

**HENKILÖJOHTAMINEN, SAIRAUSSPOISSAOLOT JA
TUOTTAVUUS KAUPAN ALALLA**

**Janne Riste
Lisensiaatintutkimus
Psykologia ja Kognitio
Käyttäytymistieteellinen tiedekunta
Helsingin yliopisto 2012**

HELSINGIN YLIOPISTO - HELSINGFORS UNIVERSITET - UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta - Fakultet - Faculty Käyttäytymistieteellinen		Laitos - Institution - Department Psykologia	
Tekijä - Författare - Author Janne Riste			
Työn nimi - Arbets titel - Title HENKILÖJOHTAMINEN, SAIRAUSSPOISSAOLOT JA TUOTTAVUUS KAUPAN ALALLA			
Oppiaine - Läroämne - Subject Psykologia			
Työn taso ja ohjaaja(t) - Arbets art och handledare - Level and instructor Professori Anna-Liisa Elo		Aika - Datum - Month and year joulukuu 2012	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 30
Tiivistelmä - Referat - Abstract HENKILÖJOHTAMINEN, SAIRAUSSPOISSAOLOT JA TUOTTAVUUS KAUPAN ALALLA <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää missä määrin henkilöjohtamisen laatu ennustaa sairauspoissaoloja ja tuottavuutta kaupan alalla ottaen huomioon kaupan toimintaan liittyviä taustatekijöitä. Tutkimus oli poikkileikkaustutkimus, jonka kohteena oli samaan konserniin kuuluvien yhtiöiden itsepalveluun perustuvat hypermarketit (N=51) ja palveluun perustuvat tavaratalot (N=33). Tutkimusmuuttujat olivat kauppojen ja konsernin tietoihin ja tilastoihin perustuvia, toisistaan riippumattomia kauppakohtaisia vuositason muuttujia. Sairauspoissaolojen mittarina olivat työyksikkökohtaiset sairauspoissaoloprosentit (sairauspoissaolotunnit/kaikki työtunnit). Tuottavuustunnusluvut perustuivat työyksikkökohtaisiin kokonaistuottavuuslukuihin (bruttomyynti, työtunnit, pinta-ala). Henkilöjohtamismittarina oli työyksikkökohtainen (kauppa) työtyytyväisyystutkimuksen henkilöjohtamista koskeva summamuuttuja. Analyysimenetelminä olivat korrelaatiot ja hierarkkiset regressioanalyysit. Tulosten perusteella henkilöjohtaminen ja sairauspoissaolot olivat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä toisiinsa, kun taustatekijät oli otettu huomioon. Yhteys esiintyi molemmissa kauppatyypeissä. Henkilöjohtamisen ja tuottavuuden yhteyttä ei pystytty osoittamaan. Sen sijaan osallistuminen kehittämiseen (so. työtyytyväisyyskyselyyn ja kehityskeskusteluihin) oli positiivisessa yhteydessä tuottavuuteen. Tuottavuuden ja sairauspoissaolojen välille ei löytynyt yhteyttä. Tulokset vahvistavat aikaisempia käsityksiä saira-</p>			
Avainsanat - Nyckelord - Keywords Sairauspoissaolot, henkilöjohtaminen, tuottavuus			
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Psykologian laitos			
Muuta tietoja - Övriga uppgifter - Additional information			

Johdanto

Johtaminen on organisaation keskeinen menestystekijä. Se on organisaation toimintaa, jonka avulla ihmisen työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi (Seeck, 2008; Yukl 2010). Johtaminen on myös keskeinen työhyvinvointiin vaikuttava osatekijä (Kelloway ym., 2010).

Organisaation työhyvinvoinnin mittaamisessa sairauspoissaolot ovat yksi keskeisimpiä mittareita. Sairauspoissaolot liittyvät myös osaltaan organisaation suorituskykyyn. Ne vaikuttavat sekä suorina kustannuksina että toiminnan häiriöiden kautta organisaation tuloksellisuuteen. Johtamisen keskeinen tehtävä organisaatiolle on tuloksellisuuden, jota usein arvioidaan tuottavuudella, varmistaminen. Siten sairauspoissaoloihin vaikuttaminen on osa johtamistyötä.

Henkilöjohtaminen

Vaikka johtamisen merkitys organisaation toiminnalle on keskeinen, sen tutkimuksessa johtamis-käsitteen määrittely ei ole yksiselitteinen. Sille ei löydy vain yhtä määritelmää (Yukl, 2006). Johtaminen voidaan määritellä johtajan ominaisuuksiin liittyvänä ominaisuutena, johtajan käyttäytymisenä, vaikuttamisena, vuorovaikutusprosessina, roolisuhteena taikka hallinnollisena positiona (Yukl, 2006).

Esimiehen tapa toimia tehtävässään vaikuttaa siihen, miten työntekijät kokevat työnsä ja työssäolonsa. Johtamisen laadulla on havaittu olevan myönteisiä vaikutuksia psyykkiseen hyvinvointiin (Arnold ym., 2007) ja kielteisiä vaikutuksia esimerkiksi työntekijöiden kokemaan stressiin (esim. Offermann ym., 1996) sekä alkoholin käyttöön (Bamberger ym., 2006). Huonon johtamisen on todettu myös lisäävän sydän- ja verisuonitautien riskiä (Kivimäki ym., 2005; Wager ym., 2003). Erityisesti vähäinen johtamisen oikeudenmukaisuuden kokemus lisäsi sairauspoissaolon riskiä (Kivimäki ym., 2003). Myös esimiestuen puute lisää pitkien poissaolojen määrää naistyöntekijöiden joukossa (Väänänen, 2005).

Esimiehen positiivinen käyttäytyminen, kuten tuki, palautteen anto, luottamus ja rehellisyys ovat yhteydessä työntekijän työhyvinvointiin ja vähäisempään stressin kokemiseen.

Esimiehen kielteinen käyttäytyminen, kuten kontrolli, vähäinen tuki ja kaltoinkohtelu ovat

puolestaan yhteydessä työntekijöiden stressin kokemiseen ja vähäisempään hyvinvointiin (Skakon ym., 2010).

Hyvä johtaminen, kuten vuorovaikutteisuus, huomioonottaminen ja tuki, ennustaa monin tavoin hyvinvointia. Meta-analyysin mukaan hyvän johtamisen havaittiin ennustavan psyykkistä hyvinvointia, sekä sairauspoissaolojen ja ennenaikaisen eläköitymisen vähäisyyttä (Kuoppala ym., 2008). Esimiehen käyttäytyminen ennusti myös psyykkisten häiriöiden esiintymistä (Gilbreath ym., 2004).

Tässä tutkimuksessa johtaminen määriteltiin henkilöjohtamisen laaduksi. Henkilöjohtaminen on vuorovaikutuksellista toimintaa, jota säätelemällä esimies vaikuttaa toisaalta organisaation tuotoksiin ja toisaalta organisaation jäsenten kognitioon ja tunne-elämään (Ruohotie, 2006; Kelloway, 2010). Henkilöjohtamisen laatua mitataan yleensä työntekijöiden kokemuksena kyselyin.

Sairauspoissaolot

Sairauspoissaolojen suhteellinen osuus työajasta on ollut Suomessa kasvussa. Kaupan alalla, jota tässä tutkitaan, sairauspoissaolojen osuus kokonaistyöajasta oli noussut 3,4 prosentista (v.1995) 4,7 prosenttiin vuonna 2005 (Kaupan tilastot 2006). Vuonna 2010 kaupan alan sairauspoissaoloprosentti oli noussut 5,3 (EK, 2011). Kansanterveystilastojen perusteella tiedetään myös, että alueellinen sairastavuus vaihtelee Suomessa (Kelan vuositilasto 2005). Yleinen sairastavuus on Itä-Suomessa ja Pohjois-Suomessa suurempaa kuin Etelä- tai Länsi-Suomessa. On oletettavaa, että alueelliset sairastavuuserot näkyvät myös kaupan työpaikkojen sairauspoissaolotilastoissa.

Sairastavuus vaikuttaa elämisen laatuun ja heijastelee työssäkäyvien terveyttä.

Sairauspoissaolot ilmaisevat osaltaan myös työntekijän selviytymiskäyttäytymistä (Vahtera ym., 2002). Ne eivät rajoitu pelkästään terveyteen ja sairauteen liittyviin tekijöihin. Sairauspoissaolojen esiintyvyyttä voivat selittää psykososiaaliset tekijät, työyhteisön sosiaaliset suhteet ja poissaolokulttuuri sekä työn sisältötekijät. Sairauspoissaolot aiheuttavat työorganisaatiossa työnjaollisia ongelmia sekä viivästyksiä työn suorittamisessa (Väänänen, 2006; Ylitalo, 2006). Esimiehillä on keskeinen mahdollisuus vaikuttaa juuri työn psykososiaalisiin tekijöihin.

Työsuhteen ominaisuuksilla on niin ikään havaittu yhteyksiä sairauspoissaoloihin. Osa-aikatyötä tekevillä on vähemmän sairauspoissaoloja, että vaikka he ovat vähemmän sitoutuneita organisaatioon ja heidän psyykkinen hyvinvointinsa on matalampi kuin koko-aikaisten (Jurvansuu ym., 2000). Määräaikaisessa työsuhteessa olevat olivat oman sairau-

den vuoksi pois töistä keskimäärin vähemmän kuin vakituinen henkilöstö. Määräaikaaisilla sairauspoissaolopäivien vuotuinen keskiarvo oli lähes kaksi päivää alempi kuin niillä, joilla työsuhde oli sovittu toistaiseksi voimassa olevaksi (Oksanen ym., 2006).

Sukupuolen ja iän on havaittu olevan myös yhteydessä sairauspoissaoloihin. Naisilla oli 25 - 30 % enemmän sairauspoissaoloja kuin miehillä metsäteollisuudessa (Väänänen, 2005). Pitkät sairauspoissaolot kasautuvat vanhimpaan ikäryhmään ja toisaalta vanhimmassa ikäryhmässä on myös eniten niitä, joilla ei ole lainkaan sairauspoissaoloja (Oksanen ym., 2006).

Sairauspoissaoloja on tutkittu sekä rekisteripohjaisten tietojen avulla sekä vastaajien subjektiivisilla arvioilla omista sairauspoissaoloistaan. Työpaikoilla löytyy useimmiten kaksi erillistä rekisteriä sairauspoissaoloista. Toinen on palkkahallintoon kertynyt sairauspoissaolotieto ilman sairausdiagnoosia, toinen työterveyshuollon tietojärjestelmään kertynyt diagnoosipohjainen tieto. Palkkahallintoon kertynyt sairauspoissaolotieto on useimmiten kattavampi kuin työterveyshuollon tieto, jonne ei välttämättä kerry kattavasti työterveyshuollon ulkopuolelta tulevat sairauspoissaolotiedot. Näiden lisäksi tietoa sairauspoissaoloista voidaan kerätä kyselyin. Kyselyin kerätty sairauspoissaolotieto koostuu vastaajien subjektiivisista arvioista sairauspoissaoloista. Arviot ovat epätarkempia ja voivat sisältää sosiaalista suotavuusilmiötä.

Tämän tutkimuksen aineistona käytettiin palkkahallintoon kertynyttä työpaikkatason sairauspoissaolotietoa vuodelta 2005.

Tuottavuus

Organisaation tuloksellisuutta voidaan tarkastella yksilön, tiimin, yksikön tai organisaation näkökulmasta (Vanhala ym., 2006). Yksilötasolla tuloksellisuutta voidaan arvioida esim. sitoutumisen tai osaamisen kasvun avulla (Guest, 2002; Vanhala ym., 2006). Yksilötason muuttujien käyttäminen organisaatiota kuvaavina tuloksellisuus-muuttujina on ongelmallista. Samaan aikaan organisaatiotason tuloksellisuuteen vaikuttavat myös monet muut väliin tulevat tekijät. Työpsykologisesta kontekstista käsin organisaatiotasolla tuloksellisuuden mittarina on usein käytetty subjektiivisia arvioita. Arvio on perustunut johtajien subjektiivisiin arvioihin (Elo ym., 2009; Mäki-Fränti, 2009) tai työntekijöiden itsearviointeihin (Donald ym., 2005; Nyberg ym., 2005), harvemmin objektiivisiin mittaristoihin (Elo ym., 2009). Tutkimusmenetelmänä on useimmiten käytetty kyselylomaketta (Tregaskis ym., 2004; Cranet, 2006).

Kaupan toimialalla organisaation menestymisen ja tuloksellisuuden määrittäminen on yksinkertaisempaa kuin esimerkiksi julkisella sektorilla. Kaupan toimialalla tuloksellisuus määrittyy tuottavuuden kautta, tulostittariston keskeinen osa on myynnin määrä. Kaupan alalla tuottavuuden mittarina käytetään usein myyntikate per tehdyt työtunnit ja myyntikate per pinta-ala (myyntineliö) -suhdelukuja.

Tuottavuuden ja henkisen hyvinvoinnin välille on löytynyt yhteyksiä (Mäki-Fränti, 2009; Donald ym., 2005), mutta fyysisen terveyden tai työkyvyn yhteyttä tuottavuuteen ei ole pystytty osoittamaan (Mäki-Fränti 2009; von Bonsdorff ym., 2009).

Tutkimuksia, joissa olisi ollut käytössä objektiivisia tuottavuuden mittareita yhdessä hyvinvoinnin mittareiden kanssa, on vähän. Vaikka tutkimustietoa johtamisen, hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välisistä yhteyksistä on, niitä kaikkia on harvoin tutkittu samassa tutkimusaineistossa (Elo ym., 2010). On syytä tarkastella, miten johtaminen on yhteydessä hyvinvointiin, sairauspoissaoloihin ja tuottavuuteen saman toimialan sisällä.

Kaupan toimiala

Kaupan alalle on tyypillistä keskimääräistä suurempi vaihtuvuus sekä erilaiset osa-aikaiset työsuhteet. Vuonna 2005 työsuhteista oli osa-aikaisia 38 % (Kaupan liitto 2005). Osa-aikaisista työntekijöistä 43 % työskenteli 30–34 tuntia viikossa ja 23 % alle 30 tuntia viikossa. Kaupan ala on naisvaltainen. Myyjä-nimikkeellä työskentelevistä 64 % oli naisia vuonna 2005.

Kaupan alalla sairastavuus on keskimääräistä vähäisempää. Kaupallisen työn ammateissa toimivilla työllisillä oli keskimäärin neljä sairauspoissaolopäivää vuonna 2005, kun kaikilla työllisillä sairauspäiviä oli keskimäärin yhdeksän (Kandolin ym., 2006).

Kaupan alalla sairauspoissaolot koostuvat suurimmalta osin fyysisistä sairauksista. Suomessa vuonna 2010 kaupallisessa työssä tuki- ja liikuntaelin-sairauksien (sairausryhmä XIII) ja vammojen (sairausryhmä XIX) yhteenlaskettu osuus oli 54 % kaikista sairauspäivärahopäivistä, kun vastaavasti mielenterveyden häiriöiden osuus oli 23 % kaikista sairauspäivärahopäivistä (Kelan sairausvakuutuslasko 2010).

Kaupan alalla kaupan koko ja sijainti ovat keskeisiä tuottavuustekijöitä. Isommat kaupat ovat menestyvämpiä ja hyvä kauppapaikka on puolestaan menestyvän kaupan elinehto (Päivittäistavarakauppa 2010–2011). Henkilöstöllä on mahdollisuus myös vaikuttaa tuottavuuteen ja lisämyyntiin myymälässä mm. virittämällä tavaraesittelyjä ja tekemällä houkuttelevia tuotteiden esillepanoja. Myös myymälän julkiasu vaikuttaa myyntiin. Esimerkiksi

tuotteiden vaillinainen hyllytys tai rullakoiden ja laatikoiden jääminen pitkiksi ajoiksi käytäville vaikuttavat myyntiin (Kautto ym., 2008).

Kaupan alalla on tyypillistä ns. ketjuliiketoimintamalli, jossa yksi yritys omistaa ketjun ja johtaa sen toimintaa. Keskitetyn ketjumallin etuna on organisaation, johtamisen ja päätöksenteon selväpiirteisyys ja yksinkertaisuus (Kautto ym., 2008). Operatiivinen toiminta on selkeästi määritelty liiketoimintaprosessien, tehtävien, työnjaon ja vastuiden mukaisesti.

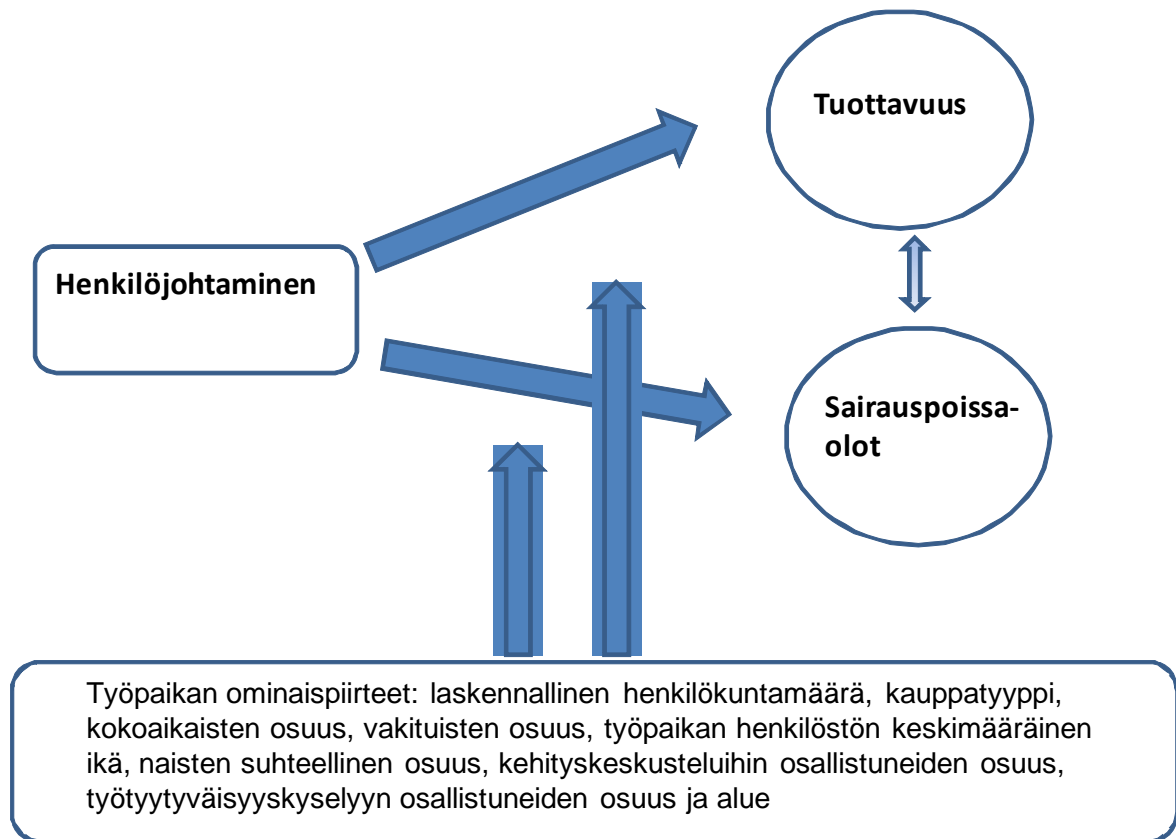
Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, ennustaako henkilöjohtaminen sairauspoissaoloja ja työn tuottavuutta ja ovatko sairauspoissaolot ja työn tuottavuus yhteydessä toisiinsa.

1. Onko hyväksi koettu henkilöjohtaminen käänteisessä yhteydessä sairauspoissaoloihin?
2. Onko hyväksi koettu henkilöjohtaminen yhteydessä tuottavuuteen?
3. Onko tuottavuuden ja sairauspoissaolojen välillä käänteinen yhteys?
4. Onko eri kauppatyypeillä yhteys henkilöjohtamiseen, sairastavuuteen ja työn tuottavuuteen?

Hyvän johtamisen on todettu olevan tuottavuuden lisäksi yhteydessä myös työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin ja sairastavuuteen. Nyt haluttiin selvittää voidaanko nämä yhteydet todentaa myös yhden konsernin sisällä kahdessa eri kauppatyypissä, joissa toimintatavat ovat sisäisesti yhdenmukaiset. Tässä tutkimuksessa käytettiin monista aiemmista tutkimuksista poiketen kauppakohtaisia sairauspoissaolotietoja ja objektiivisia tuottavuustietoja. Henkilöjohtamisen laatua tutkittiin kyselymenetelmällä kauppakohtaisiin keskiarvoihin perustuen.

Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys: Työpaikan henkilöjohtamisen yhteys tuottavuuteen ja sairauspoissaoloihin (myös kuvassa) kaupan alalla.



Aineisto ja menetelmät

Tutkimuskohteena oli saman konsernin 84 käyttötavarakauppaa. Kaupat kuuluivat kahteen eri kauppatyyppiin ja -ketjuun: hypermarketteihin (N=53) sekä tavarataloihin (N=31).

Hypermarket on monen alan tavaroita myyvä pääosin itsepalveluperiaatteella toimiva vähittäismyymälä, jossa työn sisältö koostuu tavarantoimituksesta, tavaroiden hyllyttämisestä ja esillepanosta sekä sen ylläpidosta ja kassatyöstä.

Tavaratalo puolestaan on monen alan tavaroita myyvä vähittäismyymälä, jossa minkään tavararyhmän osuus myyntipinta-alasta ei ylitä puolta kokonaisyntipinta-alasta. Tyypillistä niille on korkea palveluaste ja kassat ovat osastoilla.

Molemmissa kauppatyypeissä (ketjuissa) kauppa jakautuu useampaan osastoon (kassa, kosmetiikka, vaatetus, kengät, elektroniikka ja urheilu). Molemmissa tyypeissä suurimmalle osalle työntekijöistä työ muodostuu tavarantoimituksesta, hyllyttämisestä ja kaupan yleisen siisteyden ylläpidosta. Esimiehillä ja henkilöstöllä on molemmissa kauppatyypeissä

säännöllisiä palavereita. Yleiset henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat molemmissa kauppatyypeissä ketjuittain yhdenmukaistettuja. Myyjien työnkuva eroaa siinä, että palvelutyypissä painotetaan enemmän asiakaspalvelua ja työntekijöillä on enemmän tuotekohtaista vastuuta. Palvelutyypissä säännöllisiä osastokokouksia on useammin esimiehen ja työntekijöiden välillä kuin itsepalveluun perustuvissa kaupoissa.

Kaupat sijaitsivat eri puolilla Suomea, suurin osa kaupoista sekä suurimmat kaupat sijaitsivat pääkaupunkiseudulla. Itä- tai Pohjois-Suomessa sijaitsi 21 (25 %) kauppaa ja Etelä- tai Länsi-Suomessa 63 (75 %) kauppaa.

Mittarit

Henkilöjohtamisen laatu arvioitiin henkilöstön keskimääräisistä arvioista työpaikkansa esimiestoiminnasta, työn tuottavuus määrittyi myynnin ja tehtyjen työtuntien suhteesta ja sairauspoissaolojen mittarina oli kauppakohtaiset sairauspoissaoloprosentit. Tutkimuksen keskeiset käsitteet operationalisoitiin siten, että käytetyt mittarit olivat teknisesti toisistaan riippumattomia. Kauppoja koskevat tiedot olivat vuodelta 2005.

Henkilöjohtaminen

Henkilöjohtaminen-muuttuja kuvasi henkilöstön tyytyväisyyttä esimiestensä toimintaan. Jokaisen työpaikan kohdalla muuttuja sisälsi arvion useammasta esimiehestä kuvaten siten työpaikan yleistä tyytyväisyyttä esimiestoimintaan. Mittari oli summamuuttuja, joka koostui 7 väittämästä. Muuttuja oli osa työpaikoilla toteutettavasta työtyytyväisyyskyselystä. Väittämiin vastattiin 5-portaisella Likert-asteikolla kysymyksiä (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Osittain eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Osittain samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä). Konsernissa käytetyn työtyytyväisyystutkimuksen keskimääräinen vastausprosentti oli tutkimusvuonna 69,9.

Henkilöjohtaminen-muuttujaan kuuluvat väittämät:

Saan halutessani apua ja tukea esimieheltäni

Saan esimieheltäni kehittävää palautetta työsuorituksistani

Esimieheni ymmärtää ihmisiä riittävän hyvin

Esimieheni kohtelee ihmisiä oikeudenmukaisesti

Esimieheni innostaa ja kannustaa minua

Esimieheni käyttäytyy tilanteen edellyttämällä tavalla

Olen saanut riittävän perehdytyksen työtehtäviini

Henkilöjohtamis-mittarin reliabiliteetti oli hyvä. Cronbachin alfa oli 0,89 laskettuna molempien käyttötavarakauppojen yhteenlasketuista henkilöstön vastauksista (N = 3377).

Tehdyt työtunnit

Sairauspoissaolo- ja tuottavuus-mittareiden muodostamisessa käytettiin apuna kauppakohdaisia tehtyjen työtuntien määriä vuoden aikana. Ne pitivät sisällään mm. eri työaika-muotoisia työsuhteita. Tämän vuoksi niiden perusteella ei saa käsitystä voimassa olevista tai päättyneistä työsuhteista. Tehdyt työtunnit -mittarin perusteella ei voida suoraan määrittellä henkilöstömäärää, koska se mittaa ennen kaikkea työpanosta.

Sairauspoissaoloprosentti

Sairauspoissaoloprosentti kuvasi yhteenlaskettua sairauden perusteella menetettyä työaikaa per työpaikka. Tässä tutkimuksessa sairauspoissaoloja kuvaavana muuttujana oli käytössä työpaikkakohtaiset vuositason sairauspoissaoloprosentit (sairauspoissaolotunnit/kaikki työtunnit). Luku sisälsi myös lasten sairauden aiheuttamat poissaolot, työtaturmat sekä kuntoutustapahtumat. Omaan sairauteen liittyvät poissaolot muodostivat kuitenkin yli 95 % kaikista sairauspoissaoloista. Työpaikkakohtaiset sairauspoissaoloprosentit koostuivat sekä lyhyistä että pitkistä sairauspoissaoloista.

Kokonaistuottavuus

Kokonaistuottavuus laskettiin regressiosta $gp_i = \varepsilon_i * vakio * tunnit_i^\alpha * neliöt_i^\beta$, missä ε_i on kokonaistuottavuuden mittari ja i on toimipaikkaindeksi. Kokonaistuottavuus standardoitiin samalle asteikolle erikseen tavarataloille ja hypermarketeille. Mitä suurempi arvo tällä mittarilla oli, sitä enemmän bruttotuottoa toimipaikka sai aikaan annetuilla työtunneilla ja myymäläpinta-alalla. Kokonaistuottavuuden keskiarvo oli tässä 1. Mittari oli sama, jota Antti Kauhala käytti väitöstutkimuksessaan (2007).

Taustamuuttajat

Kauppatyyppi

Kauppatyyppi-muuttuja oli dikotominen kuvaten sitä, oliko kauppa luonteeltaan hypermarket (N=51) vai tavaratalo (N=33).

Laskennallinen henkilökuntamäärä kaupassa

Laskennallinen henkilökuntamäärä kuvasi keskimääräistä henkilöstömäärää vuositasona. Kyseessä on teoreettinen arvo, jonka avulla oli mahdollisuus verrata kauppvoja keskenään. Muuttuja muodostettiin vuotuisten työtuntien summan ja keskimääräisten vuotuisten työtuntien osamääränä. Vuotuisten työtuntien summa kaupan alalla oli vuonna 2005 keskimäärin 1505 tuntia (Työolokysely 2005, EK).

Kokoaikaisten työntekijöiden osuus

Muuttuja oli dikotominen kuvaten kokoaikaisten työsuhteiden ja osa-aikaisten työsuhteiden osuutta kaupoissa (0 = osa-aikaiset, 1 = kokoaikaiset). Tiedot oli poimittu palkkahallinnon työsuhdetiedoista.

Vakituisten työntekijöiden osuus

Muuttuja oli dikotominen kuvaten vakituisten työsuhteiden ja muiden työsuhteiden (0 = määräaikaiset, tarvittaessa työhön kutsuttavat, 1 = vakituiset) työsuhteiden osuutta kaupoissa. Tiedot oli poimittu palkkahallinnon työsuhdetiedoista.

Kaupan työntekijöiden keski-ikä

Muuttuja kuvasi työpaikkakohtaista keski-ikää. Tiedot oli poimittu palkkahallinnon työsuhdetiedoista.

Naistyöntekijöiden suhteellinen osuus kaupassa

Muuttuja oli dikotominen kuvaten työpaikan sukupuolijakaumaa (0 = mies, 1 = nainen).

Tiedot oli poimittu palkkahallinnon työsuhtetiedoista.

Kaupan vastanneiden suhteellinen osuus

Kaupan vastanneiden suhteellinen osuus kuvasi vastanneiden lukumäärän ja laskennallisen henkilökuntamäärän suhdetta. Mittari ei ole yhtä kuin kyselyn vastausprosentti.

Kehityskeskusteluissa käyneiden suhteellinen osuus kaupassa

Muuttuja kuvasi kehityskeskusteluissa vuoden aikana käyneiden prosentuaalista osuutta kauppoittain. Tieto saatiin samasta kyselystä kuin henkilöjohtamisarvio.

Alue

Alue-muuttuja oli dikotominen muuttuja kuvaten sitä, sijaitsiko kauppa Länsi- tai Etelä-Suomessa vai Itä- tai Pohjois-Suomessa. Kaupoista 61 sijaitsi Länsi- tai Etelä-Suomessa ja 24 Itä- tai Pohjois-Suomessa.

Tilastolliset menetelmät

Tilastollisina menetelminä olivat käytössä keskiarvot, korrelaatiot sekä hierarkkiset lineaariset regressioanalyysit. Tilasto-ohjelmana oli IBM SPSS Statistic 20 -ohjelma. Kauppatyyppejen eroja arvioitiin keskiarvo-testien avulla ja muuttujien välisiä yhteyksiä korrelaatioiden avulla. Tutkimusmuuttujien itsenäisten selitysosuuksien arviointiin käytettiin lineaarisia hierarkkisia regressioanalyysijä.

Tulokset

Kuvailevat tunnusluvut

Henkilöjohtamisarvioiden vaihteluväli oli 3,41- 4,51 keskiarvon ollessa 4,0 ja keskihajonnan 0,25. Työpaikkojen vuotuinen sairauspoissaoloprosentti vaihteli 3,2 % ja 12,2 % välillä keskiarvon ollessa 7,1 %. Laskennallinen henkilökuntamäärä vaihteli 27 ja 94 välillä keskiarvon ollessa 51. Kaupan henkilöstön yhteenlaskettu keski-ikä vaihteli 25,2 ja 47,4 välillä keskiarvon ollessa 34,5. Sukupuolijakauma oli naisvaltainen, kaupoissa naisten osuus kaikista työsuhteista vaihteli 71 % - 98 % välillä. Kokoaikaisten työsuhteiden osuus vaihteli välillä 8 % - 44 % ja vakituisten työsuhteiden 58 % - 98 % välillä. Kehityskeskusteluihin osallistuneiden osuus vaihteli 36 % ja 100 % välillä.

Taulukko 1. Muuttujien tunnusluvut (n =84)

	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keski hajonta
Kokonaistuottavuus	0.71	1.27	1.0	0.12
Sairauspoissaoloprosentti	3.2	12.2	7.12	0.02
Henkilöjohtaminen	3.41	4.51	4	0.25
Laskennallinen henkilökuntamäärä	27	94	51	15.2
Työpaikan työsuhteiden keski-ikä %	25.2	47.4	34.5	4.5
Naistyöntekijöiden %-osuus	71	98	84	0.06
Kokoaikaisten %-osuus	8	44	22	0.07
Vakituisten %-osuus	58	98	81	0.08
Kehityskeskusteluihin osallistuneiden %-osuus	36	100	88	0.2
Kaupan vastanneiden suhteellinen osuus	0.32	1.09	0.80	0.1

Taulukosta 2 käy ilmi, että kauppaketjut erosivat toisistaan useimpien keskeisten muuttujien osalta. Henkilöjohtamisarvioiden keskiarvot erosivat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi hypermarkettien ja tavaratalojen kohdalla. Hypermarkettien keskiarvo oli 3,93 ja tavaratalojen 4,12. Keskiarvojen ero oli tilastollisesti merkitsevä ($F(1, 82) = 12.479$, $p < 0.001$). Sairauspoissaoloprosenttien keskiarvot eivät eronneet tilastollisesti toisistaan tavaratalojen ja hypermarkettien välillä. Hypermarkettien keskiarvo 7,4 % ja tavaratalojen 6,6 % ($F(1, 80) = 2.501$, $p = 0.118$). Tavaratalojen ja hypermarkettien työsuhteiden keski-ikä poikkesi tilastollisesti toisistaan. Tavarataloissa oli keskimäärin vanhempia työntekijöitä

(keskiarvo 37,3 v.) kuin hypermarketeissa (32,7 v.). Ero oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ($F(1, 82) = 28.83, p < 0.000$). Kokoaikaisten työsuhteiden osuus erosi tavaratalojen (21 % työsuhteista) ja hypermarkettien osalta (25 % työsuhteista). Ero oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ($F(1, 82) = 8.305, p < 0.005$). Vakituisten työsuhteiden osuus erosi tavaratalojen (85 % työsuhteista) ja hypermarkettien osalta (79 % työsuhteista). Myös tämä ero oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ($F(1, 82) = 17.364, p < 0.000$) (Taulukko 2).

Naistyöntekijöiden prosentuaalinen osuus erosivat tavaratalojen (79 %) ja hypermarkettien osalta (87 %). Ero oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ($F(1, 82) = 47.475, p < 0.000$) (Taulukko 2). Kauppa kohtaisten vastanneiden suhteelliset osuudet erosivat tavaratalojen (ka = 0,78) ja hypermarkettien osalta (0,84). Ero oli tilastollisesti merkitsevä ($F(1, 82) = 4.157, p < 0.045$) (Taulukko 2). Kehityskeskustelujen suhteen ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä ($F(1, 82), p = 0.443$) (Taulukko 2). Alueelliset sairauspoissaoloprosentit eivät eronneet tilastollisesti merkitsevästi toisistaan. Länsi- ja Etelä-Suomen kauppojen sairauspoissaolojen keskiarvo oli 6,9 % ja Itä- ja Pohjois-Suomen kauppojen keskiarvo oli 7,6 % ($F(1, 84) = 1.295, p = 0.259$) (Taulukko 2).

Taulukko 2. Hypermarkettien (N=51) ja tavaratalojen (N=33) keskiarvot tutkimusmuuttujissa

		Henkilöjohtaminen	Sairauspoissaoloprosentti	Työsuhteiden keski-ikä	Koko-aikaisten % - osuus	Vakituisten % - osuus	Naisien % - osuus	Kehityskeskustelun käyneiden osuus	Kaupan vastanneiden suhteellinen osuus
Hypermarket	Keskiarvo	3.93	7.4	32.7	21	79	87	89	0.78
	Keskiahajonta	0.23	0.03	3.69	0.07	0.08	0.05	0.16	0.2
Tavaratalo	Keskiarvo	4.12	6.6	37.3	25	85	79	87	0,84
	Keskiahajonta	0.24	0.02	4.14	0.07	0.06	0.04	0.11	0.08
	Df.	df=1, df2=82	df=1, df2=80	df=1, df2=82	df=1, df2=82	df=1, df2=82	df=1, df2=82	df=1, df2=82	df=1, df2=82
	F	12.479	2.501	28.838	8.305	17.364	47.475	0.443	4.157
	P	0.001	0.118	0	0.005	0	0	0.508	0.045

Tutkimusmuuttujien väliset yhteydet

Henkilöjohtamisen laadulla oli tilastollisesti merkitsevä negatiivinen korrelaatio sairauspoissaoloprosenttiin ($r = -.42^{**}$), kun tarkastelun kohteena olivat molemmat kauppatyypit

yhteensä (taulukko 3). Henkilöjohtamisen laadulla oli myös tilastollisesti merkitsevä positiivinen korrelaatio ($r = .24^*$) työpaikan keski-ikään ja kehityskeskusteluihin osallistuneiden suhteelliseen osuuteen ($r = .25^*$). Sairauspoissaoloprosentilla oli tilastollisesti merkitsevä negatiivinen korrelaatio kaupan vastanneiden suhteellisen osuuden kanssa ($r = -.31^{**}$) sekä tilastollisesti merkitsevä negatiivinen korrelaatio työpaikan työsuhteiden keski-ikään kanssa ($r = -.32^{**}$). Tuottavuus korreloi tilastollisesti merkitsevästi kehityskeskusteluissa käyneiden %-osuuteen ($r = .35^{**}$) sekä kauppakohtaiseen vastausaktiivisuuteen ($r = .24^*$) (Taulukko 3).

Taulukko 3. Tutkimusmuuttujien väliset yhteydet koko aineistossa. (Pearsonin r ; $n=84$)

Muuttujat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Henkilöjohtaminen	1.0									
2 Sairauspoissaoloprosentti	-.42**	1.0								
3 Kokonaistuottavuusluku	.04	-.09	1.0							
4 Kehityskeskustelun käyneiden %-osuus	.25*	-.19	.35**	1.0						
5 Kaupan vastanneiden suhteellinen osuus	.32**	-.31**	.24*	.14	1.0					
6 Työpaikan keski-ikä	.24*	-.32**	.08	.24*	.22*	1.0				
7 Kokoaikaisuus %-osuus	.04	.15	-.18	-.11	.0	.23*	1.0			
8 Vakituisten %-osuus	.13	-.20	-.12	-.25*	.24*	.24*	.09	1.0		
9 Työpaikan naisten %-osuus	-.17	.04	.16	.21	.00	-.18	-.40**	-.36**	1	
10 Alue (Länsi/Etelä vs. Itä/Pohjoinen)	-.10	.13	.07	.13	.00	-.07	.22*	-.27*	.04	1

** . Korrelaatio on merkitsevä $p \leq 0.01$ (2-suuntainen).

* . Korrelaatio on merkitsevä $p \leq 0.05$ (2-suuntainen)

Hypermarketit ja tavaratalot erosivat usean tutkimusmuuttujan kohdalla toisistaan, joten niissä oli tarpeen tarkastella erikseen tutkimusmuuttujien välisiä yhteyksiä.

Taulukko 4. Tutkimusmuuttujien väliset yhteydet hypermarketeissa (Pearsonin r; N=51)

Muuttujat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Henkilöjohtaminen	1.0									
2 Sairauspoissaoloprosentti	-.37**	1.0								
3 Kokonaistuottavuusluku	.12	-.07	1.0							
4 Kehityskeskustelun käyneiden % -osuus	.33*	-.027	.33*	1.0						
5 Kaupan vastanneiden suhteellinen osuus	.34*	-.34*	.21	.13	1.0					
6 Työpaikan keski-ikä	.03	-.36*	.06	.34*	.11	1.0				
7 Kokoaikaisuus % -osuus	-.21	.30*	-.25	-.18	.00	0.20	1.0			
8 Vakituisten % -osuus	-.11	-.03	-.18	-.30*	.18	-.03	-.06	1.0		
9 Työpaikan naisten %-osuus	.07	-.09	.25	.21	.09	.12	-.22	-.20	1.0	
10 Alue (Länsi/Etelä vs. Itä/Pohjoinen)	.11	.05	.10	.24	.13	.01	.38**	-.18	-.12	1
**, Korrelaatio on merkitsevä 0.01 tasolla (2-suuntainen),										
*, Korrelaatio on merkitsevä 0.05 tasolla (2-suuntainen)										

Hypermarketeissa henkilöjohtamisen laadulla oli tilastollisesti merkitsevä negatiivinen korrelaatio sairauspoissaoloprosenttiin ($r = -.37^{**}$) sekä tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys kehityskeskusteluihin osallistuneiden % -osuuteen ($r = .33^*$) sekä kaupan vastanneiden suhteelliseen osuuteen ($r = .34^*$). Sairauspoissaoloprosentilla oli tilastollisesti merkitsevä negatiivinen korrelaatio kaupan vastanneiden suhteellisen osuuden kanssa ($r = -.34^*$) sekä työpaikan työsuhteiden keski-ikään ($r = -.36^*$). Tuottavuus korreloi tilastollisesti merkitsevästi kehityskeskusteluissa käyneiden % -osuuteen ($r = .33^*$). Hypermarketeissa kokoaikaisuudella ja aluemuuttujalla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys ($r = .38^{**}$), Itä- ja Pohjois-Suomessa on enemmän kokoaikaisia työsuhteita kuin Etelä- ja Länsi-Suomessa. (taulukko 4).

Taulukko 5. Tutkimusmuuttujien väliset yhteydet tavarataloissa. (Pearsonin r; N=33)

Muuttujat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Henkilöjohtaminen	1.0									
2 Sairauspoissaoloprosentti	-.42*	1.0								
3 Kokonaistuottavuusluku	-.14	-.13	1.0							
4 Kehityskeskustelun käyneiden % -osuus	.27	-.02	.43*	1.0						
5 Vastanneiden suhteellinen osuus	.10	-.09	.36*	.31	1.0					
6 Työpaikan keski-ikä	.13	-.14	.13	.31	.18	1.0				
7 Kokoaikaisuus % -osuus	.08	.06	-.10	.10	-.17	-.03	1.0			
8 Vakituisten % -osuus	.14	-.45*	-.05	-.03	.12	.18	-.01	1.0		
9 Työpaikan naisten % -osuus	.06	-.05	.16	.19	.26	.33	-.40*	.00	1.0	
10 Alue (Länsi/Etelä vs. Itä/Pohjoinen)	-.33	.23	.02	-.22	-.15	.07	.13	-.33	-.01	1
**, Korrelaatio on merkitsevä $p \leq 0.01$ (2-suuntainen)										
*, Korrelaatio on merkitsevä $p \leq 0.05$ (2-suuntainen)										

Tavarataloissa henkilöjohtamisen laadulla oli tilastollisesti merkitsevä negatiivinen korrelaatio sairauspoissaoloprosenttiin ($r = -.42^*$). Sairauspoissaoloprosentilla oli tilastollisesti merkitsevä negatiivinen korrelaatio vakituisten % -osuuden kanssa ($r = -.45^*$). Tuottavuus korreloi tilastollisesti merkitsevästi kehityskeskusteluihin osallistuneiden % -osuuteen ($r = .43^*$) sekä kauppakohtaiseen vastausaktiivisuuteen ($r = .36^*$) (Taulukko 5).

Sairauspoissaolojen selittäjät

Henkilöjohtamisen vaikutusta sairauspoissaoloihin tutkittiin regressiomallilla, jossa vakioitiin kauppatyyppi, henkilökuntamäärä ja henkilöstöä kuvaavia taustatekijöitä. Alueuuttuja jätettiin tarkastelussa pois, koska kauppatyyppi ei eronnut alueen suhteen.

Taulukko 6. Henkilöjohtaminen sairauspoissaolojen selittäjänä. Lineaarinen hierarkinen regressioanalyysi, (n=84). Vakioitu kauppatyyppi, laskennallinen henkilökuntamäärä koko-aikaisten työsuhteiden %-osuus ja vakituisten työsuhteiden %-osuus, työpaikan keski-ikä, työpaikan naisten %-osuus, kauppa-kohtainen vastausaktiivisuus ja kehityskeskusteluihin osallistuneiden %-osuus.

Askel		β	R ² muutos (%)	R ² sovitettu selitysaste	P-arvo
1	Palvelutyyppi	-.174	3 %	0.02	.118
2	Palvelutyyppi, laskennallinen henkilökuntamäärä		1 %	0.02	.177
	Palvelutyyppi	-.181			.105
	Laskennallinen henkilökuntamäärä	.112			.312
3	Palvelutyyppi, Laskennallinen henkilökuntamäärä, Koko-aikaisten %-osuus, Vakituisten %-osuus		6 %	0.06	.072
	Palvelutyyppi	-.183			.145
	Laskennallinen henkilökuntamäärä	.101			.359
	Koko-aikaisten %-osuus	-.132			.278
	Vakituisten %-osuus	.216			.058
4	Palvelutyyppi, Laskennallinen henkilökuntamäärä, Koko-aikaisten %-osuus, Vakituisten %-osuus, Työpaikan keski-ikä, Naisten %-osuus		7 %	0.11	.025
	Palvelutyyppi	.000			1.00
	Laskennallinen henkilökuntamäärä	-.023			.851
	Koko-aikaisten %-osuus,	-.129			.285
	Vakituisten %-osuus	.243			.039
	Työpaikan keski-ikä	-.341			.014
	Naisten %-osuus	.025			.868
5	Palvelutyyppi, Laskennallinen henkilökuntamäärä, Koko-aikaisten %-osuus, Vakituisten %-osuus, Työpaikan keski-ikä, Naisten %-osuus, Kaupan vastanneiden suhteellinen osuus ja Kehityskeskusteluihin osallistuneiden %-osuus		7 %	0.24	.007
	Palvelutyyppi	.067			.667
	Laskennallinen henkilökuntamäärä	-.141			.280
	Työpaikan keski-ikä	-.128			.297
	Naisten %-osuus	.227			.048
	Koko-aikaisten %-osuus	-.324			.024
	Vakituisten %-osuus	.038			.790
	Kaupan vastanneiden suhteellinen osuus	-.098			.402
	Kehityskeskusteluihin osallistuneiden %-osuus	-.273			.026

Taulukko 6 jatkuu

6	Palvelutyypin, Laskennallinen henkilökuntamäärä, Kokoaikaisten %-osuus, Vakituisten %-osuus, Työpaikan keski-ikä, Naisten %-osuus, Kaupan vastanneiden suhteellinen osuus, Kehityskeskusteluihin osallistuneiden %-osuus ja Henkilöjohtaminen	10 %	0.26	.000
	Palvelutyypin		.229	.140
	Laskennallinen henkilökuntamäärä		-.234	.065
	Työpaikan keski-ikä		-.152	.189
	Naisten %-osuus		.201	.062
	Kokoaikaisten %-osuus		-.371	.006
	Vakituisten %-osuus		-.001	.996
	Kaupan vastanneiden suhteellinen osuus		.003	.982
	Kehityskeskusteluihin osallistuneiden %-osuus		-.231	.045
	Henkilöjohtaminen		-.379	.001

Huom. β = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta (kun kaikki mallin muuttajat ovat mukana), R^2 (%) = selityssasteen muutos, kun askeleen kaikki muuttajat ovat mukana. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$.

Henkilöjohtamisen laadun itsenäinen selitysosuus oli 10 prosenttia sairauspoissaoloista, kun kauppatyyppi, laskennallinen henkilökuntamäärä, kokoaikaisten osuus, vakituisten osuus, työpaikan keski-ikä, naisten osuus, kauppaakohtainen vastausaktiivisuus ja kehityskeskusteluihin osallistuneiden osuus oli otettu huomioon. Mitä myönteisempiä arvioita henkilöjohtaminen kaupassa sai, sitä pienempi oli työpaikan sairauspoissaoloprosentti. Kehittämiseen osallistumisen itsenäinen selitysosuus oli 7 prosenttia sairauspoissaoloista. Tyytyväisyys henkilöjohtamiseen ja osallistuminen kehittämiseen selittivät sairauspoissaoloista yhteensä 17 prosenttia. Kauppatyyppin yhteys sairauspoissaoloihin ei ollut tilastollisesti merkitsevää.

Tuottavuuden selittäjät

Kun tarkastelun kohteena olivat molemmat kauppakettjut yhdessä, henkilöjohtamisen laadulle ja tuottavuudelle ei löytynyt tilastollista yhteyttä. Koska kauppatyyppit erosivat toisistaan lähes kaikkien taustamuuttujien suhteen, tarkasteltiin vielä henkilöjohtamisen laadun ja tuottavuuden välistä yhteyttä erikseen (Taulukot 7 ja 8).

Taulukko 7. Henkilöjohtaminen tuottavuuden selittäjänä hypermarketeissa. Lineaarinen hierarkkinen regressioanalyysi. N=51. Vakioitu kokoaikaisten % -osuus, vakituisten % -osuus, työpaikan keski-ikä, työpaikan naisten % -osuus, kauppakohtainen vastausaktiivisuus ja kehityskeskusteluihin osallistuneiden % -osuus.

Askel		β	R ² muutos	R ² sovitettu selitysaste	P-arvo
1	Kokoaikaisten % -osuus, vakituisten % -osuus		10 %	0.06	.09
	Kokoaikaisten % -osuus	-.26			.07
	Vakituisten % -osuus	-.19			.17
2	Kokoaikaisten % -osuus, vakituisten % -osuus, työpaikan keski-ikä, naisten % -osuus		3 %	0.053	.167
	Kokoaikaisten % -osuus	-.237			.11
	Vakituisten % -osuus	-.158			.27
	Työpaikan keski-ikä	.081			.57
	Naisten % -osuus	.158			.31
3	Kokoaikaisten % -osuus, vakituisten % -osuus, työpaikan keski-ikä, naisten % -osuus, kauppakohtainen vastausaktiivisuus		5 %	0.086	.106
	Kokoaikaisten % -osuus	-.242			.10
	Vakituisten % -osuus	-.207			.15
	Työpaikan keski-ikä	.058			.68
	Naisten % -osuus	.125			.39
	Kauppan vastanneiden suhteellinen osuus	.229			.11
4	Kokoaikaisten % -osuus, vakituisten % -osuus, työpaikan keski-ikä, naisten % -osuus, kauppakohtainen vastausaktiivisuus, kehityskeskusteluihin osallistuneiden % -osuus		3 %	0.102	.094
	Kokoaikaisten % -osuus	-.185			.22
	Vakituisten % -osuus	-.137			.37
	Työpaikan keski-ikä	-.020			.89
	Naisten % -osuus	.119			.41
	Kauppan vastanneiden suhteellinen osuus	.197			.17
	Kehityskeskusteluihin osallistuneiden % -osuus	.214			.19
5	Kokoaikaisten % -osuus, vakituisten % -osuus, työpaikan keski-ikä, naisten % -osuus, kauppakohtainen vastausaktiivisuus, kehityskeskusteluihin osallistuneiden % -osuus ja henkilöjohtaminen		1 %	0.09	.13
	Kokoaikaisten % -osuus	-.204			0.19
	Vakituisten % -osuus	-.151			0.13
	Työpaikan keski-ikä	-.025			0.87
	Naisten % -osuus	.112			0.45
	Kauppan vastanneiden suhteellinen osuus	.235			0.13
	Kehityskeskusteluihin osallistuneiden % -osuus	.240			0.15
	Henkilöjohtaminen	-.108			0.49

Myöskään erikseen tarkasteltuna sekä hypermarketeissa että tavarataloissa henkilöjohtamisen laadulla ja tuottavuudella ei löytynyt tilastollisesti merkitsevää yhteyttä, vaikka tavara-

taloissa tuottavuudella oli vakiomaton tilastollisesti merkitsevä yhteys kehityskeskusteluihin ($r = .43^*$) ja kauppaakohtaiseen vastausaktiivisuuteen ($r = .36^*$). (Taulukko 5)

Taulukko 8. Henkilöjohtaminen tuottavuuden selittäjänä tavarataloissa. Lineaarinen hierarkkinen regressioanalyysi. N=33. Vakioitu kokoaikeisten % -osuus, vakituisten % -osuus, työpaikan keski-ikä, työpaikan naisten % -osuus, kauppaakohtainen vastausaktiivisuus ja kehityskeskusteluihin osallistuneiden % -osuus.

Askel		□	R ² muutos	R ² sovitettu selitysas-te	P-arvo
1	Kokoaikeisten % -osuus, Vakituisten % -osuus		1 %	-0.053	0.829
	Kokoaikeisten % -osuus	-0.101			0.584
	Vakituisten % -osuus	-0.049			0.789
2	Kokoaikeisten % -osuus, Vakituisten % -osuus, Työpaikan keski-ikä, Naisten % -osuus		3 %	-0.098	0.883
	Kokoaikeisten % -osuus	-0.057			0.78
	Vakituisten % -osuus	-0.069			0.71
	Työpaikan keski-ikä	0.112			0.69
	Naisten % -osuus	0.099			0.652
3	Kokoaikeisten % -osuus, Vakituisten % -osuus, Työpaikan keski-ikä, Naisten % -osuus, Kauppaakohtainen vastausaktiivisuus		11 %	-0.089	0.21
	Kokoaikeisten % -osuus	-0.025			-0.898
	Vakituisten % -osuus	-0.105			-0.57
	Työpaikan keski-ikä	0.079			0.68
	Naisten % -osuus	0.031			0.84
	Vastanneiden suhteellinen osuus	0.349			0.07
4	Kokoaikeisten % -osuus, Vakituisten % -osuus, työpaikan keski-ikä, naisten % -osuus, Vastanneiden suhteellinen osuus, kehityskeskusteluihin osallistuneiden % -osuus		11 %	0.089	0.21
	Kokoaikeisten % -osuus	-0.103			0.59
	Vakituisten % -osuus	-0.064			0.71
	Työpaikan keski-ikä	-0.016			0.93
	Naisten % -osuus	-0.013			0.95
	Vastanneiden suhteellinen osuus	0.244			0.2
	Kehityskeskusteluihin osallistuneiden % -osuus	0.33			0.06
5	Kokoaikeisten % -osuus, Vakituisten % -osuus, Työpaikan keski-ikä, Naisten % -osuus, Vastanneiden suhteellinen osuus, Kehityskeskusteluihin osallistuneiden % -osuus ja Henkilöjohtaminen		7 %	0.137	0.15
	Kokoaikeisten % -osuus	-0.083			0.66
	Vakituisten % -osuus	-0.025			0.89
	Työpaikan keski-ikä	-0.012			0.95
	Naisten % -osuus	-0.005			0.98
	Vastanneiden suhteellinen osuus	0.247			0.18
	Kehityskeskusteluihin osallistuneiden % -osuus	0.443			0.03
	Henkilöjohtaminen	-0.27			0.13

Pohdinta

Henkilöjohtamisella on oletettu olevan keskeinen vaikutus sairauspoissaoloihin. Tässä kaupan alan tutkimuksessa hyväksi koettu henkilöjohtaminen oli yhteydessä vähäisiin sairauspoissaoloihin työpaikalla. Henkilöjohtamisen itsenäinen selitysosuus sairauspoissaolojen varianssista oli 10 %. Tulos oli samansuuntainen kuin aiemmissa tutkimuksissa esille tulleet tulokset (Väänänen, 2005; Kuoppala ym., 2008; Ylitalo, 2006; Nyberg, 2008). Sairauspoissaoloihin ja sairauspoissaolokäyttäytymiseen liittyvät ihmisen työkyky, terveys ja työmotivaatio (Johansson, 2007). On luontevaa ajatella, että kokemus hyvästä henkilöjohtamisesta vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja työhön sitoutumiseen ja siten myös työntekijän sairauspoissaolokäyttäytymiseen. Työhyvinvoinnin ja transformationaalisen johtamistyylin on osoitettu olevan yhteydessä toisiinsa (Skakon ym., 2010; Kelloway ym., 2010; Nielsen ym., 2008). Tässä tutkimuksessa käytetty henkilöjohtamisen mittari oli sisälöltään läheinen transformationaalisen johtamistyylin käsitteelle ja siten tämä tulos tukee aiempia käsityksiä.

Tässä tutkimuksessa ei voitu osoittaa tuottavuuden ja sairauspoissaolojen välistä tilastollista yhteyttä, vaikka sairauspoissaolot ovatkin merkittävä kustannustekijä työpaikalle. Pelkästään sairausajan maksettujen palkkojen määrä voi olla suuruudeltaan yli 10 % vuotuisesta bruttotuotosta. Sinällään sairauspoissaolojen ja työn tuottavuuden välisen yhteyden puute ei ole yllättävä tulos kaupan alalla. Sairauspoissaolojen merkitys tuottavuudelle tai sen kasvulle on vähäisempi kuin kaupan koon tai sijainnin. Sairauspoissaolojen ja tuottavuuden välisen yhteyden puute on ymmärrettävää, koska aiemmin on jo osoitettu fyysisen terveyden ja tuottavuuden välisen yhteyden vähäisyys. Fyysinen terveys on ollut tutkimusten mukaan heikommin yhteydessä tuottavuuteen kuin psyykinen terveys tai koettu hyvinvointi (Donald, 2005; Mäki-Fränti, 2009; von Bonsdorff, 2009; Böckerman 2008). Sairauspoissaoloista kaupan alalla suurimman osan muodostavat erilaiset tuki- ja liikuntaelinsairaudet ja mielenterveys-sairauksien osuus on puolestaan selvästi pienempi kuin muilla toimialoilla (Kela, 2010). Tässä tutkimuksessa ei voitu osoittaa henkilöjohtamisen ja tuottavuuden välistä yhteyttä. Tulos ei tuonut lisätietoa aiemmin esille tulleisiin käsitykseen henkilöjohtamisen ja tuloksellisuuden välisestä epäselvästä yhteydestä (Kuoppala ym., 2008). Sen sijaan tässä tutkimuksessa nousi esiin kehittämiseen osallistumisen, kuten vastausaktiivisuus ja osallistuminen kehityskeskusteluihin, yhteys tuottavuuteen tavaratalois-

sa. Hypermarketeissa tätä yhteyttä ei kuitenkaan löytynyt. Kenties tavaratalomyyjän monipuolisempi työnkuva selittää tätä eroa. Osallistuminen kehittämiseen on seurausta yrityksen hyvästä henkilöstöjohtamisesta. Kaupan alalla on olemassa aikaisempaa näyttöä tuotavuuden ja yrityksen henkilöstöjohtamisen välisestä yhteydestä (Kauhanen, 2007; Mäki-Fränti, 2009).

Voi olla, että hyvinvoiva työyhteisö aikaansaa hyvää henkilöjohtamista samalla kun hyvä henkilöjohtaminen aikaansaa hyvinvoivan työyhteisön. Suuret sairauspoissaolot edellyttävät esimieheltä enemmän työn järjestelyjä, mikä vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan. Se, miten esimies onnistuu työjärjestelyissä, vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin henkilöjohtamisesta. Onkin todennäköistä, että esimiehen ja työntekijöiden välillä on vastavuoroinen suhde, kuten aiemmin on havaittu (Van Dierendonck ym., 2004; Skakon ym., 2008). Tässä tutkimuksessa nousi esiin yleisistä sairaustilastoista poiketen työpaikan henkilöstön keskimääräisen iän ja sairauspoissaoloprosentin negatiivinen yhteys. Työpaikoissa, joissa oli enemmän nuoria, oli suurempi sairauspoissaoloprosentti. On mahdollista, että nuorten ja vanhojen työntekijöiden sairauspoissaolakäyttäytymisen taustalla ovat erilaiset tekijät. Myös pitkien sairauspoissaolojen ja lyhyiden sairauspoissaolojen taustalla on ajateltu olevan erilaisia motivaatiotekijöitä (Väänänen 2005). Kokoaikaisien työsuhteiden määrän ja sairauspoissaoloprosentin välillä oli niin ikään tilastollisesti merkitsevä negatiivinen yhteys (vakioitu korrelaatio). Mitä enemmän kokoaikaisia työntekijöitä oli, sitä matalampi oli sairauspoissaoloprosentti. Kokoaikaisuus voi lisätä sitoutumista työhön ja sitä kautta vaikuttaa sairauspoissaolakäyttäytymiseen.

Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen vahvuutena olivat toisistaan riippumattomat mittarit, jotka eivät sisältäneet yhteiseen metodivarianssiin perustuvaa riippuvuutta. Asetelmaltaan tutkimus oli poikkeileikkaus, joten kausaalisuuden suuntaa ei ollut mahdollista osoittaa pitävästi. Tutkimuksessa käytetty työpaikkakohtainen sairauspoissaoloprosentti oli vertailukelpoinen objektiivinen mittari, mutta samalla se piti sisällään hyvin erilaista sairauspoissaolakäyttäytymistä, joka vaihtelee työpaikoittain epäsäännöllisesti. Lyhyiden ja pitkien sairauspoissaolojen esiintyvyys voi olla täysin työpaikan ominaisuuksista riippumatonta. Työpaikan sairauspoissaoloprosentti voi koostua muutaman henkilön pitkästä sairauspoissaolosta tai useamman henkilön lyhyistä sairauspoissaoloista. Yleisesti ottaen rekisteripohjaisten sairauspoissaolotietojen käytön ongelmana on se, ettei niitä ole alun perin tarkoitettu sairauspoissaolojen seurantaan ja siten ne voivat olla vajaita (Notkola, 2006).

Työpaikkojen suhtautuminen sairauspoissaoloihin voi niin ikään vaikuttaa sairauspoissaoloprosenttien vaihteluun. Jossain työpaikoissa voi esiintyä enemmän presenteeismia eli sairaana töissä olemista kuin toisissa. Joissain työpaikoissa voi esiintyä enemmän sairauspoissaoloja, jotka eivät perustu sairauteen.

Tuottavuusmittari oli rakennettu niin, että se huomioi kaupan alan keskeiset tuottavuustekijät kuten myynti, pinta-ala ja työtunnit. On luontevaa ajatella, että henkilöjohtamisen laadulla ei ole yhteyttä esimerkiksi kaupan pinta-alaan. Tässä tutkimuksessa käytetty mittari ei sisältänyt muita henkilöstökuluja. Esimerkiksi HCROI-tuottavuusmittari (Human Capital Return on Investment) sisältää myös muuttuvia kuluja kuten poissaolo- ja vaihtuvuusluvut (Kesti 2010), mutta siihen tarvittavia tietoja ei tässä ollut saatavilla.

Käytetty henkilöjohtamisen mittari mittasi sitä, kuinka myönteiseksi työpaikalla oli koettu esimiehen tapa toimia. Tarkkaan ottaen se ei suoraan ilmaise tyytymättömyyttä henkilöjohtamiseen, vaan sitä, että myönteistä käsitystä henkilöjohtamisesta ei ole. Tyytyväisyys ja tyytymättömyys henkilöjohtamiseen voivat olla eri dimensioita kuten Herzbergin työtyytyväisyysteoriassa (esim. Foster, 2004).

Johtopäätökset

Työelämän kehittäminen ja työhyvinvoinnin lisääminen tarvitsee luotettavia mittareita toimenpiteiden vaikuttavuuden arvioimiseen. Keskeinen kysymys on, voidaanko työpaikkakohtaista sairauspoissaoloprosenttia käyttää työhyvinvoinnin mittarina. Työhyvinvointitutkimuksessa kannattaa hyödyntää rekisteripohjaisia sairauspoissaololajien eroja. Palkkahallinnon rekistereistä on mahdollisuus saada erikseen palkallisten ja palkattomien sairauspoissaolojen määrät. Palkalliset sairauspoissaolot kuvaavat enimmäkseen lyhyitä sairauspoissaoloja (alle 10 päivää) ja palkattomat enimmäkseen pitkiä sairauspäivärahoihin oikeuttavia poissaoloja (yli 9 päivää). Lyhyet sairauspoissaolot saattavat sisältää enemmän motivaatiopohjaisia sairauspoissaoloja kuin palkattomat sairauspoissaolot. Palkalliset sairauspoissaolot voisivat valottaa paremmin henkilöjohtamisen, tuottavuuden ja sairauspoissaolokäyttäytymisen välisiä yhteyksiä.

Työhyvinvoinnilla, jota mitataan usein sairauspoissaoloilla ja hyväksi koetulla johtamisella on yhteys. Tuottavuudella ei ole yhteyttä henkilöjohtamiseen ja sairauspoissaoloihin, kun sitä mitataan objektiivisilla keskenään riippumattomilla mittareilla. Mutta tuottavuudella ja henkilöstökäytännöillä on osoitettu olevan yhteys (esim. Kauhanen, 2006; Vanhala ym., 2006). Kenties on niin, että työhyvinvointi ja hyväksi koettu henkilöjohtaminen liittyvät

toisiinsa kuten hyvät henkilöstöjohtamiskäytännöt ja tuottavuus, mutta näiden kahden ilmiön välillä ei ole olemassa systemaattista yhteyttä?

Tuottavissa työpaikoissa työntekijät osallistuvat enemmän työpaikan kehittämiseen kuin vähemmän tuottavissa. Syynä tähän voi olla yhtä hyvin se, että tuottavalla työpaikalla on varaa panostaa henkilöstöön ja vähemmän tuottavalle ei kuin se, että hyvät henkilöstökäytännöt vaikuttavat tuloksellisuuden kasvuun (esim. Vanhala ym., 2006).

Työhyvinvoinnin merkitys tuottavuudelle voi näkyä vasta pidemmän ajan kuluttua. Tämän tutkiminen edellyttäisi mahdollisuutta vakioida väliin tulevien muuttujien vaikutus, mikä työelämän tutkimuksessa on haasteellista. Pidemmällä perspektiivillä myös hyvän esimiestyön vaikutus tuottavuuteen voisi tulla esiin. Jatkossa on tarpeen tutkia näiden ilmiöiden välisiä suhteita pitkittäisasetelmassa. Parantaako henkilöjohtamisen kehittyminen tuottavuutta tai tuloksellisuutta ja vähentääkö se sairauspoissaoloja, kun ilmiöitä tutkitaan pitkittäisasetelmassa?

Lähteet

- Arnold, K.A, Turner K., Barling J., Kelloway K.E., McKee M. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *J. of Occupational Health Psychology*, 12 (3), 193-203.
- Bamberger, P. A., Bacharach, S.B. (2006). Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account. *Human Relations*, 59(6), 723–752.
- Bonsdorff M., Janhonen M., Vanhala S., ym. (2009). Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997–2007, - tutkimus metalliteollisuudessa ja kaupan alalla. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 36, Helsinki: Työterveyslaitos.
- Böckerman P., Ilmakunnas P. (2008). Interaction of working conditions, job satisfaction and sickness absences: Evidence from a representative sample of employees. *Social Science & Medicine* 67.
- Böckerman P., Johansson E., & Kauhanen A. (2009). Innovative Work Practices and Sickness Absence: What Does a Nationally Representative Employee Survey Tell? Palkansääjien tutkimuslaitos, Työpapereita.
- Cranet survey on comparative human resource management: International executive report 2005. Cranet 2006.
- Donald I., Taylor P., Johnson S., Cooper C. et al. (2005). Work Environments, Stress, and Productivity: An Examination Using ASSET. *International Journal of Stress Management* 12. 409–423.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2006). Työaikakatsaus Työajat ja poissaolot EK:n jäsenyrityksissä 2005.
- Elo A-L., Ervasti J., Teräsaho M., ym., (2009). Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu, Työ ja yrittäjyys 50/2009.
- Elo A-L., Ervasti J., Kuokkanen A. (2010). Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Foster J. (2004). Motivation in The Workplace. Teoksessa N. Chmiel (toim.) Introduction to Work and Organizational Psychology: a European perspective.

UK: Blackwell.

Gilbreath B., Benson B.G. (2004). The contribution of supervisor behavior to employee well-being. *Work & Stress*. 18 (3). 255 - 266.

Guest D.E. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations* 44 (2002):3, 335-358.

Guest D. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*. 21(1), 3 - 13.

Jurvansuu S., Tuomi K., Seitsamo J., Vahtera J. (2000). Työn vaatimukset, organisaation toiminta ja henkilöstön hyvinvointi. *Työ- ja ihminen*. Tutkimusraportti 15, 21-36. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kandolin I., Lindström K., (2006) Tilanne eri aloilla, luku 6, Työ ja Ihminen, Työterveyslaitos:Helsinki.

Kaupan tilastot 2006 (2006). Suomen kaupan liitto. www.suomenkauppa.fi.

Kauhanen, A. (2006) Henkilöstöjohtaminen ja tuottavuus. Case K-Citymarket Oy, Kansantaloustieteen laitos, Helsingin kauppakorkeakoulu 15.11.2006. (julkaisematon)

Kauhanen A. (2007). "Essays on Empirical Personnel Economics, väitöskirja, Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu. Helsinki.

Kelan sairausvakuutus tilasto 2005, Suomen virallinen tilasto, Kela.

Kelan sairausvakuutus tilasto 2010, Suomen virallinen tilasto, Kela.

Kaupan tilastot 2006. Kaupan liitto. Helsinki.

Kautto M., Lindblom A., Mitronen L. (2008). Kaupan liiketoimintaosaaminen, Talentum: Helsinki.

Kelloway K., Barling J., (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology, *Work & Stress*. 24 (3). 260-279.

Kesti M. (2010). Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen, Talentum: Helsinki.

Kivimäki M., Elovainio M., Vahtera J. (2003). Organizational justice and health of employees: prospective study. *Occupational and Environmental Medicine* 60. 27-34.

Kivimäki M., Head J, Ferrie J.E. et al. (2005). Working while ill as risk factor for serious coronary events: The Whitehall II Study. *American J. of Public Health* 95, 98-102.

Kuoppala J., Lamminpää A., Liira J., Vainio H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects—a systematic review and a meta-analysis. *J. Occup Environ Med*. 50, 904–915.

- Mäki-Fränti P. (2009). Henkilöstön työkyky ja toimipaikkojen tuottavuus. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen työpapereita, nro 118.
- Nielsen K., Randall R., Yarker J., Brenner S-O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study *Work & Stress* Vol. 22, No. 1, 16-32.
- Notkola, Veijo (2005). Kansallisen tason poissaolotilasto ja poissaoloidiakaattorit sekä niiden kehitystarpeet ja -ehdotukset. Turku. (julkaisematon)
- Nyberg A., Westerlund H., Magnusson H., Theorell T. (2008). Managerial leadership is associated with self-reported sickness absence and sickness presenteeism among Swedish men and women, *Scandinavian Journal of Public Health* 36 803–811.
- Johansson G.(2007). The Illness Flexibility Model and Sickness Absence, väitöskirja Karolinska Institutet:Stockholm.
- Jurvansuu S., Tuomi K., Seitsamo J. & Vahtera J. (2000). Työn vaatimukset, organisaation toiminta ja henkilöstön hyvinvointi. Työ- ja ihminen. Tutkimusraportti 15, 21-36. Työterveyslaitos:Helsinki.
- Offerman L.R., Hellman, P.S. (1996). Leadership Behavior and Subordinates Stress: A 360 degrees View. *J. of Occupational Health Psychology* 1, 382-390.
- Oksanen P., Vahtera J., Kivimäki M., (2006) Sairauspoissaolot, luku 4.5, Työ ja ihminen, Työterveyslaitos:Helsinki.
- Päivittäistavarakauppa ry (2005). Päivittäistavarakauppa 2005 – 2006. www.ptv.fi.
- Ruohotie, P.(2006) Minäkäsityksen ja identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa Juuti P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. 114- 128. Otava: Helsinki.
- Seeck H. (2008) Johtamisopit Suomessa Gaudeamus:Helsinki.
- Skakon J., Nielsen K., Borg V., Guzman J. (2010) Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work and Stress* 24 107-139.
- Tregasis O., Mahoney C., Atterbury S. (2004). International survey methodology: experiences from the Cranfield network. Teoksessa: Brewster C, Mayrhofer W, Moley M (toim.) Human resource management in Europe: Evidence of convergence? Elsevier, Butterworth, Heineman 2004, 437-450.
- Työaika katsaus (2006). Työajat ja poissaolot EK:n jäsenyrityksissä vuonna 2005.

Elinkeinoelämän keskusliitto , EK 2006.

Vahtera J., Kivimäki M., Virtanen P. (2002): Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Työterveyslaitos:Helsinki.

Wager, N., Feldman, G., Hussey T. (2003). The effect on ambulatory blood pressure of working under favourably and unfavourably perceived supervisors. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, 468_474.

Van Dierendonck D., Haynes C., Borrill C., Stride C. (2004). Leadership Behaviour and Subordinate Well-Being. *J. Occup. Health Psychology* 9. 165-175.

Vanhala S, Kotila O.(2006) Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa Työelämän tutkimus 4. 69-82.

Väänänen A. (2005) Psychosocial Determinants of Sickness Absence, A Longitudinal Study of Finnish Men and Women, Työ ja ihminen tutkimusraportti 67. Työterveyslaitos: Helsinki

Ylitalo, M. (2006). Tyytyväisyys, poissaolot ja psyykkinen oireilu, Palkansaajien sairauspoissaolot, Kaikilla mausteilla, artikkelita työlötutkimuksesta Tilastokeskus:Helsinki.

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*, 6th Edition. Upper Saddle River, Pearson: NJ.