sisäisen yhteistyön kehittämiseen, koska tiimin kasvaessa tiimin jäsenten välinen ”luonnollinen” sosiaalinen kanssakäyminen jää vähemmälle.

Tämä on seurausta siitä, että kun tiimissä on enemmän jäseniä, yksittäiset jäsenet eivät yksinkertaisesti ehdi luomaan yhtä vahvoja sosiaalisia suhteita toistensa kanssa, kuin pienemmissä tiimeissä. Tiimin koon kasvaessa johtajien tehtäväksi tulee siis normaalien tehtäviensä lisäksi myös mahdollistaa tiimin jäsenten välinen kanssakäyminen, jotta tiimin sisäiset sosiaaliset suhteet, kommunikaatio ja prosessit pysyvät vahvoina.

6.5 Lähdekritiikki ja tutkielman rajoitteet

Lähteinä tutkimuksessani on käytetty kansainvälisiä journali-artikkeleita, kirjoja, pro gradu-tutkielmia sekä useita organisaatioiden julkaisuja. Pääpaino lähteissäni on journali-artikkeleissa, joita on pyritty tutkimaan objektiivisesti ja laajalta aikajaksolta. Pääpaino artikkelien ja lähteiden julkaisuajankohdissa on 2000-luvulla ja sen jälkeen. Näin olen pyrkinyt varmistamaan mahdollisimman uuden ja ajankohtaisen tiedon tutkielmasani. Tutkielmani aihepiiri on vahvasti poikkitieteellinen käsittäen markkinoinnin, johtamisen ja psykologian teemoja ja tutkimusaloja. Täysin kattavan kirjallisuuden hankkiminen ja tutkiminen tutkielmani aihepiiristä olisi ollut valtavan työläs prosessi. Mielestäni tutkielma kuitenkin esittelee aihepiirin kirjallisuutta monipuolisesti ja kattavasti sekä pyrkii tarkastelemaan esitettyjä mielipiteitä mahdollisimman monista näkökulmista.

Tutkielmassa tutkitut myyntitiimit kuuluvat myyntiorganisaatioon, joka toimii kuluttajamarkkinoilla. Valtaosa myyntitiimien kirjallisuudesta ja tutkimuksesta on tehty b2b-myyntitiimien parissa, mikä teki myyntitiimien kirjallisuuden tutkimisesta haastavampaa. Kaikki löytynyt kirjallisuus ei ollut käyttökelpoista tai sovellettavissa tutkielman viitekehykseen ja osassa kirjallisuudesta jouduin soveltamaan b2b-myyntitiimien tutkimuksia tämän tutkielman viitekehykseen. Toisaalta, kirjallisuuden tutkiminen ja tiedon yhdistäminen erilaisilta toimialoilta saattaa synnyttää oivalluksia ja uusia näkemyksiä, joita ei aiemmin ole ajateltu.

Organisaatiokansalaisuus aiheena sekä sen taustailmiöt, syyt ja seuraukset ovat moniselkoisia ja vaikeasti tutkittavissa tarkasti. Organisaatiokansalaisuuden parissa on tehty valtava määrä tutkimusta viimeisen kymmenen vuoden aikana, minkä johdosta tämä tutkielma onnistuu käsittelemään ainoastaan pienen ja valitun osan tehdystä tutkimuksesta. Tutkielman empiirinen aineisto kerättiin lomake-kyselyllä, joka toimitettiin sähköisessä muodossa tutkimusjoukolle. Tästä syystä en päässyt tutkijana selittämään tutkimusjoukolle tutkimuksen motiiveja tai aihepiiriä tarkemmin, joka on saattanut tuottaa virhettä tutkimukseen. Toisaalta kyselyn saatetekstit ja esittelytekstit pyrittiin kirjoittamaan niin selkeästi, että tulkinnanvaraa jäisi mahdollisimman vähän. Kyselyssä toteutettiin myös testikierros, jonka kommentaareista varmistettiin kyselyn sujuvuus, kysymysten ymmärrettävyys ja kyselyn tekninen toimivuus.

Organisaatiokansalaisuuden tutkittavat elementit ovat monilta osin täysin subjektiivisia ja vaikeita käsitteitä yleistää. Tästä syystä tutkielman tulokset ovat tietynlainen yhteenveto kyseisen ilmiön tilanteesta tutkittavassa organisaatiossa. Myös kyselytutkimuksen toteutustapa, Likert-asteikko, saattaa aiheuttaa vinoumaa kyselyyn. Asteikko on myös subjektiivinen ja vastaajasta riippuvainen tarkoittaen sitä, että yhden ihmisen vastaama ”4” saattaa olla hyvinkin poikkeavaa tarkoittava vastaus kun toisen ihmisen vastaama ”4”.

Tutkittava perusjoukko oli koko organisaation henkilöstö, eli tästä näkökulmasta perusjoukko oli hyvinkin riittävä luotettavan tuloksen saavuttamiseksi tutkittavasta organisaatiosta. Kuitenkin, tilastollisesti merkitseviä tuloksia ajatellen vastaukseksi saadut 183 vastausta ei ole kovinkaan suuri määrä. Suhteellisen pieni vastausmäärä aiheuttaa sen, että vaikka korrelaatiot ja ilmiöiden välinen riippuvuus vaikuttaisivatkin olevan tilastollisesti merkitsevästi riippuvaisia toisistaan, saattaa ilmiöiden välinen riippuvuus olla todellisuudessa melko lievää. Luotettavampien tuloksien saavuttamiseksi aihetta olisi syytä tutkia suuremmassa organisaatiossa niin, että tutkittava perusjoukko ja otoskoko saataisiin suuremmaksi.

Postpositivismin mukaisesti epäilen, että tiede ei koskaan onnistu saavuttamaan täydellistä totuutta tutkittaessa ihmisen ajatuksia, aivotoimintaa tai henkisiä prosesseja. Lisäksi tutkielmani on poikkitieteellinen yhdistäen markkinointia, johtamista ja psykologiaa, joista jokainen tiede tuo osaltaan lisää muuttujia tutkielmaan. Samalla kasvaa myös todennäköisyys siihen, että tutkielman empiriaan, analyysiin ja tuloksiin vaikuttavat myös tutkielman ulkopuolelle rajatut ilmiöt.

Tämän tutkielman aineisto kerättiin tapaus- eli case-tutkimukselle ominaisesti ainoastaan yhden yrityksen parissa, joten tulokset ovat otos ja kuvaus ainoastaan tietyn liiketoiminnan, yrityskulttuurin ja toimintaympäristön aikaan saamasta tilanteesta

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. (2008) *Esimiehenä arjessa*. Juva: WSOYpro
- Ahearne, M., MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., Mathieu, J.E. & Lam, S.K. (2010) The Role of Consensus in Sales Team Performance. *Journal of Marketing Research*. Vol. 47(3), 458-469.
- Ahonen, G, Aura, O & Ilmarinen, J. (2012) Strategisen työhyvinvoinnin tila Suomessa. *Tutkimusraportti*. Työterveyslaitos.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*. Vol. 49, 1395–1418.
- Andres, H.P. (2013) Team cognition using collaborative technology: a behavioral analysis. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28 (1), 38-54.
- Anik, L., Akin, L.B., Norton, M.I., Dunn, E.W. & Quoidbach, J. (2013) Prosocial Bonuses Increase Employee Satisfaction and Team Performance. *PLoS ONE*, Vol. 8(9), 1-8.
- Aura, O., Ahonen, G. & Ilmarinen, J. (2012) Strategisen työhyvinvoinnin tila Suomessa 2012. *Pohjola terveys Oy*.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. & Weber, T.J. (2009) Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, Vol. 60, 421-49.
- Barrow, S. & Mosley, R. (2005) *Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley & Sons Ltd, England.
- Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006) Transformational Leadership. *Lawrence Erlbaum Associates Inc: New Jersey*.
- Bishop, J.W. & Scott, K.D. (2000) An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, 439-450.
- Bolino, M.C., Klotz, A.C., Turnley, W.H. & Harvey, J. (2013) Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 34, 542-559.
- Bommer, W.H., Dierdorff, E.C. & Rubin, R.S. (2007) Does prevalence mitigate relevance? the moderating effect of group-level OCB on employee performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 50, 1481-1494.
- Burton, R. & Cornilles, R.Y. (1998) Emerging theory in team sport sales: selling tickets in a more competitive arena. *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 7 (1), 29-37.
- Chiaburu, D.S., Peng, A.C., Oh, I.S.; Banks, G.C. & Lomeli, L.C. (2013) Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 83, 181–197

- Cohen, A., Ben-Tura, A. & Vashdi, D.R. (2012) The relationship between social exchange variables, OCB, and performance. *Personnel Review*, Vol 41 (6), 705-731.
- Cuba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1994) Competing Paradigms in Qualitative Research. *Handbook of Qualitative Research*, California. Sage Publications, 105–117.
- Deeter-Schmelz, D.R. & Ramsey, R.P. (1995) A conceptualization of the functions and roles of formalized selling and buying teams. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 15(2), 47-60.
- Dunlop, P. D., & Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 67-80.
- Dyer, J., Gregersen, H. & Christensen, C.M. (2011) The Innovators DNA: mastering the five skills of disruptive innovators. *Harvard Business Review Press*. Boston, Massachusetts.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2001) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä. 5. painos.
- Elstad, E., Christophersen, K.A. & Turmo, A. (2011) Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Among Educators in Language Education for Adult Immigrants in Norway. *Adult Education Quarterly* 63(1), 78-96.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1996) The experience of work and turnover intentions: Interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, 318-325.
- Gibbons, J.M. (2010). I can't get no.. job satisfaction, that is: America's unhappy workers. *January 2010 Report, The Conference Board*.
- Gladwell, M. (2008) *Outliers: The story of success*. Little, Brown and Company.
- Fisher, C.D. (2003) Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources for a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 24, 753-777.
- Florida, R. (2003) Cities and the creative class. *City & Community*. Vol. 2 (1), 3-19.
- Handy (1996) *Beyond Certainty: The changing worlds of organisations*. The Harvard Business School Press.
- Hackman, J. R. (1992). Group influences on individuals in organizations. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Vol. 3, 198–268.
- Hafidz, S. W. M., Hoesni, S. M. & Fatimah, O. (2012) The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Asian Social Science*. Vol. 8 (9), 32-37

- Heikkilä, K. (2002) *Tiimit – avain uuden luomiseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Heikkilä, T. (2004) *Tilastollinen tutkimus*. 5. painos. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hirvikoski, P. (2011). Kokemuksia työhyvinvoinnista - Työhyvinvointiin ja työviihtyvyyteen vaikuttavien tekijöiden tarkastelua. *Pro-gradu -tutkielma*, Tampereen Yliopisto.
- Hosie, P.J. & Sevastos, P. (2009) Does the "Happy-productive worker" thesis apply to managers? *International Journal of Workplace Health Management*. Vol. 2 (2), 131-160.
- Innocenti, L., Profili, S. & Samarra, A. (2013) Age as moderator in the relationship between HR development practices and employees' positive attitudes. *Personnel Review*, Vol. 42 (6), 644 – 658.
- Ipe, M. (2003) Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*. Vol. 2 (4), 337-359.
- Jackson, S.E. & Joshi, A. (2004) Diversity in social context: A multi-attribute, multi-level analysis of team diversity and performance in sales organization. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 25, 675-702.
- Jokivuori, P. & Hietala, R. (2007) *Määrällisiä tarinoita: monimuuttujamenetelmien käyttö ja tulkinta*. WSOY oppimateriaalit Oy.
- Jones, E., Brown, S.P., Zoltners, A.A & Weitz, B.A.(2005) The changing environment of sales and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol.2, 105-111.
- Jones, E., Dixon, A.L., Chonko, L.B. & Cannon, J.P. (2005) Key accounts and team selling: a review, framework, and research agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 25 (2), 181-198.
- Karjaluoto, H. (2007) SPSS opas markkinatutkijoille. *Working Paper*
- Keskinen, S. (2005) *Alaistaito – luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Kuntien eläkevaikutus.
- Koivukoski, S. & Palomäki, U. (2009) *Hoitotyön tiimikirja*. Suomen Sairaanhoidajaliitto Ry.
- Laine, K. (2010) Muutoksen kokeminen ja alaistaidot muutoksessa päivystyspoliikklinikan sairaanhoidajien kokemana. *Pro gradu -tutkielma*, Tampereen yliopisto.
- Lam,S.S., Schaubroeck,J., & Naumann,S. (2002) Group organizational citizenship behaviour: a conceptualization and preliminary test of its antecedents and consequences. *Academy of Management Proceedings*. Academy of Management.Vol. 2002(1), s. K1-K6

- Lambert, E.G., Hogan, N.L. & Griffin, M.L. (2008) Being the good soldier: Organizational Citizenship Behavior and Commitment Among Correctional Staff. *Criminal Justice and Behavior*. Vol. 35(1), s. 56-68
- Lawrence, H.J. & Moberg, C.R. (2009) Luxury suites and team selling in professional sport. *Team Performance Management*. Vol. 15 (3/4), 185-201.
- Lehtiniemi, S. (2009) Alaistaidot kehittämiskohteena. *Pro-gradu -tutkielma, Tampereen Yliopisto*.
- LePine J.A, Erez A. & Johnson D. (2002) The Nature and Dimensionality of organizational Citizenship Behavior. A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. Vol.87 (1), 52–65.
- Leung, A.S.M (2007) Matching Ethical Work Climate to In-role and Extra-role Behaviors. *Journal of Business Ethics*. Vol.79 s. 43–55.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. & Podsakoff, N.P. (2011) Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? *Personnel Psychology*. Vol. 64, 559-592.
- Mariadoss, B.L.J. (2007) Two essays on team perspectives in sales. A dissertation. *Faculty of the C.T. Bauer College of Business, University of Houston*.
- Marks, M., Mathieu, J.E. & Zaccaro, S.J. (2001) A temporarily based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*. Vol. 26, 356-376.
- Mehra, A., Smith, B.R., Dixon, A.L. & Robertson, B. (2006) Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly*. Vol. 7, 232-245.
- Mengue, B., Auh, S. & Uslu, A. (2013) Customer knowledge creation capability and performance in sales teams. *Journal of the Academic Marketing Science*. Vol 41, 19-39.
- Metsämuuronen, J. (2008) *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Meyer, J.P., Paunonen, V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D. & Jackson, D.N. (1989) Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, 152-156.
- Miao, R-T. (2011) Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China. University of Science and Technology Liaoning. *Institute of Behavioral and Applied Management*, s.105-127.

- Migala, D. (2007) Death of a salesman: how to bring more selflessness into your sponsorship sales. *The Migala Report*. 1/2007. www.migalareport.com
- Mohammed, S. & Dumville, B. C. (2001) Team mental models in a team knowledge framework: expanding theory and measurement across disciplinary boundaries. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, 89–106.
- Moon, M.A., & Armstrong, G. M.(1994). Selling teams: A conceptual framework and research agenda. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.14, s.17–30.
- Moreland, R.L. & Levine, J.M. (1992) Problem identification by groups. *Group process and productivity*, Newbury Park, CA: Sage. p. 17-47.
- Mueller, J.S. (2012) Why individuals in larger teams perform worse. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 117, 111–124
- Määttänen, S. (2011) ”Onko riittävän hyvin tarpeeksi?” Näkökulmia organisaatiokansalaisuuteen valtionhallinnon IT-asiantuntijaorganisaatiossa. *Pro-gradu - tutkielma. Lapin yliopisto*.
- Nakari, M-L. (2003) Työilmapiiri, työhyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. *Jyväskylän Studies in Educatin Psychology and Social research*.
- Nielsen, T.M., Edmondson, A.C. & Sundström, E. (2007). Team Wisdom: Definition, dynamics, and applications. *Handbook of organizational and managerial wisdom*. 21-42.
- Nielsen, T.M., Hrivnak, G.A. & Shaw, M. (2009) Organisational Citizenship Behavior and Performance: A Meta-Analysis of Group-Level Research. *Small Group Research*. Vol. 40(5), 555-577.
- Nonaka, I. (1994) A dynamic theory about organizational knowledge creation. *Organization Science*. Vol. 5(1), 14-37.
- Organ, D.W & Paine, J.A. (1999) A new kind of performance for industrial and organizational psychology: recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. *International review of industrial and organizational psychology*. 338-368.
- Organ, D.W. (1988) Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. *Lexington, MA: Lexington Books*.
- Organ, D.W. (1997) Organizational citizenship behavior: It’s construct clean-up time. *Human Performance*. Vol. 10, 85-97.
- Organ, D.W. (1990) The motivational basis of organizational citizenship behaviour. *Research in organizational behavior*. Vol 12, 43-72.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.C. (2006) Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences. *Thousand Oaks, CA: Sage*.

- Perry, M.L., Pearce, C.L. & Sims, H.P.Jr. (1999) Empowered selling teams: how shared leadership can contribute to selling team outcomes. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. Vol.19 (3), 35-51.
- Piercy, N. F., Lane, N., & Cravens, D. W. (2002). A gender perspective on salesperson organizational citizenship behaviour, sales manager control strategy and sales unit effectiveness. *Women in Management Review*, 17(8), 373-391.
- Pink, D. (2010) Drive: The surprising truth about what motivates us. *Penguin Group, USA*.
- Pink, D. (2013) To sell is human: The surprising truth about persuading, convincing, and influencing others. *Canongate Books, USA*.
- Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (1994) Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*. Vol.31, 351-63.
- Podsakoff, P.M., Ahearne, M. & MacKenzie, S.B. (1997) Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol.82, 262-270.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000) Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*. Vol.26 (3) 513-563.
- Podsakoff, N.P., Blume, B.D., Whiting, S.W. & Podsakoff, P.M. (2009) Individual and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 94(1), 122-141.
- Raatikainen, L. (2004) Tavoitteellinen markkinointi. *Helsinki: Edita Publishing Oy*
- Rapp, A., Agnihotri, R. and Forbes, L. (2008) The sales force technology-performance chain: the role of adaptive selling and effort. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 28(4), 335-50.
- Rapp, A., Ahearne, M., Mathieu, J. & Rapp, T. (2010) Managing sales teams in a virtual environment. *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 27, 213-224.
- Richard Layard (2006) Happiness: Lessons from a New Science. Second edition. *Penguin books, UK*.
- Schleicher, D.J., Greguras, G.J, Watt, J.D. (2004) Reexamining the Job Satisfaction-Performance Relationship: The Complexity of Attitudes. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 89 (1), 165-177
- Schmitz, C. (2013) Group influences of selling teams on industrial salespeople's cross-selling behaviour. *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 41, 55-72.

- Silvennoinen, M. (2010) *Onnistu alaisena – Näin johdan esimiestä ja itseäni. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.*
- Simons, T. & Peterson, R. (2000) Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 85, 102-111.
- Spiik, K-M (2004). *Tulokseen tiimityöllä*. Vantaa: Dark Oy
- Sriboonlue, P. & Peemane, J. (2013) Personal-Organizational Factors, OCB, and Job Performance: The Governance Bank Employees. *Proceedings of Annual Paris Business and Social Science Research Conference Crowne Plaza Hotel, Republique, Paris, France.*
- Tuan, L.T. (2013) Corporate social responsibility, upward influence behavior, team processes and competitive intelligence. *Team Performance Management* Vol. 19 (1/2), 6-33.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki
- Uusitalo, H. (1995) *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. 2ed. WSOY: Juva
- Valtari, M. (2006) SPSS:n versio 14 Helsingin yliopisto, *Valtiotieteellinen tiedekunta, Tieto- ja viestintäteknikka*.
- Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2004) Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, Vol.68 (1), s. 1-17.
- Varonen, U., Mattila, M. (2000) The safety climate and its relationship to safety practices, safety of the work environment and occupational accidents in eight wood-processing companies. *Accident Analogy Preview*, Vol. 32 (6), s. 761–769)
- Vilka, H. (2007) *Tutki ja mittaa*. Helsinki: Tammi.
- Williamson, L.J., & Anderson, S.E. (1991) Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*. Vol. 17, s. 601-617.
- Zacher, H. & Jimmieson, N.L. (2011) Leader-follower interactions: relations with OCB and sales productivity. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 28(1), s. 92-106
- Ziegler, R., Schlett, C., Casel, K. & Diehl, M. (2012) The Role of Job Satisfaction, Job Ambivalence, and Emotions at Workin Predicting Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 11(4) s.176–190

INTERNET LÄHTEET

Tilastokeskus <http://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html> 04.12.2013.

HAMK Henrik Räsänen. Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät.
http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Ylempi_AMK_tutkinto/kudos/menetelmat/5_Kvantitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf Viitattu 12.12.2013

http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Ylempi_AMK_tutkinto/kudos/menetelmat/5_Kvantitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf Viitattu 14.3.2014

Ahonen, G. (2012) <https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/> Viitattu 13.1.2014

Anonymous/Asiakastilaisuudet/Ty%C3%B6hyvinvointi2012/Opintopolku1/Ahonen.pdf
Viitattu 11.12.2013

http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/alaistaitojen_perusta/alaistaidot_kaytannossa. Viitattu 02.05.2014.

LIITTEET

LIITE 1A – ORGANISAATIOKANSALAISUUDEN JA SI- TOUTUMISEN MITTARI SUOMENNETTUNA

OCB SCALE – Mariadoss 2007

SUOMENNOS:

Auttaminen:

1. Myyntitiimini jäsenet antavat mielellään omaa aikaansa auttaakseen tiimin jäseniä, joilla on työhön liittyviä ongelmia.
2. Myyntitiimini jäsenet jakavat mielellään omaa ammattitaitoaan tiimin jäsenien kanssa.
3. Myyntitiimini jäsenet auttavat uusia jäseniä perehtymään työhön.
4. Myyntitiimini jäsenet toimivat niin, että tiimini sisällä ei tulisi konflikteja
5. Myyntitiimini jäsenet yrittävät toimia sovittelijoina, mikäli toisilla jäsenillä on erimielisyyksiä.
6. Myyntitiimini jäsenet kehuvat toisia jäseniä heidän tehdessään hyvää työtä.

Reiluus

1. Myyntitiimini jäsenet löytävät aina vikoja muista tiimin jäsenistä.
2. Myyntitiimini jäsenillä on tapana tehdä ongelmista isompia kuin ne oikeasti ovatkaan.
3. Myyntitiimini jäsenet käyttävät paljon aikaa siihen, että he valittavat epäolennaisista asioista.

Kansalaistaito

1. Myyntitiimini jäsenet ovat usein myöhässä tai huonosti valmistautuneita tiimipalavereissa. (Käännetty merkitys)
2. Myyntitiimini jäsenet osallistuvat ja ovat aktiivisesti mukana tiimipalavereissa.
3. Myyntitiimini jäsenet tuottavat rakentavia ehdotuksia siitä, kuinka tiimi voisi parantaa toimimistaan.

Tiimin sitoutuminen

1. Tiimini jäsenet ovat lojaaleja ja toisilleen
2. Tiimini jäsenet odottavat työskentelevänsä yhdessä pitkän aikaa.
3. Tiimini jäsenet luottavat toisiinsa.

LIITE 1B – ORGANISAATIOKANSALAISUUDEN JA SI- TOUTUMISEN MITTARI ALKUPERÄISENÄ

OCB – Helping (Auttaminen)

1. Members of my sales team willingly give of their time to help team members who have work-related problems.
2. Members of my sales team willingly share their expertise with team mates.
3. Members of my sales team help orient new team members.
4. Members of my sales team take steps to try to prevent conflict with other pod members.
5. Members of my sales team try to act as mediators when other team members have disagreements.
6. Members of my sales team praise fellow workers when they do outstanding work.

OCB – Sportsmanship (Urheiluhenkisyys)

1. Members of my sales team always find fault with other team members. (reverse coded)
2. Members of my sales team tend to make problems seem bigger than they really are. (reverse coded)
3. Members of my sales team waste a lot of time complaining about trivial matters. (reverse coded)

OCB – Civic Virtue (Tiimin parhaaksi toimiminen)

1. Members of my sales team frequently are late to or unprepared for team meetings. (reverse coded)
2. Members of my sales team attend and actively participate in all team meetings.
3. Members of my sales team provide constructive suggestions about how the team could improve its effectiveness

Team Commitment

1. Members of my team are loyal to each other
2. Members of my team expect to work together for a long time
3. Members of my team trust each other

Mukaan kyselyyn:

- Kuinka kauan olet ollut töissä nykyisessä myymälässäsi?
- Minkä yllä olevista asioista koet olevan tärkein tiimisi suorituskyvyn ja toimivuuden kannalta?
- Miksi? _____
- Koetko siitä olevan sinulle henkilökohtaista hyötyä jos teet enemmän työtä, kuin mitä tehtäviisi kuuluu?
- Onko tiimissä mielestäsi tarpeeksi resursseja kuten aikaa ja työntekijöitä.
- Saatko toimia OCB mukaan omasta tahdosta vai vaaditaanko sitä sinulta?

LIITE 2 – SÄHKÖPOSTIN SAATEKIRJE KYSELYN VASTAAJILLE

Hei!

Tervetuloa arvioimaan Top-Sportin työilmapiiriä ja työtyytyväisyyttä. Tutkimuksen tulokset ovat tärkeä osa Top-Sportin ja City Sportin kehittämistä ja toivomme, että vastaat kysymyksiin mahdollisimman avoimesti ja rehellisesti omien tunteidesi mukaan. Yksittäiset vastaukset tulevat ainoastaan tutkijan käyttöön ja ne käsitellään täysin luottamuksellisesti. Vastaajan nimeä ei kysytä missään kohtaa eikä vastauksia pysty yhdistämään yksittäiseen vastaajaan. Tulokset tullaan käymään läpi kaikkien kanssa niiden valmistuttua. Aikaa vastaamiseen menee enintään 10 minuuttia.

Linkki kyselyyn:

LIITE 3 – KYSELYLOMAKKEEN ALKUTEKSTI

Tutkimuksen otsikko: Hyvinvoiva Top-Sport 2014 – työtyytyväisyystutkimus

Hyvä Top-Sportlainen,

Tervetuloa arvioimaan Top-Sportin työilmapiiriä ja työtyytyväisyyttä, joita tässä tutkimuksessa kutsutaan organisaatiokansalaisuudeksi. Organisaatiokansalaisuus on käsitteenä uusi ja mittaa aivan tavallisia työilmapiiriin ja työtyytyväisyyteen liittyviä asioita, kuten tulet kyselyssä huomaamaan. Yksittäiset kysymykset saattavat tuntua oudoilta,

mutta ne muodostavat tulosten analyysivaiheessa suurempia kokonaisuuksia. Tutkimuksen avulla pyritään kehittämään työntekijöiden hyvinvointia yhä parempaan suuntaan.

Tutkimuksessa käytettävä sana ”tiimi” tarkoittaa myymäläsi henkilökuntaa kokonaisuudessaan tai toimistolla omaa osastoasi. Olisi hienoa, jos pystyisit varaamaan kyselyn tekemiseen n. 7-10 minuuttia rauhallista, keskeytyksetöntä aikaa.

Tutkimuksen tulokset ovat tärkeä osa Top-Sportin kehittämistä ja toivommekin, että vastaat kysymyksiin mahdollisimman avoimesti ja rehellisesti omien tunteidesi mukaan. Yksittäiset vastaukset tulevat ainoastaan tutkijan käyttöön ja ne käsitellään täysin luottamuksellisesti. Tulokset tullaan käymään läpi kaikkien kanssa niiden valmistuttua.

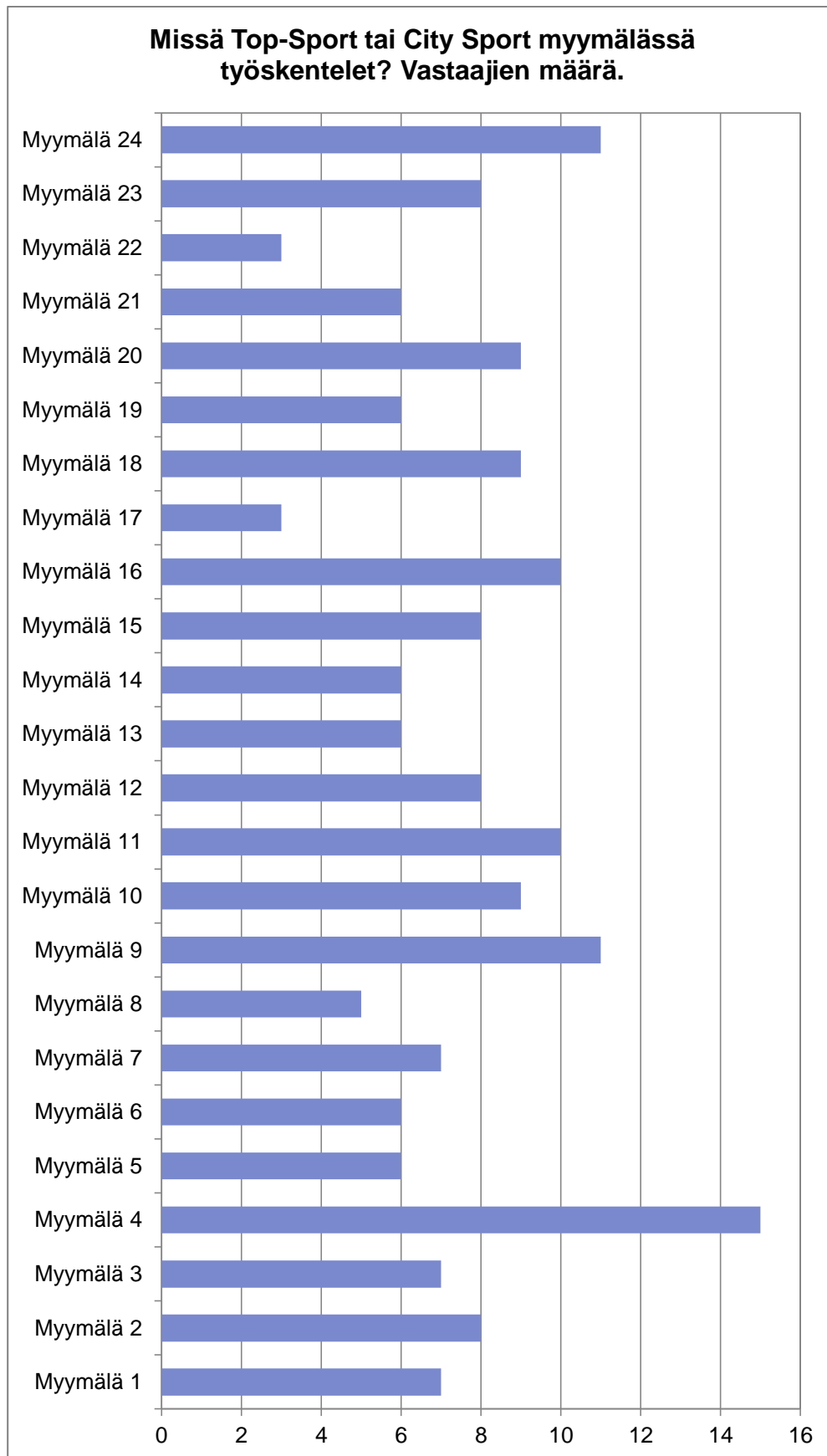
Tutkimus on osa allekirjoittaneen pro gradu -työtä Turun yliopiston kauppakorkeakoulussa.

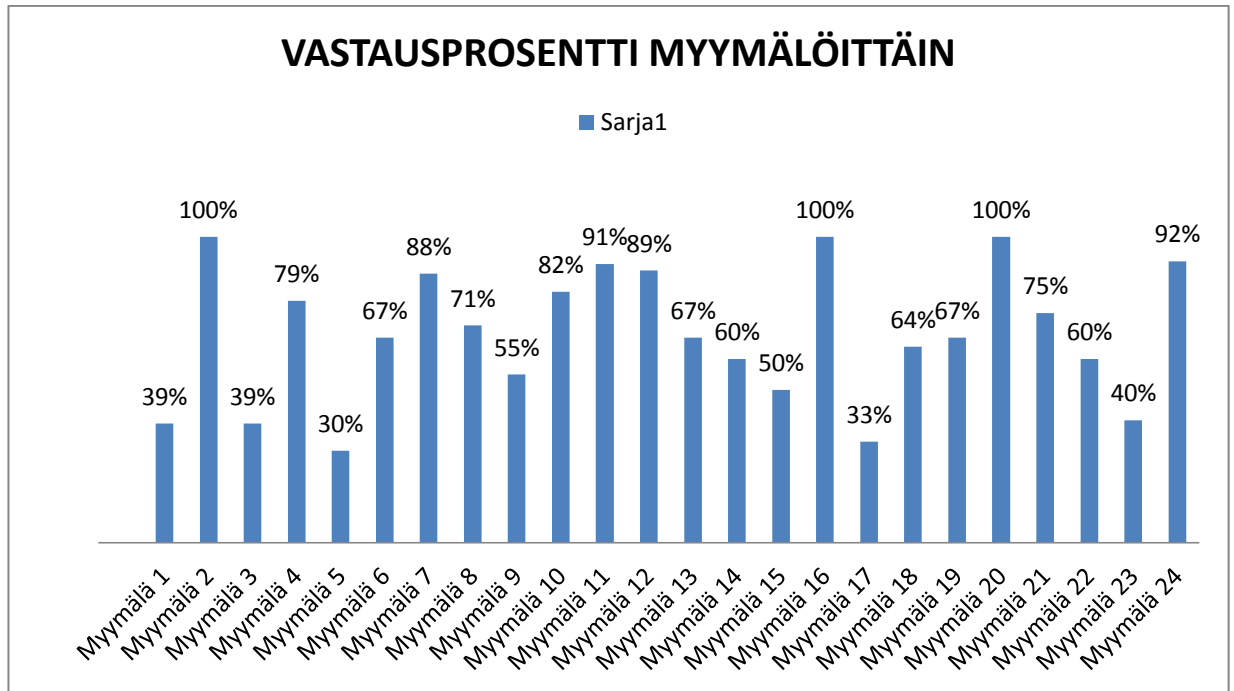
Kiitos paljon jo etukäteen ja tsemppiä kevätmyynteihin!

Terveisin,

Jussi Leinonen

Puh.044 209 2131, e-mail: [jualle\(at\)utu.fi](mailto:jualle(at)utu.fi)

LIITE 4 – VASTAAJAT MYYMÄLÖITTÄIN



LIITE 5 – TUTKIMUSLOMAKE

15.1.2014

<https://www.webropolsurveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx?nocache=3058&printall=true&printmode=bt>

Myyntitiimin organisaatiokansalaisuus - Top-Sport

1. Missä Top-Sport myymälässä työskentelet? *

- Sello
- Hämeenlinna
- Ideapark
- Itäkeskus
- Jumbo
- Jyväskylä Forum
- Jyväskylä Keljo
- Jyväskylä Palokka
- Kaari
- Kouvola
- Kuopio
- Lahti
- Lappeenranta
- Mikkeli
- Mylly
- Oulu
- Pori
- Porvoo
- Tornio
- Vaasa
- Toimisto
- Jokin muu yksikkö

2. Olen *

- Nainen
- Mies

3. Olen iältäni: *

4. Olen omassa tiimissäni.. *

- Myymäläpäällikkö
- Myymälän kakkonen
- Myyjä
- Muu (esim. harjoittelija)

5. Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisessä tiimissäsi? (Vastaa vuosissa 0,5:n tarkkuudella. Esim 1,5.) *

6. Organisaatiokansalaisuuden osa-alue: Auttaminen. Vastaa kysymyksiin oman mielipiteesi mukaan. (1= Täysin eri mieltä, 5= Täysin samaa mieltä) *

	1	2	3	4	5
1. Tiimini jäsenet antavat mielellään omaa aikaansa auttaakseen tiimin jäseniä, joilla on työhön liittyviä ongelmia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Tiimini jäsenet jakavat mielellään omaa ammattitaitoaan tiimin jäsenien kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Tiimini jäsenet auttavat uusia jäseniä perehtymään työhön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Tiimini jäsenet toimivat niin, että tiimini sisällä ei tulisi konflikteja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Tiimini jäsenet yrittävät toimia sovittelijoina, mikäli toisilla jäsenillä on erimielisyyksiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Tiimini jäsenet yrittävät toimia sovittelijoina, mikäli toisilla jäsenillä on erimielisyyksiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<https://www.webropolsurveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx?nocache=3058&printall=true&printmode=bt>

1/3

15.1.2014

<https://www.webropolsurveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx?nocache=3058&printall=true&printmode=bt>

b. Tiimini jäsenet keuhuvat toisia jäseniä heidän tendessaan hyvää työtä.

○ ○ ○ ○ ○

7. Organisaatiokansalaisuuden osa-alue: Reiluus. Vastaa kysymyksiin oman mielipiteesi mukaan. (1= Täysin eri mieltä, 5= Täysin samaa mieltä) *

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Tiimini jäsenet löytävät aina vikoja muista tiimin jäsenistä. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 2. Tiimini jäsenillä on tapana tehdä ongelmista isompi kuin ne oikeasti ovatkaan. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 3. Tiimini jäsenet käyttävät paljon aikaa siihen, että he valittavat epäolennaisista asioista. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

8. Organisaatiokansalaisuuden osa-alue: Kansalaistaito. Vastaa kysymyksiin oman mielipiteesi mukaan. (1= Täysin eri mieltä, 5= Täysin samaa mieltä) *

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Tiimini jäsenet ovat usein myöhässä tai huonosti valmistautuneita tiimi-palaverissa. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 2. Tiimini jäsenet osallistuvat ja ovat aktiivisesti mukana tiimipalaverissa. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 3. Tiimini jäsenet tuottavat rakentavia ehdotuksia siltä, kuinka tiimi voisi parantaa toimimistaan. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

9. Sitoutuminen tiimiin. Vastaa kysymyksiin oman mielipiteesi mukaan. (1= Täysin eri mieltä, 5= Täysin samaa mieltä) *

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Tiimini jäsenet ovat lojaaleja toisilleen | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 2. Tiimini jäsenet odottavat työskentelevänsä yhdessä pitkän aikaa. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 3. Tiimini jäsenet luottavat toisiinsa. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

10. Minkä yllä olevista kokonaisuuksiasta koet vaikuttavan eniten tiimisi suorituskykyyn ja toimivuuteen? (Valitse yksi) *

- Auttaminen
 Reiluus
 Kansalaistaito
 Sitoutuminen

11. Vastaa kysymykseen oman mielipiteesi mukaan. (1= Täysin eri mieltä, 5= Täysin samaa mieltä) *

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Tiimissäni on mielestäsi tarpeeksi resursseja kuten aikaa ja työntekijöitä. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 2. Teen mielelläni väliaikaisesti ekstra-töitä, jotta tiimini menesty. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 3. Koen siltä olevan minulle henkilökohtaistahyötyä jos teen enemmän työtä, kuin mitä tehtäviini kuuluu. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 4. Omat työtehtäväni kärsivät, jos autan työkaveria hänen tehtävissään. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 5. Koen olevani veloitettu tekemään ekstra-töitä pyydetessä, vaikka niin ei lue työ sopimuksessa. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 6. Teen ylimääräisiä työtehtäviä, koska niiden tekeminen hyödyttää minua tavalla tai toisella tulevaisuudessa. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

12. Työilmapiiri. Vastaa kysymyksiin oman mielipiteesi mukaan. (1= Täysin eri mieltä, 5= Täysin samaa mieltä) *

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Viimeisen 3 kuukauden aikana tiimini jäsenet ovat olleet usein hyvällä tuulella. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 2. Pidän työilmapiiriämme hyvänä | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

13. Työilmapiiri. Minkä arvosanan antaisit tiimisi työilmapiirille asteikolla 1-10? (Vastaa mielipiteesi mukaan 0,5:n tarkkuudella) ***14. Kuinka tyytyväinen olet lähiesimieheesi asteikolla 1-10? (Vastaa mielipiteesi mukaan 0,5:n tarkkuudella)**Vastaukseni <https://www.webropolsurveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx?nocache=3058&printall=true&printmode=bt>

2/3

15. Näkemys lähiesimiehestäni (myyjille ja kakkosille myymäläpäälliköstä, myymäläpäälliköille ketjupäälliköstä ja toimistolla oman tiimin vetäjästä). Vastaa kysymyksiin oman mielipiteesi mukaan. (1= Täysin erimielttä, 5= täysin samaa mieltä) *

	1	2	3	4	5
Lähiesimieheni on oikeudenmukainen ja kohtelee kaikkia tiimiläisiä tasapuolisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimieheni nauttii alaistensa kunnioitusta ollen inspiroiva ja hyvin osaava työssään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimieheni saa aikaan innostusta ja positiivista henkeä tiimissämme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimieheni antaa tunnustusta tiimillemme tehdessämme hyvää työtä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimieheni osaa jakaa työtehtäviä niin, että tiimimme toimii tehokkaasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LIITE 6 – ORGANISAATIOKANSALAISUUDEN SUM- MAMUUTTUJA

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Tiimini jäsenet toimivat niin, että tiimini sisällä ei tulisi konflikteja.	,800		
Tiimini jäsenet jakavat mielellään omaa ammattitaitoaan tiimin jäsenien kanssa.	,766		
Tiimini jäsenet antavat mielellään omaa aikaansa auttaakseen tiimin jäseniä, joilla on työhön liittyviä ongelmia.	,749		
Tiimini jäsenet yrittävät toimia sovittelijoina, mikäli toisilla jäsenillä on erimielisyyksiä.	,711		
Tiimini jäsenet löytävät aina vikoja muista tiimin jäsenistä. (R)	,707		
Tiimini jäsenet käyttävät paljon aikaa siihen, että he valittavat epäolennaisista asioista. (R)	,707	-,467	
Tiimini jäsenet kehuvat toisia jäseniä heidän tehdessään hyvää työtä.	,702		
Tiimini jäsenillä on tapana tehdä ongelmista isompia kuin ne oikeasti ovatkaan. (R)	,683	-,471	
Tiimini jäsenet auttavat uusia jäseniä perehtymään työhön.	,656		
Tiimini jäsenet tuottavat rakentavia ehdotuksia siitä, kuinka tiimi voisi parantaa toimimistaan.	,561	,639	
Tiimini jäsenet osallistuvat ja ovat aktiivisesti mukana tiimipalaverissa.	,504	,600	,474
Tiimini jäsenet ovat usein myöhässä tai huonosti valmistautuneita tiimipalaverissa. (R)	,482		,569

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Pattern Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Tiimini jäsenet yrittävät toimia sovittelijoina, mikäli toisilla jäsenillä on erimielisyyksiä.	,808		
Tiimini jäsenet jakavat mielellään omaa ammattitaitoaan tiimin jäsenien kanssa.	,779		
Tiimini jäsenet auttavat uusia jäseniä perehtymään työhön.	,741		
Tiimini jäsenet antavat mielellään omaa aikaansa auttaakseen tiimin jäseniä, joilla on työhön liittyviä ongelmia.	,673		
Tiimini jäsenet kehuvat toisia jäseniä heidän tehdessään hyvää työtä.	,668		
Tiimini jäsenet toimivat niin, että tiimini sisällä ei tulisi konflikteja.	,656		
Tiimini jäsenet osallistuvat ja ovat aktiivisesti mukana tiimipalavereissa.		,873	
Tiimini jäsenet tuottavat rakentavia ehdotuksia siitä, kuinka tiimi voisi parantaa toimimistaan.		,754	
Tiimini jäsenet ovat usein myöhässä tai huonosti valmistautuneita tiimipalavereissa. (R)			,761
Tiimini jäsenillä on tapana tehdä ongelmista isompia kuin ne oikeasti ovatkaan. (R)			,758
Tiimini jäsenet käyttävät paljon aikaa siihen, että he valittavat epäolennaisista asioista. (R)			,750
Tiimini jäsenet löytävät aina vikoja muista tiimin jäsenistä. (R)			,595

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

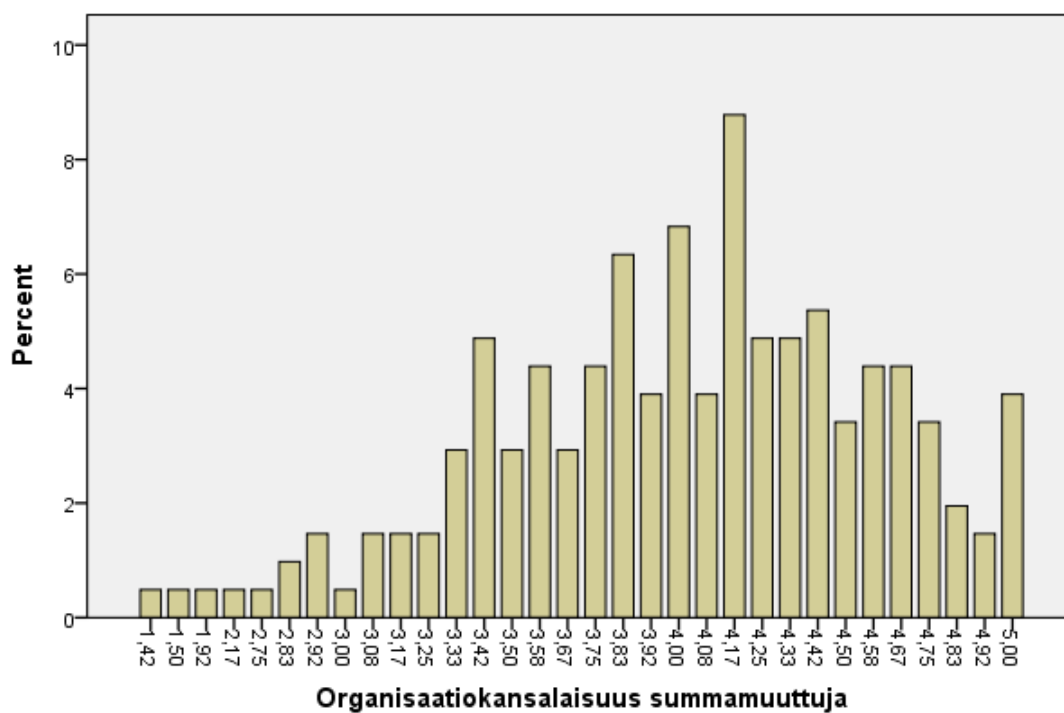
a. Rotation converged in 10 iterations.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,883	12

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,881
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1150,590
	df	66
	Sig.	,000

Organisaatiokansalaisuus summamuuttuja**LIITE 7 – TYÖILMAPIIRIN SUMMAMUUTTUJA****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,890	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Viimeisen 3 kuukauden	12,4732	5,197	,783	,867

aikana tiimini jäsenet ovat olleet usein hyvällä tuulella.				
Pidän työilmapiiriämme hyvänä.	12,3610	4,903	,840	,820
Minkä arvosanan antaisit tiimisi työilmapiirille asteikolla 1-10? (ka=8,3)	8,2000	3,014	,859	,843

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,742
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	429,543
	df	3
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Viimeisen 3 kuukauden aikana tiimini jäsenet ovat olleet usein hyvällä tuulella.	1,000	,808
Pidän työilmapiiriämme hyvänä.	1,000	,859
Minkä arvosanan antaisit tiimisi työilmapiirille asteikolla 1-10? (ka=8,3)	1,000	,884

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,551	85,029	85,029	2,551	85,029	85,029
2	,284	9,483	94,512			
3	,165	5,488	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

LIITE 8 – SITOUTUMISEN SUMMAMUUTTUJA

Sitoutuminen summamuuttujan reliabilisuus: (pudotetaan summamuuttujasta kysymys "Tiimini jäsenet odottavat työskentelevänsä yhdessä pitkän aikaa")

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,846	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Tiimini jäsenet ovat lojaaleja toisilleen.	7,79	2,814	,743	,761
Tiimini jäsenet odottavat työskentelevänsä yhdessä pitkän aikaa.	8,16	2,632	,644	,863
Tiimini jäsenet luottavat toisiinsa.	7,75	2,707	,766	,736

Communalities

	Initial	Extraction
Tiimini jäsenet ovat lojaaleja toisilleen.	1,000	,800
Tiimini jäsenet odottavat työskentelevänsä yhdessä pitkän aikaa.	1,000	,681
Tiimini jäsenet luottavat toisiinsa.	1,000	,822

Extraction Method: Principal Component Analysis.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,703
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	274,349
	df	3
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,303	76,767	76,767	2,303	76,767	76,767
2	,454	15,141	91,908			
3	,243	8,092	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

LIITE 9 – ESIMIESTYYTYVÄISYYDEN SUM- MAMUUTTUJA

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,932	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kuinka tyytyväinen olet lähiesimieheesi	18,6927	24,322	,872	,929
Lähiesimieheni on oikeudenmukainen ja kohtelee kaikkia tiimiläisiä tasapuolisesti.	22,5780	33,798	,809	,921
Lähiesimieheni nauttii alaistensa kunnioitustan ollen inspiroiva ja hyvin osaava työssään.	22,8268	32,677	,847	,915
Lähiesimieheni saa aikaan innostusta ja positiivista henkeä tiimissämme.	22,8463	32,164	,852	,914
Lähiesimieheni antaa tunnustusta tiimillemme tehdessämme hyvää työtä.	22,6561	33,466	,772	,923
Lähiesimieheni osaa jakaa työtehtäviä niin, että tiimimme toimii tehokkaasti.	22,7293	32,428	,837	,916

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,919
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1089,148
	df	15
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Kuinka tyytyväinen olet lähiesimieheesi	1,000	,837
Lähiesimieheni on oikeudenmukainen ja kohtelee kaikkia tiimiläisiä tasapuolisesti.	1,000	,749
Lähiesimieheni nauttii alaisensa kunnioitusta ollen inspiroiva ja hyvin osaava työssään.	1,000	,808
Lähiesimieheni saa aikaan innostusta ja positiivista henkeä tiimissämme.	1,000	,810
Lähiesimieheni antaa tunnustusta tiimillemme tehdessämme hyvää työtä.	1,000	,700
Lähiesimieheni osaa jakaa työtehtäviä niin, että tiimimme toimii tehokkaasti.	1,000	,792

Extraction Method: Principal Component Analysis.

	Component
	1
Kuinka tyytyväinen olet lähiesimieheesi	,915
Lähiesimieheni saa aikaan innostusta ja positiivista henkeä tiimissämme.	,900
Lähiesimieheni nauttii alaisensa kunnioitusta ollen inspiroiva ja hyvin osaava työssään.	,899
Lähiesimieheni osaa jakaa työtehtäviä niin, että tii-	,890

mimme toimii tehokkaasti.	
Lähiesimieheni on oikeudenmukainen ja kohtelee kaikkia tiimiläisiä tasapuolisesti.	,866
Lähiesimieheni antaa tunnustusta tiimillemme tehdessämme hyvää työtä.	,837

Extraction Method: Principal Component

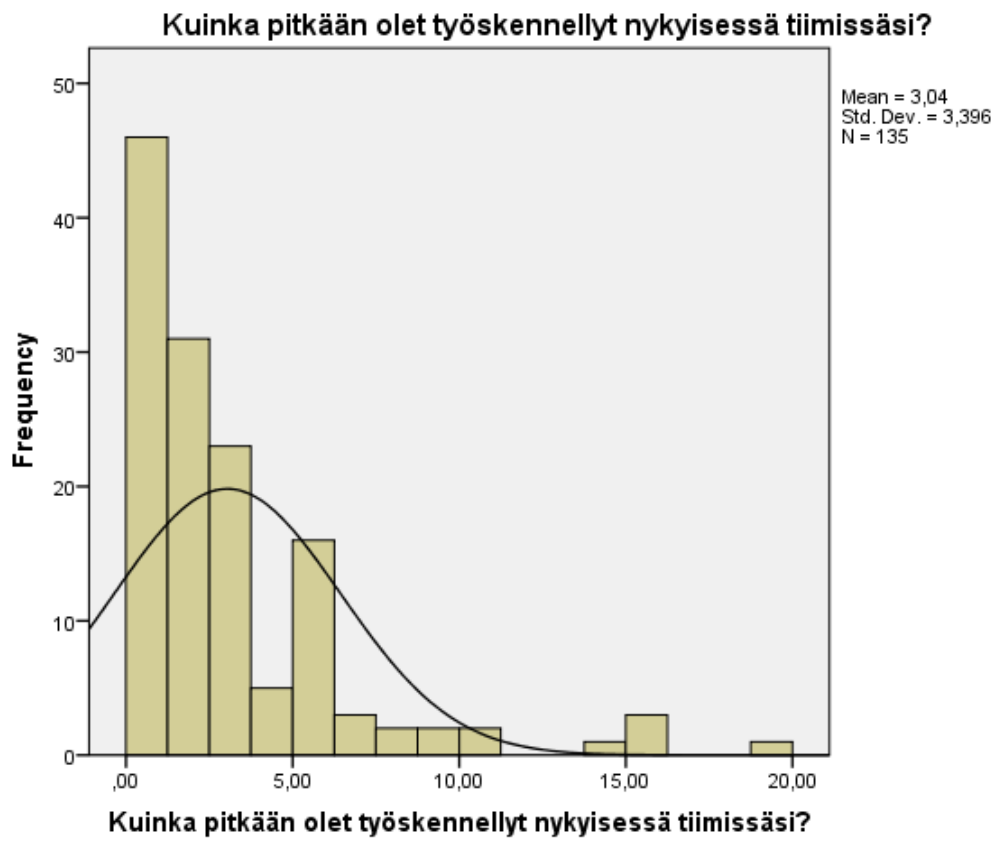
Analysis.

a. 1 components extracted.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,697	78,277	78,277	4,697	78,277	78,277
2	,378	6,306	84,583			
3	,316	5,265	89,848			
4	,252	4,201	94,049			
5	,199	3,310	97,359			
6	,158	2,641	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

LIITE 10 - TYÖSKENTELYAIKA TIIMISSÄ

LIITE 11 – ORGANISAATIOKANSALAISUUDEN JA DEMOGRAFIIDEN KORRELAATIOTALUKKO

			Correlations						
			Organisaatiokansalaisuus summamuuttuja (ka=4,0)	Sitoutuminen summamuuttuja (ka=4,08)	Työilmapiiri (faktoripiste; ka=0)	Tyytyväisyys esimieheen (faktoripiste; ka=0)	Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisessä tiimissäsi?	Sukupuoli	Ikä
Spearman's rho	Organisaatiokansalaisuus summamuuttuja (ka=4,0)	Correlation Coefficient	1,000	,664**	,721**	,487**	-,233**	,129	-,115
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,002	,083	,121
		N	182	182	182	182	181	182	182
	Sitoutuminen summamuuttuja (ka=4,08)	Correlation Coefficient	,664**	1,000	,585**	,394**	-,138	-,019	-,018
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,064	,801	,812
		N	182	182	182	182	181	182	182
	Työilmapiiri (faktoripiste; ka=0)	Correlation Coefficient	,721**	,585**	1,000	,500**	-,110	,072	-,032
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,139	,332	,672
		N	182	182	182	182	181	182	182
	Tyytyväisyys esimieheen (faktoripiste; ka=0)	Correlation Coefficient	,487**	,394**	,500**	1,000	-,237**	-,007	-,300**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,001	,924	,000
		N	182	182	182	182	181	182	182
	Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisessä tiimissäsi?	Correlation Coefficient	-,233**	-,138	-,110	-,237**	1,000	-,106	,536**
		Sig. (2-tailed)	,002	,064	,139	,001	.	,156	,000
		N	181	181	181	181	181	181	181
	Sukupuoli	Correlation Coefficient	,129	-,019	,072	-,007	-,106	1,000	,123
		Sig. (2-tailed)	,083	,801	,332	,924	,156	.	,099
		N	182	182	182	182	181	182	182
	Ikä	Correlation Coefficient	-,115	-,018	-,032	-,300**	,536**	,123	1,000
		Sig. (2-tailed)	,121	,812	,672	,000	,000	,099	.
		N	182	182	182	182	181	182	182

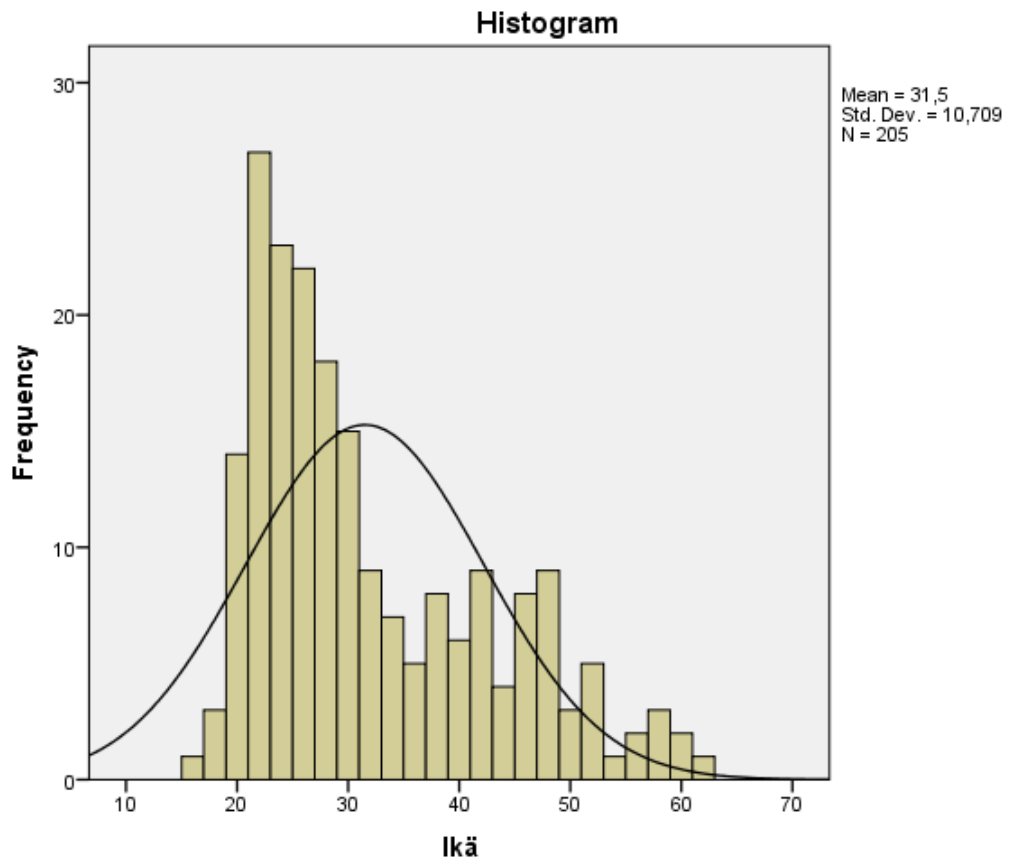
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

LIITE 12 – ORGANISAATIOKANSALAISUUDEN JA MYYNTIIMIN TULOKSEN KORRELAATIOTALUKKO

			Correlations						
			kate@myyntitunti (kaikki tunnit)	Organisaatiokansalaisuus summamuuttuja (ka=4,0)	Sitoutuminen summamuuttuja (ka=4,08)	Työilmapiiri (faktoripiste; ka=0)	Tiimi jäsenet tuottavat rakentavia ehdotuksia siitä, kuinka tiimi voisi parantaa toimimistaan.	Tyytyväisyys esimieheen (faktoripiste; ka=0)	Työntekijöitä (ka=12,4)
Spearman's rho	kate@myyntitunti (kaikki tunnit)	Correlation Coefficient	1,000	-,310**	-,147	-,301**	-,215**	-,140	,455**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,067	,000	,007	,082	,000
		N	155	155	155	155	155	155	155
	Organisaatiokansalaisuus summamuuttuja (ka=4,0)	Correlation Coefficient	-,310**	1,000	,664**	,721**	,625**	,487**	-,168**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,023
		N	155	182	182	182	182	182	182
	Sitoutuminen summamuuttuja (ka=4,08)	Correlation Coefficient	-,147	,664**	1,000	,585**	,404**	,394**	-,076
		Sig. (2-tailed)	,067	,000	.	,000	,000	,000	,309
		N	155	182	182	182	182	182	182
	Työilmapiiri (faktoripiste; ka=0)	Correlation Coefficient	-,301**	,721**	,585**	1,000	,404**	,500**	-,177**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,017
		N	155	182	182	182	182	182	182
	Tiimi jäsenet tuottavat rakentavia ehdotuksia siitä, kuinka tiimi voisi parantaa toimimistaan.	Correlation Coefficient	-,215**	,625**	,404**	,404**	1,000	,363**	,022
		Sig. (2-tailed)	,007	,000	,000	,000	.	,000	,764
		N	155	182	182	182	182	182	182
	Tyytyväisyys esimieheen (faktoripiste; ka=0)	Correlation Coefficient	-,140	,487**	,394**	,500**	,363**	1,000	-,111
		Sig. (2-tailed)	,082	,000	,000	,000	,000	.	,136
		N	155	182	182	182	182	182	182
	Työntekijöitä (ka=12,4)	Correlation Coefficient	,455**	-,168**	-,076	-,177**	,022	-,111	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,023	,309	,017	,764	,136	.
		N	155	182	182	182	182	182	182

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LIITE 13 – TUTKIMUKSEN IKÄJAKAUMA

Ikä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	16	1	,5	,5	,5
	17	1	,5	,5	1,0
	18	2	1,0	1,0	2,0
	19	4	2,0	2,0	3,9
	20	10	4,9	4,9	8,8
	21	13	6,3	6,3	15,1
	22	14	6,8	6,8	22,0
	23	13	6,3	6,3	28,3
	24	10	4,9	4,9	33,2
	25	13	6,3	6,3	39,5
	26	9	4,4	4,4	43,9
	27	10	4,9	4,9	48,8
	28	8	3,9	3,9	52,7
	29	10	4,9	4,9	57,6
	30	5	2,4	2,4	60,0
	31	3	1,5	1,5	61,5
	32	6	2,9	2,9	64,4
	33	3	1,5	1,5	65,9
	34	4	2,0	2,0	67,8
	35	1	,5	,5	68,3
	36	4	2,0	2,0	70,2
	37	4	2,0	2,0	72,2
	38	4	2,0	2,0	74,1
	39	3	1,5	1,5	75,6
	40	3	1,5	1,5	77,1
	41	2	1,0	1,0	78,0
	42	7	3,4	3,4	81,5
	43	4	2,0	2,0	83,4
	45	4	2,0	2,0	85,4
	46	4	2,0	2,0	87,3
	47	4	2,0	2,0	89,3
	48	5	2,4	2,4	91,7
	50	3	1,5	1,5	93,2
	51	4	2,0	2,0	95,1
	52	1	,5	,5	95,6
	54	1	,5	,5	96,1
	55	1	,5	,5	96,6
	56	1	,5	,5	97,1
	57	1	,5	,5	97,6
	58	2	1,0	1,0	98,5
	59	2	1,0	1,0	99,5
	61	1	,5	,5	100,0
Total		205	100,0	100,0	