



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

**Kauppateollinen tiedekunta**

**Johtaminen**

**Kandidaatintutkielma**

## **MYYNTIHENKILÖSTÖN AUTONOMIA JA VASTUU SEKÄ SISÄINEN TYÖMOTIVAATIO**

**Sales personnel autonomy, experienced responsibility, and  
intrinsic work motivation**

**Vappu Honkanen 0344008**

**5.1.2012**

**Ohjaajat: Pasi Tuominen**

**Heidi Olander**

**Helena Sjögrén**

## SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO .....	3
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet .....	4
1.2 Tutkimuskysymykset .....	5
1.3 Tutkimusmenetelmät .....	6
1.4 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset .....	7
2. MOTIVAATION ULOTTUVUUDET TUTKIELMASSA .....	9
2.1. Sisäinen motivaatio .....	9
2.1.1 Itsemääräytymisteoria – sisäisen motivaation täsmentäjä .....	9
2.1.2 Kognitiivinen arviointiteoria .....	10
2.2 Työmotivaatio .....	11
2.3 Työnpirremalli motivaation selittäjänä .....	12
3. TYÖNTEKIJÄN AUTONOMIA JA VASTUU TYÖN TULOKSISTA .....	14
3.1 Autonomian osa-alueet .....	15
3.2. SDT ja luonnollinen autonomian tarve .....	16
3.3. Työntekijöiden autonomian tukeminen ja kestävä, autonominen motivaatio ..	17
3.4 Autonomia työn ulottuvuutena .....	18
3.4.1 Työn suunnittelu – motivaation ja autonomian kannalta .....	19
3.4.2 Työn monimutkaisuus ja itsemäärääminen .....	20
3.4.3 Autonomian mahdolliset negatiiviset puolet ja sosiaalisuus työssä .....	21
3.5 Työntekijöiden autonomia ja johtaminen .....	22
3.6 Osallistava johtajuus ja työntekijöiden valtaistaminen .....	23
3.7 Teoreettisten mallien yhteenveto .....	25
4. TUTKIMUSPROSESSI .....	25
4.1 Aineiston keruu haastattelujen avulla .....	26
4.2 Aineiston koko ja kattavuus .....	26
4.3 Aineiston analyysi .....	27
4.4 Tutkimuksen luotettavuus .....	28
5. EMPIIRINEN OSIO: MYYJÄN AUTONOMIA JA MOTIVAATIO .....	29
5.1 Sisäisen motivaation ja autonomian merkitys myyntityössä .....	29
5.2 Autonomian osa-alueet myyntityössä .....	31
5.2.1 Myyntityön työaikataulujen autonomia .....	31
5.2.2 Myyntityön työtapojen autonomia .....	33
5.2.3 Myyntityön kriteeriautonomia .....	35

5.2.4 Päättänteon autonomia ja vastuullisuus myyntityössä.....	37
5.3 Myyntityön monipuolisuus ja haasteet suhteutettuna sisäiseen motivaatioon ja autonomiaan .....	38
5.4 Esimiehen rooli myyjän autonomian ja motivaation muodostumisessa .....	39
5.5 Myyjän valtaistamisen ja kontrollin tasapaino motivaation kannalta.....	42
5.6 Tutkimustulosten yhteenveto .....	44
5.6.1 Myyjän autonomiaa rajoittavat ja edistävät työn piirteet .....	44
5.6.2 Työn suunnittelun rooli autonomian ja motivaation parantamisessa.....	45
5.6.3 Työntekijöiden valtaistamisen ja ohjauksen tasapaino .....	45
5.6.4 Autonomia ja vastuu myyntihenkilöstön sisäisen työmotivaation kannalta	46
6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSTARPEET .....	47
LÄHDELUETTELO .....	50
LIITTEET	
LIITE 1: Haastattelukysymykset myyjille	
LIITE 2: Taulukot myyjien vastauksien mukaisesti	
LIITE 3: Haastattelukysymykset esimiehelle	
LIITE 4: Haastattelusaate myyjille	
LIITE 5: Laajennettu työnsuunnitelumalli	

## 1. JOHDANTO

Aihevalintaani tähän kandidaatintutkielmaan virittivät ensisijaisesti ikuiset niin työntekijä- kuin esimiestasoltakin kuullut puheet työmotivaation riittämättömyydestä ja sen huonontumisesta. Myös suomalaisten käyttäytymistä ja asenteita kuvaava Suomalaiset 2011 -tutkimus osoittaa, ettei työmotivaatio turhaan ole puheenaiheena: jopa kaksi kolmesta työntekijästä pohtii työmotivaationsa riittävyyttä kuukausittain. Tämän lisäksi kolmannes alle 45-vuotiaista kokopäivätyössä käyvistä harkitsee työpaikan vaihtoa viikoittain. (Kauppalehti 2011)

Mediassa esiintyy uutisia siitä, kuinka suomalaiset yritysjohtajat ymmärtävät henkilöstön motivaation merkityksen menestystekijänä (Digitoday 2007). Kilpailu parhaimmista työntekijöistä on kovaa, koska organisaatiot ovat enenevässä määrin ymmärtäneet kilpailuedun löytyvän työntekijöistä (mm. Stone et al. 2009, 76; Steers et al. 2004, 383). Toisaalta muun muassa myyntihenkilöstöä motivoidaan liian kovin ottein – uskotaan, että tarpeeksi kovat tavoitteet johtavat korkeimpaan mahdolliseen työmotivaatioon, vaikka vaikutukset voivat olla täysin päinvastaiset (Zoltners et al. 2011). Motivointia toteutetaan siis liian lyhytnäköisten ohjelmien avulla, jotka eivät johda pysyvään työmotivaatioon (Stone et al. 2009, 76). Työpaikoilla keskitytään lyhyen tähtäimen tavoitteisiin ja aika vaikuttaa olevan kriittisin suorituskyvyn mittari (Steers et al. 2004, 384).

Työmotivaatio käsitteenä on monitahoinen. Sen rakentumista voidaan tarkastella esimerkiksi työympäristön, palkitsemisen tai palautteen näkökulmasta (Amabile 1993, 186). Myös työ itse ja autonomia sen piirteenä voivat olla työmotivaation lähteitä. Työn piirteet saavat aikaan psykologisia tunteisiin ja tietoon perustuvia tiloja, joiden seurauksena työmotivaatio kuten myös työtyytyväisyys, työtehokkuus sekä sitoutuminen työhön muodostuvat (Hackman & Oldham 1976).

Kukapa ei olisi kuullut tämän päivän motivaatiomantraa: motivaatio tulee ihmisestä itsestä, ei rahan halusta. Monet johtajat kuitenkin toistelllessaan tätä mantraa epäonnistuvat käytännössä sen toteuttamisessa johtaessaan ja ohjatessaan. (Stone et al. 2009, 75) Osallistava päätöksenteko ja työntekijöiden valtaistaminen jäävät hienoiksi tavoitteiksi ilman riittävää koettua muutosta työntekijätasolla. Tiimityöskentely ja perinteisen valta-aseman jakautuminen määrittävät uudelleen

hierarkian merkitystä nykyorganisaatioissa (Steers et al. 2004, 383). Autonomisen motivaation etsiminen vaatii organisatoristen olettamusten kyseenalaistamista, mahdollisesti epäedullisilta tuntuvien valintojen tekemistä sekä riskien ottamista (Stone et al. 2009, 76).

Arvostuksen kokemus voi kuitenkin edellä viitatusuomalaiset 2011 -tutkimuksen mukaan olla avain työntekijöiden työmotivaation ja -tyytyväisyyden kasvattamiseen. Työnantajan työntekijöihin kohdistama arvostus näkyy varmasti siten, että heille annetaan vastuuta ja autonomiaa työnsä muotoiluun ja toteuttamiseen sekä toisaalta niin, että heillä on tarpeen vaatiessa mahdollisuus suurempaan tukeen työssä niin esimieheltä kuin työkaveriltakin.

### **1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet**

Tutkielman tarkoituksena on pureutua henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja tutkia työntekijän työssä koetun autonomian vaikutusta sisäiseen työmotivaatioon. Tavoitteena on tarkemmin kuvata, mitkä työn piirteet ja työn järjestämisen tavat edistävät autonomiaa ja mitkä mahdollisesti heikentävät sitä, sekä heikentääkö tai lisääkö tämä työntekijän sisäistä työmotivaatiota. On myös aiheellista pohtia, millaista vastuuta autonomia tuo mukanaan. Pääasiallisesti tutkimuksessa halutaan kuvata työntekijöiden näkökulma: heitä haastatteleamalla saadaan realistinen kuva työntekijän autonomian rakentumisesta. Mielenkiintoisen vivahteen autonomian kannalta tutkimukseen tuo valittu toimiala ja työntekijöiden työtehtävät – myyjän työ on sekä monipuolista että tasapainoilua riippumattomuuden ja yhteistyön välillä.

Aiemmistä tutkimuksista poiketen tavoitteena on tutkia syvemmin case-organisaatiosta saatavan käytännön esimerkin avulla työautonomian rakentumista ja sen osallisuutta työmotivaation muodostumisessa. Työautonomia voidaan jakaa eri osa-alueisiin, mutta on esitetty tarpeelliseksi tutkia, enteilevätkö autonomian osa-alueet muuta kuin työntekijän yleismaailmallista kontrolloiduksi tulemisen tunnetta (Evans & Fischer 1992, 1170). Lisäksi tämän tutkielman pohjana toimivaa motivaation työnpiirremallia, jonka yksi motivaatioon vaikuttava osa on autonomia (Hackman & Oldham 1976), on kritisoitu sen autonomia-käsitteen yksipuolisesta määrittelystä – käsitteen monien puolien huomiotta jättämisestä (Breugh 1999, 358).

Esimiesnäkökulmaakaan ei ole haluttu jättää huomioimatta: aihe tarkastelee käänteisesti ajateltuna työntekijöiden valtaistamista ja osallistavaa johtajuutta. Tutkielman viimeisimpänä tavoitteena onkin pohtia, millainen on autonomian ja kontrollin, toisin sanoen työntekijöiden itsemääräämisen ja vaikutusvallan sekä johdon puolelta tulevan ohjauksen ja päätännän hyvä tasapaino työmotivaation kannalta – ja onko tällaista tasapainoa edes mahdollista määrittää. Tämän tutkittavan seikan vuoksi haastatellaan myös yhtä esimiestä.

Työmotivaatiolla ja erityisesti sen puutteella voi olla vakavia seurauksia organisaation toimintakyvyn kannalta. Näkyvimpänä ja jo peruuttamattomana seurauksena on työntekijöiden vaihtuvuus, organisaation lopullinen jättäminen. Tällä tutkimuksella voi olla merkitystä myös case-organisaation työmotivaation, työn järjestelyn ja työtyytyväisyyden kannalta – ainakin se nostattaa ajatuksia näistä asioista ja mahdollistaa ymmärryksen lisääntymisen.

## 1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimus pyrkii tiivistettynä päätutkimuskysymyksen muodossa selvittämään:

- Miten autonomia työn piirteenä ja siitä seuraava vastuu vaikuttavat myyntihenkilöstön sisäiseen työmotivaatioon?

Alatutkimuskysymykset, joilla pyritään selvittämään päätutkimuskysymykseen liittyviä asioita, on muotoiltu seuraavanlaisesti:

- Mitkä työn piirteet rajoittavat ja mitkä edistävät autonomiaa?
- Voitaisiinko autonomisen työsuunnittelun keinoin parantaa myyntihenkilöstön työmotivaatiota?
- Mikä on työntekijöiden valtaistamisen ja ohjauksen tasapaino motivaation kannalta ja miten siihen päästään?

Pää- ja alatutkimuskysymykset auttavat ymmärtämään, millainen kokonaisuus tutkielma on. Tutkimuskysymyksiä käsitellään teoriaosuudessa aiemman kirjallisuuden pohjalta, empiriaosuuden case tuo käytännön esimerkin aiheeseen. Tutkimuskysymyksiä perusteella on tarkoitus ymmärtää, miten työn autonomia

näyttäytyy työntekijälle, miten koettu autonomia vaikuttaa sisäiseen työmotivaatioon sekä mikä yhteys työn luonteella ja esimiehen vaikutusvallalla on näihin asioihin.

Tutkimuskysymykset on muotoiltu niin, että niihin on mahdollista saada myös esimiesnäkökulman vastauksia – pääpaino on kuitenkin työntekijöiden näkemyksessä. Työmotivaatioon ja työntekijän autonomiaan voidaan löytää teoreettisia malleja, mutta aina täytyy olla varovainen yhdistäessä yleistä teoriaa yksittäisiin tapauksiin. Työn edetessä, viimeistään yhteenveto- ja johtopäätösosioissa, pyritään kuitenkin vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja tekemään johtopäätökset tutkimusaiheesta.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista eli kvalitatiivista menetelmää, sillä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisesta rakentumisesta, ei niinkään yleisluontoisesta jakautumisesta. Tavoitteena on myös ymmärtää yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteita tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta, motivaation rakentumisesta, joten laadullinen tutkimusmenetelmä sopii tutkielman tarkoitukseen. (Metsämuuronen 2006, 88)

Tutkimus suoritetaan empiirisenä tapaustutkimuksena eli *case studyna*. Tapaustutkimus perustuu tutkittavan omiin kokemuksiin ja on siten niin sanottua jalat maassa -tutkimusta, joka tarjoaa luonnollisen pohjan yleistyksien tekemiseen. Tapaustutkimus myös usein osoittaa sosiaalisten totuuksien monimutkaisuuden ja sisäkkäisyyden. (Metsämuuronen 2006, 90-91)

Empiirisenä tutkimuskohteena toimii kaupan alan case-organisaatio. Aineiston keruu suoritetaan haastattelemalla organisaation kolmea myyntityöntekijää sekä yhtä esimiestä. Haastattelut toteutetaan yhden osaston sisällä, jotta voidaan pyrkiä ymmärtämään myös saman esimies-alaissuhteen vaikutusta autonomian tunteeseen ja työmotivaatioon. Hirsjärven ja Hurmeen (1985, 15) mukaan haastattelu sopii erinomaisesti metodiksi muun muassa silloin, kun tutkitaan intiimejä ja emotionaalisia asioita tai kun tutkitaan aihetta, johon ei ole objektiivisia testejä. Nämä perusteet luonnehtivat hyvin kyseessä olevaa tutkimusaihetta.

Haastattelut ovat teemoiteltuja, mikä auttaa tutkijaa jäsentämään haastatteluaineistoa jo keruuvaiheessa empirian kirjoittamisen kannalta järkeviin kokonaisuuksiin. Teemoittelu kumpuaa kerätystä teoriasta, jonka pohjalta haastattelukysymykset on laadittu. Haastattelukysymykset ovat kaikille myyjille samat ilman etukäteen annettavia vastausvaihtoja, joten kyseessä on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jota täydennetään vielä muutamalla strukturoidulla lomakkeella paremman kokonaiskuvan saamiseksi haastatteluista. Esimiehen haastattelukysymykset luonnollisesti poikkeavat myyjille esitetyistä, ja tämä on puhdas puolistrukturoitu teemahaastattelu. Metsämuurosen (2006, 115) mukaan puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin, joissa kohteena oleva aihe on arka tai kun halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita. Tällaisina voidaan pitää tutkimuksen pääteemoja, työautonomian rakentumista ja työmotivaatiota.

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset**

Tutkimuksen rakenne noudattelee tieteelliselle kirjoittamiselle ominaista jakoa koostuen kuudesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa on jo käsitelty tutkimuksen taustaa, tavoitteita ja tarkoitusta sekä esitelty tutkimuskysymykset ja -menetelmät – tässä alaluvussa käsittelyssä ovat rakenne ja rajaukset. Toisessa ja kolmannessa pääluvussa keskitytään tutkimuksen kannalta relevantin teorian tarkasteluun aiempien tieteellisten tutkimusten ja kirjallisuuden pohjalta. Luku kaksi käsittelee motivaatiota, tarkemmin sisäistä motivaatiota ja työmotivaatiota. Kolmas luku pureutuu työn ja työntekijän autonomiaan sekä tuo esille myös osallistavan johtajuuden merkityksen.

Neljäs luku esittelee tutkimusprosessin, jonka jälkeen viidennessä luvussa tehtyjen haastattelujen avulla kerättyä empiiristä aineistoa ja sen osoittamia tuloksia analysoidaan käsitellyn teorian pohjalta ja esitetään yhteenvedon muodossa vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kuudes luku sisältää työn ja aiemman teorian kannalta tärkeimmät johtopäätökset ja siinä pohditaan mahdollisia jatkotutkimustarpeita.

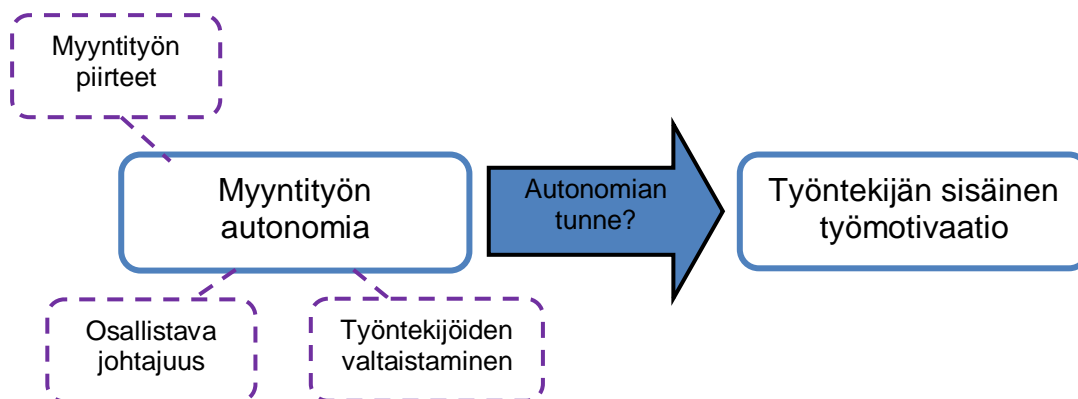
Tutkielma on rajattu niin, että saataisiin mahdollisimman kattava kuvaus autonomian merkityksestä työmotivaatioon. Täten tarkastelussa on koettu autonomia myyntityön piirteenä ja pääasiallisesti työntekijän sisäinen työmotivaatio, sillä tämä motivaation



tyyppi syntyy muun muassa autonomian seurauksena. Ilmiötä käsittelee työn pohjana toimiva, paljon empiiristä tukea saanut viitekehys, Hackmanin ja Oldhamin (1976) *työnpiirremalli*. Sisäistä motivaatiota voidaan pitää ulkoista tärkeämpänä: se on kestävämpää, organisatorisesti merkittävämpää ja yhteydessä tunneperäiseen organisaatioon sitoutumiseen (Gagné et al. 2010). Motivaatiolla on lukuisia seurauksia, mutta tutkielma keskittyy lähinnä työmotivaation rakentumiseen. Jonkin verran käsittelyssä tulee kuitenkin olemaan myös työtyytyväisyys ja arvostetuksi tulemisen kokemus.

Motivaatorajaus sisältää jonkinlaisen rajoitteen, koska jako ulkoiseen ja sisäiseen työmotivaatioon ei aina ole yksiselitteistä (Ryan & Deci 2000a, 71). Tässä työssä sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan yksilön sisältä, toiminnan arvokkuuden tunteesta syntyvää motivaatiota. Pääasiallisena viitekehysenä ilmiöön käytetään sosiaalipsykologiaan perustuvaa *itsemääräytymisteoriaa* ja sitä pohjustanutta *kognitiivista arviointiteoriaa*. Sisäisen motivaation tarkastelu rajaa pois joitakin siihen liittymättömiä työn piirteitä, kuten kontekstuaaliset työn piirteet (Humphrey et al. 2007; LIITE 5).

Myyntityöstä on valittu tarkasteltavaksi nimenomaan autonomiaa lisäävät ja vähentävät piirteet – myyntityö voi nopeasti ajateltuna tuntua hyvinkin autonomiselta, omasta vaikutusvallasta ja työn tekemisen tavoista riippuvalla. Myyntityön autonomian on esitetty vaihtelevan myyjän autonomian tarpeesta riippuen (Strain & Taylor 1997). Erityiseksi lisätutkimustarpeeksi aiemmin on nimetty se, onko joidenkin myyntityön osien autonomia suurempaa kuin toisien (Strain 1999, 264).



**Kuvio 1** Tutkimuksen rajaukset

## 2. MOTIVAATION ULOTTUVUUDET TUTKIELMASSA

Motivaatio sisältää energian, suunnan ja sinnikkyuden, kaiken mitä tarvitsee aktivaation ja aikomuksen rakentumiseen ja ylläpitoon. Motivaation pohja löytyy biologisesta, kognitiivisesta ja sosiaalisesta käyttäytymisen säätelystä. Motivaatio on siten tärkeää, sillä se aloittaa ja suuntaa käyttäytymisen. Kuten Ryan & Deci osuvasti toteavat: ”Motivaatio tuottaa”. (Ryan & Deci 2000a, 69)

Ihmiset motivoituvat lukuisien eri tekijöiden ja niiden yhteisvaikutuksen seurauksena, mutta karkeasti sanoen motivaatio syntyy toiminnan arvokkaasi kokemisesta tai ulkoisen tekijän vahvan ohjauksen myötä (Ryan & Deci 2000a, 69). Näistä edellisessä on kyse sisäisestä motivaatiosta, jota käsitellään seuraavan alaotsikon alla. Motivaatiotekijöiden jaottelu kahtia auttaa ymmärtämään omaa ja muiden ihmisten käyttäytymistä (Ryan & Connell 1989), vaikei se aina ole mielekästä tai edes täysin teoriassakaan mahdollista (Amabile 1993; Ryan & Deci 2000a).

### 2.1. Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio kuvastaa ihmisluonnon potentiaalia ja siihen liittyy keskeisesti itsemääräytymisteoria (Self-Determination Theory, SDT). SDT määrittelee sisäisen motivaation synnynnäiseksi ja luontaiseksi taipumukseksi etsiä haasteita ja uutuutta, haluksi laajentaa ja harjoittaa omia kykyjä sekä haluksi oppia ja tutkia. Teoria perustuu näkemykseen, että ihmiset ovat luonnostaan motivoituneita omistautumaan jopa epämiellyttäviin tehtäviin, mikäli niiden arvo ja tarkoitus ymmärretään. Vaikka sisäinen motivaatio rakentuu sisältä päin, sen ylläpitoon ja lisäämiseen tarvitaan olosuhteiden tukea. (Ryan & Deci 2000a, 70) Työntekijän passiivisuus ja motivaation puute kumpuaa mahdollisista aiemmista tai nykyisistä työolosuhteista, jotka heikentävät luontaista motivaatiota ja se on siis opittua (Amabile et al. 1996). Sisäisen motivaation on osoitettu olevan tärkeämpää myyntihenkilöstön suoriutumisen kannalta kuin ulkoisen motivaation (Tyagi 1985a, 82).

#### 2.1.1 Itsemääräytymisteoria – sisäisen motivaation täsmentäjä

SDT:n motivaatiokäsitys eroaa monista muista työmotivaatioteorioista: se pyrkii keskittymään eroihin autonomisen ja kontrolloidun motivaation suhteellisissa vahvuuksissa, eikä keskity kokonaismotivaatioon eli sisäisen ja ulkoisen motivaation

toisiaan täydentävään kokonaisuuteen. Motivaation määrään sijasta fokuksessa on sen luonne (Gagné & Deci 2005, 340). Teorian määrittelemän autonomisen motivaation tyyppejä ovat *sisäinen motivaatio* ja *integroitu motivaatio*. Sisäisesti motivoitunut henkilö tekee työtä, koska se on kiinnostavaa ja täysin omasta halustaan. (Gagné & Deci 2005, 334) Integroitu eli hyvin sisäistetty ulkoinen motivaatio tarkoittaa, että ihminen integroi ulkoa päin tulevan toiminnan arvon tai säätelyn osaksi omaa motivaatiotaan (Gagné & Deci 2005, 340). Kontrolloitu motivaatio puolestaan sisältää vain ulkoisen motivaation tyyppejä, jotka rajautuvat tämän tutkielman ulkopuolelle. Tärkeää on huomata, että siinä missä autonominen motivaatio lisää tehokasta suoriutumista ja hyvinvointia, kontrolloidulla motivaatiolla voi olla täysin päinvastaiset seuraukset (Gagné & Deci 2005, 340).

Sisäinen motivaatio on tärkeä motivaation tyyppi. Suuri osa ihmisten tekemisistä ei itse asiassa kuitenkaan ole suoraan sisäisesti motivoitunutta (Deci & Ryan 1985). Ulkoa päin, esimerkiksi johtajalta alaiselle, tulee monenlaisia käyttäytymistä haluttuun suuntaan ohjaavia ”tarjouksia”, joiden seurauksena motivaation puute tai haluttomuus tehdä tiettyä asiaa saattaa muuttua aktiiviseksi henkilökohtaiseksi sitoutumiseksi. Lopullisen motivaation tyyppi määräytyy sen mukaan, kuinka työntekijä sisäistää tai integroi käyttäytymistarjouksien arvon. Sisäistäessään työntekijä ottaa annettuna tietyn toiminnan arvon ja integroidessaan hän muuttaa ulkoa päin tulevan käyttäytymisen säätelyn omakseen niin, että se alkaa itse asiassa kummuta hänestä itsestä sisältä päin. (Ryan & Deci 2000a, 71)

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan tässä työssä autonomista motivaatiota, sillä toiminnan sisäistäminen ja erityisesti integroiminen osaksi itseä ovat jo lähellä puhdasta sisäistä motivaatiota. Perusteluna tälle on kyseenalaistus, pystyvätkö ihmiset aina tai läheskään aina itse tarkkaan erottelamaan, onko jokin ulkoa päin tuleva voima vaikuttanut siihen, kuinka he ovat saavuttaneet sisäisen motivaation käyttäytymiselleen. Kaiken kaikkiaan tärkeää sisäiselle motivaatiolle on toiminnan kokeminen arvokkaaksi lopulta omasta halusta.

### **2.1.2 Kognitiivinen arviointiteoria**

Kognitiivinen arviointiteoria (Cognitive Evaluation Theory, CET; Deci & Ryan 1985) on SDT:n alateoria, jonka näkemyksiä SDT on laajentanut. Sen mukaan sisäinen motivaatio vaihtelee sosiaalisten ja ympäristötekijöiden vuoksi. Ympäristö voi

heikentää ja tukahduttaa sisäistä motivaatiota, mutta toisaalta sallivat olosuhteet voivat saada sen kukoistamaan. (Ryan & Deci 2000a, 70) Huomionarvoista on, etteivät ihmiset motivoitu sisäisesti ulkoisen ympäristön vahvasti tukemista aktiviteeteista, elleivät ne ole yksilöitä sisäisesti kiinnostavia, haastavia, uutuutta luovia tai arvoihin vetoavia (Ryan & Deci 2000a, 71).

CET:n mukaan perustavanlaatuisia autonomian ja kompetenssin tarpeita voidaan tukea ulkoapain sisäisen motivaation kasvattamiseksi: esimerkiksi sosio-kontekstuaaliset tapahtumat kuten palaute, palkkiot ja kommunikaatio voivat kasvattaa kompetenssin eli kyvykkyyden tunnetta ja johtaa toiminnan sisäiseen motivaatioon. Myös optimaaliset haasteet ja työntekijän arvoa alentamattomat arviointitavat edistävät sisäisen motivaation muodostumista (Ryan & Deci 2000a). Sen sijaan negatiivisen palautteen, joka vähentää kompetenssin tunnetta, on tutkittu vähentävän sekä ulkoista että sisäistä motivaatiota johtaen motivaation puutteeseen (Deci & Ryan 1985).

Kognitiiviseen arviointiteoriaan liittyvien tutkimuksien perusteella muun muassa aineelliset palkkiot, tiukat aikarajat, ohjesäännöt, määrätyt tavoitteet ja painostavat arviointitavat saavat aikaan ulkoisen määräyksen tunteen ja voivat olla hyvinkin haitallisia sisäiselle motivaatiolle (Deci & Ryan 1985). Toiset ulkoiset tekijät, kuten valinnanvapauden tarjoaminen, puolestaan lisäävät autonomian tunnetta ja sisäistä motivaatiota (Zuckerman et al. 1978), kun positiivinen ulkoinen tekijä saa aikaan muutoksen sisäisessä tunteessa. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, etteivät aineelliset palkkiot aina vähennä sisäistä motivaatiota – kun ne ovat riippumattomia tiettyyn työtehtävään omistautumisesta tai ennakoimattomissa (Deci et al. 1989).

## **2.2 Työmotivaatio**

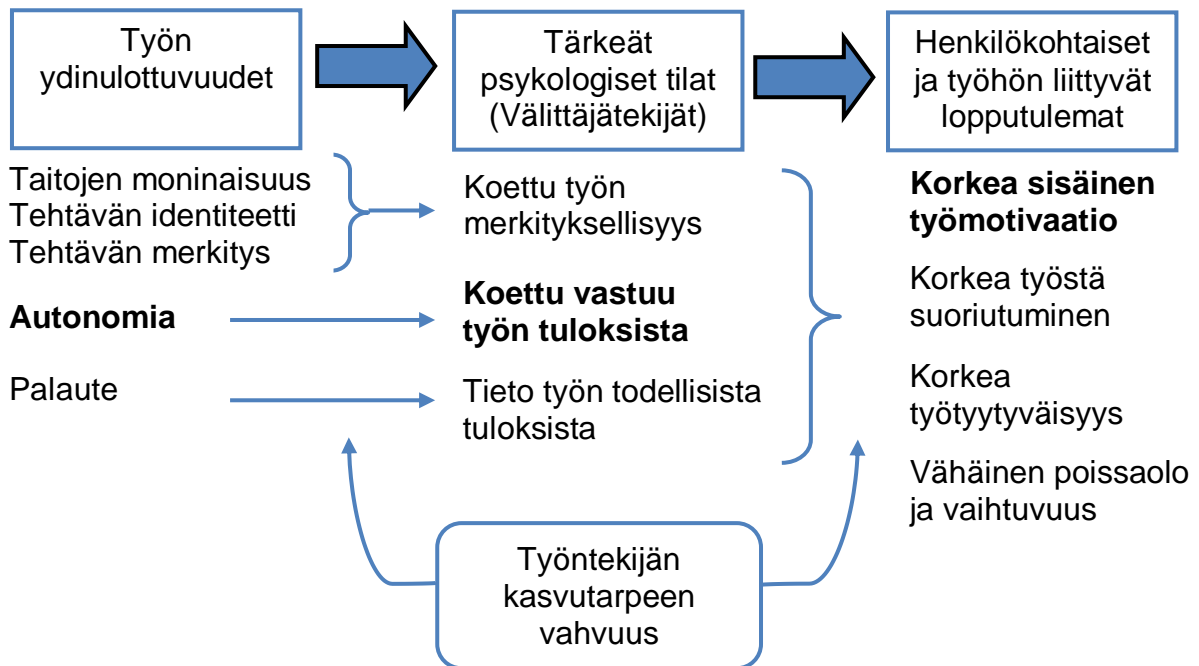
Työmotivaation taso ei ole milloinkaan täysin pysyvää: siihen vaikuttavat suuresti muun muassa organisatoriset muutokset (Amabile 1993, 185). Työmotivaatio voidaan jaotella sisäiseen käsittäen työn sisäisen arvon työntekijälle ja ulkoiseen eli haluun saavuttaa tietyt, itse työn teosta erotettavat lopputulemat (Amabile 1993, 186). Sisäisesti motivoitunut etsii työstään nautintoa, tiedonhalun kautta syntyvää tyytyväisyyttä, mielenkiintoa, kanavaa ilmaista itseään ja henkilökohtaisia haasteita

(Amabile 1993, 188). Työmotivaation määritelmän pohjana voidaan käyttää Herzbergin (1959) *kaksifaktori- eli motivaatio-hygienia -teoriaa*.

Jo 1950-luvulla Herzberg tutki, miten työtoiminnot ja työn luonne vaikuttavat motivaatioon ja suorituskyykyyn (Steers et al. 2004, 381). Hän jakoi työmotivaatioteoriassaan motivaatitekijät kahtia: motivaattoreihin, ”motivators”, ja hygientekejiin, ”hygiene factors”. Edelliset käsittävät itse työn ja työntekijän suhteen työhön. Esimerkkejä motivaattoreista ovat vastuullinen työ, autonomia työn suorittamisessa ja monimutkaisten työtehtävien synnyttämä työtyytyväisyys. Hygientekeijät puolestaan ovat irrallisia itse työn toteuttamisesta ja syntyvät työntekijän työympäristön muotoilemina, esimerkiksi palkka, työturvallisuus ja yleiset työolosuhteet. (Herzberg 1959) Sittenmin Herzberg on saanut paljon tunnustusta ja teoriaan viitataan nykypäivänäkin monissa työmotivaatiotutkimuksissa: jako sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin on edelleen jokseenkin relevantissa asemassa. Tässä tutkielmassa keskitytään aiheen rajauksessa perusteltujen syiden vuoksi pääasiassa mallin motivaattoritekijöihin.

### **2.3 Työnpirremalli motivaation selittäjänä**

Hackman ja Oldham (1976) jatkoivat työn suunnittelun ja työmotivaation suhteen selvittämistä. Heidän kehittämänsä työnpirremalli tutkii työn piirteiden ja niiden kautta syntyvien psykologisen tunnetilojen (työn merkityksellisyyden, vastuun työn tuloksista ja tiedon todellisista tuloksista) suhdetta työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen, suoriutumiseen ja sitoutumiseen. Mallin mukaan työn piirteet ja niiden kautta syntyvät tunnetilat ovat työmotivaation lähteitä (Kuvio 2). Perusajatuksena on, että työn järjestelyn keinoin, työtä laajentamalla horisontaalisesti tai työtä rikastamalla vertikaalisesti, voidaan vaikuttaa työntekijän sisäiseen työmotivaatioon.



**Kuvio 2** Työnpirremalli työmotivaatioon (Job Characteristics Model of Work Motivation; Hackman & Oldham 1976, 256)

Mallin ja sen työn ydinpiirteiden yhteys asenteisiin, motivaatioon ja käyttäytymiseen on saanut paljon empiiristä tukea (mm. Fried & Ferris 1987; Humphrey et al. 2007; Renn & Vandenberg 1995). Toisaalta psykologisten tilojen välittäjäroolista on saatu ristiriitaisia tutkimustuloksia (Behson et al. 2000; Fried & Ferris 1987; Humphrey et al. 2007; Johns et al. 1992; Renn & Vandenberg 1995). Tutkimuksissa on painotettu koetun työn merkityksellisyyden roolia mallin ensisijaisena välittäjätekijänä erityisesti motivaation kannalta (Humphrey et al. 2007; Johns et al. 1992). Työn merkityksellisyys korostuu myös myyntihenkilöstön asiakasorientoituneisuuden yhteydessä: se saa myyntihenkilöstön tuntemaan työnsä tärkeäksi ja omistautumaan asiakassuuntautuneelle myynnille (Thakor & Joshi 2005, 586).

Työnpirremallin osalta on esitetty alkuperäisestä mallista eroavia motivaation muodostavia työn ydinpiirteitä: *tehtävien moninaisuutta*, työssä tarvittavaa *informaation prosessointia*, *työn monimutkaisuutta*, työn vaatimaa *erityisosaamista* ja *ongelmanratkaisua* (Humphrey et al. 2007, 1335). Nämä piirteet ovat alkuperäisiin verrattuna enemmän orientoituneita työn tieto-, taito- ja kykyvaatimuksiin (Morgeson & Humphrey 2006, 1323). Kyseisten piirteiden vaikutus työn lopputulemiin tarvitsee lisää empiiristä tukea (Humphrey et al. 2007, 1341).

Myös SDT:n mukaan Hackmanin ja Oldhamin määrittelemät työn ulottuvuudet voivat edistää autonomista motivaatiota. SDT kuitenkin tuo lisää tekijöitä työntekijän sisäisen työmotivaation muodostumiseen: johtajat, jotka tukevat autonomiaa ja saavat näin luotua alaisilleen positiivisia työhön liittyviä asenteita. SDT huomioi myös yksilölliset erot työstä motivoitumisessa ja sen määrittelemä autonominen motivaatio sisältää useampia sisäisen motivaation tyyppejä (Gagné & Deci 2005, 342-343), jotka on jo esitelty edellä tässä tutkielmassa.

Työnpirremallin mukaan työntekijät reagoivat työn vertikaaliseen rikastamiseen eli työn vastuun ja päätäntävällän lisääntymiseen eri tavoin, riippuen heidän yksilöllisestä *kasvutarpeen vahvuudesta* eli halusta kohdata haasteita ja henkilökohtaista kasvua työssä. Korkean kasvutarpeen työntekijät reagoivat positiivisesti työn moninaisuuteen ja motivoituvat siitä, kun taas heikon kasvutarpeen työntekijät kokevat negatiivisia tunteita samaisessa tilanteessa. He tuntevat joutuvansa ponnistelemaan työssä sellaisten lopputulosten hyväksi, joita he eivät koe arvokkaiksi. Yksilön kasvutarpeella on tärkeä välittäjärooli työnpirremallissa. (Hackman & Oldham 1976)

### **3. TYÖNTEKIJÄN AUTONOMIA JA VASTUU TYÖN TULOKSISTA**

*Autonomia* voidaan sosiaalipsykologian perusteella määritellä ihmisen haluksi kokea käyttäytymisensä omistajuus ja toimia oman tahtonsa varassa, eli psykologiseksi vapaudeksi (Deci & Ryan 2000); se on kuitenkin syytä erottaa aivan vapaasta tahdosta, joka ei sisällä minkäänlaista käyttäytymisen kausaliteettia (Ryan & Deci 2000b, 330). Työ- ja organisaatiopsykologiassa autonomia puolestaan määritellään omaksi harkintavallaksi ja riippumattomuudeksi työssä – työn autonomia on yksilön vapautta työnsä toteuttamisessa (Hackman & Oldham 1976; Pierce et al. 2009).

Autonomian tunne on tärkeää työntekijälle ja se tuo mukanaan vastuun tunteen (Hackman & Oldham 1976). Tutkimuksien mukaan työntekijät, jotka kokevat suurempaa autonomian tukea johtajiltaan ovat tyytyväisempiä työhönsä, suoriutuvat siitä paremmin ja kokevat vähemmän kielteisiä tunteita (Baard et al. 2004). Autonomiaa kokevat myös sitoutuvat paremmin organisaatioon (Haar & Spell 2009). Autonomian on sanottu olevan luontainen osa henkilökohtaista myyntityötä (Churchill

et al. 1997), vaikka vähittäismyyjillä on erään tutkimuksen mukaan matala autonomian tarve (Strain & Taylor 1997, 115).

### 3.1 Autonomian osa-alueet

Alun perin autonomia-käsitteen (Hackman et al. 1975) merkitys oli yksiselitteinen. Myöhemmät tutkimukset kuitenkin esittävät sen koostuvan monista puolista, joilla on eritasoinen vaikutus työn lopputulemiin (mm. Humphrey et al. 2007, 1336). Autonomian osa-alueita ovat *työn aikatauluttamisen autonomia* eli vapaus kontrolloida työn aikatauluja ja ajoittamista, *työtapojen autonomia* eli vapaus kontrolloida mitä tapoja ja menetelmiä käytetään (mm. Jackson et al. 1993), *päätännänteon autonomia* eli vapaus tehdä päätöksiä työssä (Karasek et al. 1998) sekä *kriteeriautonomia* eli työntekijöiden kyky vaikuttaa kriteereihin, joilla heidän työssä suoriutumista arvioidaan (Breugh 1985). Kriteeriautonomia syntyy työntekijöiden pystyessä vaikuttamaan, minkä tyyppisiä työtehtäviä he toteuttavat tai heille asetettuihin tavoitteisiin (Breugh 1999, 359).

Tutkimuksien mukaan autonomian osa-alueet luonnollisesti korreloivat toisiaan, mutta niiden suhde työtyytyväisyyteen on hyvinkin paljon toisistaan eroava. Päätännänteon autonomian on osoitettu vaikuttavan hyvin vahvasti työtyytyväisyyteen, työtapojen autonomian vähemmän ja työaikataulujen autonomian ei lainkaan. (Humphrey et al. 2007, 1344) Autonomian osa-alueiden yhteyttä sisäiseen työmotivaatioon voi olla hyödyllistä tutkia, sillä tutkimustarpeeksi on nimetty, enteilevätkö ne muuta kuin työntekijän yleismaailmallista kontrolloiduksi tulemisen tunnetta (Evans & Fischer 1992, 1170).

Kiinnostava kysymys autonomiaan liittyen on myös työsuhteen laatu, sillä empiriaosuudessa tarkastellaan myyntityötä, jossa osa-aikaiset työsuhteet ovat hyvin yleisiä. Olettamukset, että kokoaikaiset työntekijät kokevat suurempaa työtapojen autonomiaa, työaikataulujen autonomiaa ja kriteeriautonomiaa kuin osa-aikaiset työntekijät (Gerhart 1988; Spector et al. 1988) on todistettu paikkaansa pitäväksi (Breugh 1999). Osa-aikaisten työn on sanottu olevan rakenteensa suhteen enemmän säänneltyä (pienempi työtapojen autonomia) ja heidät niin sanotusti kutsutaan työhön tarpeen mukaan (pienempi työaikataulujen autonomia). Tutkimusten mukaan osa-aikaisilla työntekijöillä on myös vähemmän koulutusta



työtehtävään ja työhön liittyvää kokemusta, minkä takia johtajat eivät anna heidän käyttää yhtä paljon omaa harkintavaltaa kuin kokoaikaisten työntekijöiden. (Warme et al. 1992) Lisäksi Breugh (1999, 362) viittaa edelleen teokseen (Warme et al. 1992), jonka mukaan osa-aikaiset työntekijät eivät osaa vaatia työn rikastamista ja pysyvät odotettavasti vähemmän aikaa organisaatiossa, minkä vuoksi he uskomuksen mukaan etsivät vähemmän eri autonomian puolia työstä.

### 3.2. SDT ja luonnollinen autonomian tarve

Itsemääräytymisteorian (SDT) mukaan ihminen on itsemääräävä, jos hän kokee voivansa vapaasti saattaa alkuun ja säännellä omia toimiaan (Deci et al. 1989, 580). Jokainen käyttäytymistä säätelevä toiminnallinen voima voidaan luokitella joko autonomiaa tukevaksi tai kontrolloivaksi – painostavaksi ajattelemaan, tuntemaan tai käyttäytymään tietyllä tavalla (Deci & Ryan 1985). Huomionarvoista on, että vaikka jollain tietyllä asialla, esimerkiksi positiivisella palautteella, olisi yleensä tietynlainen toiminnallinen merkitys, voi ihmistenvälinen tilanne muuttaa sitä (Deci et al. 1989, 581).

SDT:n mukaan ihmisillä on kolme pääasiallista psykologista tarvetta: *Kompetenssi* eli uskomus omasta kyvystä vaikuttaa tärkeisiin lopputulemiin; *liittyneisyys* eli kokemus omien sosiaalisten suhteiden tyydyttävyydestä ja tukevuudesta; sekä *autonomia* eli kokemus käyttäytymisestä oman tahdon ja itsemääräämisen perusteella. Autonomialla ei tarkoiteta itsenäisyyttä vaan toimimista ilman ulkoa päin tulevaa kontrollin tai pakottamisen tunnetta. Ihminen voi olla riippuvainen muista toimiessaan silti autonomisesti. (Stone et al. 2009, 77) Sosiaalinen ympäristö voi edistää sisäisen motivaation syntymistä vaikuttamalla ihmisten synnynnäisiin psykologisiin tarpeisiin, jotka teorian mukaan kolmestaan muodostavat sisäisen motivaation (Ryan & Deci 2000a, 71). Erään tutkimuksen (Strain & Taylor 1997, 121) mukaan myyntihenkilöstön kokemalla matalalla autonomian tasolla ja autonomian tarpeella voidaan uskoa olevan yhteyttä siihen toisien tutkimuksien (Snyder 1983; Motowidlo 1982; Weitz 1981) tosiasiaan, että ihmiset hakeutuvat työhön, joka vastaa heidän henkilökohtaisia tarpeitaan.

### 3.3. Työntekijöiden autonomian tukeminen ja kestävä, autonominen motivaatio

SDT:n perusteella kestävä motivaatio syntyy, kun organisaatio ja sen johtajat tukevat työntekijöidensä kompetenssin, liittyneisyyden ja autonomian tarpeita. Kestävä motivaatio on nimetty autonomiseksi, koska se kumpuaa yksilötunteesta ja sisältää oman tahdon ja sitoutumisen tunteita. (Stone et al. 2009, 77) Kestävän motivaation muodostumista ei ole helppoa toteuttaa organisaatioissa. Stone et al. (2009, 79-80) mukaan seuraavat asiat auttavat täyttämään sen edellyttämiä psykologisia tarpeita työpaikalla:

- (1) Kysy avoimia kysymyksiä ja tarjoa osallistumista ongelmien selvittämiseen
- (2) Kuuntele aktiivisesti ja hyväksy työntekijöiden näkökulmia
- (3) Tarjoa rakenteellisia ratkaisuja, jotka muun muassa selventävät vastuita
- (4) Tarjoa vilpittömyyttä ja positiivista palautetta, joka on ajankohtaista sekä perustuu faktoihin ongelmista
- (5) Minimoi pakottava kontrolli kuten ulkoiset palkkiot ja vertailu työntekijöiden välillä
- (6) Kehitä kyvykkyyksiä ja jaa tietoa kompetenssin ja autonomian tunteiden kasvattamiseksi

Toisaalta autonomia toteutuu organisaatioissa kontrolliin vaikuttamalla. Myyntihenkilöstön työtä kontrolloidaan kahden pääasiallisen elementin suhteen: käyttäytymisen ja tuloksien (Anderson & Oliver 1987). *Tuloksien kontrollin* apuna käytetään myynnin määrästä johtuvia palkkioita, *käyttäytymisen kontrollin* apuna johdon panostamista kouluttamiseen, tarkkailuun, arviointiin ja palkitsemiseen myyjien käyttäytymisen perusteella, ei myyntituloksien (Miao et al. 2007, 418). Käytännössä organisaatioissa käytetään kumpaakin kontrollointitapaa (Oliver & Anderson 1994). Myyjät, joiden kontrollointi perustuu käyttäytymiseen, kokevat suurempaa sisäistä motivaatiota, kun taas myyjien kontrollin perustuessa tuloksiin, heidän motivaationsa on pääasiassa ulkoista (Anderson & Oliver 1987).

Käyttäytymisen kontrolli voidaan vielä jakaa (Challagalla & Shervani 1996) *toiminnan* sekä *kyvykkyyksien kontrolliin*, joista edellisellä tarkoitetaan toimintojen erittelyä, joita myyjän odotetaan tekevän työssään ja jälkimmäisellä myyntitaitojen kehittämistä, soveltamista ja niistä palkitsemista. On yllättävää, että tutkimuksen mukaan toiminnan kontrollointi vaikuttaa positiivisesti yksilön haluun etsiä haasteita työstä eli

kognitiiviseen osa-alueeseen, joka luo sisäistä motivaatiota (Miao et al. 2007, 422). Asiasta onkin argumentoitu myös täysin päinvastaisesti (Jaworski & Kohli 1991). Luonnollista puolestaan on, että kyvykkyyksien kontrollointi rohkaisee myyjiä SDT:n (Ryan & Deci 2000a) mukaiseen uutuuden etsimiseen, oppimiseen ja uusien kykyjen soveltamiseen, mikä vie pois painoarvoa myyntityön tuloksiin keskittymiseltä ja vaikuttaa positiivisesti myyntihenkilöstön työtehtävistä nauttimiseen (Miao et al. 2007, 418). Se myös kasvattaa myyntihenkilöstön kokemaa kyvykkyyttä eli kompetenssia (Challagalla & Shervani 1996) ja siten antaa myyjille mahdollisuuden harjoittaa kykyjään autonomisemmalla tavalla (Kohli et al. 1998), rakentaen samalla vankemman keskinäiseen luottamukseen perustuvan siteen johtajan ja myyjien välille (Anderson & Oliver 1987). Kyvykkyyksien kontrolloinnilla on siten selkeä positiivinen yhteys sisäiseen motivaatioon (Miao et al. 2007).

### **3.4 Autonomia työn ulottuvuutena**

Hackmanin ja Oldhamin mallin (Kuvio 2) mukaan autonomia on yksi työn ydinulottuvuuksista. Vaikka työnpiirremalli on paljon käytetty, sitä on kritisoitu autonomia-käsitteen moniulotteisuuden huomioitta jättämisestä (Breugh 1999, 358). Työnpiirremalli on osoittanut tutkimuksissa hyödylliseksi myyntihenkilöstön sisäisen työmotivaation, suorituskyvyn ja tyytyväisyyden ennakoijana, sillä kaikkien työn ydinulottuvuuksien on näytetty olevan merkityksellisiä edellä mainittujen lopputulemien saavuttamisessa (Tyagi 1985b, 48-49). Erityisen merkitykselliseksi myyjien suorituskyvyn kannalta ovat osoittautuneet autonomia ja palaute, mikä antaa tukea käsitykselle, että myyntityötä tekevät haluavat työskennellä ja työskentelevät tehokkaammin autonomiaa tukevissa työympäristöissä sekä osaavat käyttää palautetta suorituskykynsä parantamiseen (Tyagi 1985a, 80-81).

Tutkimukset eivät juuri ole keskittyneet siihen, miten työnpiirremallin muut työn ydinulottuvuudet vaikuttavat autonomiaan, jonka on sosiaalipsykologian puolella todettu olevan keskeistä sisäisen motivaation kannalta. Lisäksi Hackmanin ja Oldhamin (1975) mallia on kritisoitu tarpeettoman suuresta määrästä psykologisia tiloja, jotka toimivat välittäjinä työn suunnittelun ja sen lopputulemien välillä (Morgeson & Campion, 2003). Ehkäpä SDT:n määrittelemä autonomian tunne voisi olla tässä mallissa se ratkaiseva psykologinen tila muodostaen sisäisen motivaation.

Voisi olla luontevaa, että esimerkiksi taitojen moninaisuus vaikuttaisi positiivisesti autonomian tunteeseen, työntekijän pystyessä itse hallitsemaan suurempaa osaa työtehtävistä. Näin hän kokisi paremmin pystyvänsä toimimaan oman tahtonsa varassa ja suurempaa käyttäytymisensä omistajuutta, joten sisäinen työmotivaatio muodostuisi korkeammaksi. Myös esimerkiksi palautteella voisi olla vastaavanlainen vaikutus. Tieto omista onnistumista ja epäonnistumisista lisäisi omaa tietoisuutta työssä suoriutumisesta ja siten mahdollisesti vaikuttaisi yksilön halukkuuteen laajentaa ja harjoittaa omia kykyjään, mikä on SDT:n (Ryan & Deci 2000a, 70) mukaan olennaista sisäiselle motivaatiolle.

Pierce et al. (2009, 478) ovat ehdottaneet, että psykologinen omistajuus, jolla tarkoitetaan, että yksilö tuntee tavoitteen tai tavoitteen osan ”omakseen” (481), voisi olla työnpiirremallissa välittäjänä toimiva psykologinen tila. Myös luovuutta on tutkittu työn suunnittelun yhteydessä (Elsbach & Hargadon 2006), jolla oletettavasti on yhteyttä autonomiaan ja sen tarpeeseen. Pierce et al. (2009) mukaan eräs koulukunta (mm. Gagné et al. 1997) on tutkinut työn suunnittelun seurauksena syntyvää psykologisen valtaistamisen tunnetta, joka puolestaan vaikuttaa työntekijän sisäiseen työmotivaatioon, -tyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja omaan tahdonvaltaiseen, konstruktiviseen työkäyttäytymiseen. Psykologinen omistajuus, luovuuden käyttö työssä ja psykologisen valtaistamisen tunne ovat luultavasti kaikki yhteydessä työautonomiaan. Itse asiassa itsemääräytyminen on yksi psykologisen valtaistamisen osa-alue yhdessä työn merkityksellisyyden, kompetenssin, minäpystyvyyden ja vaikutusvaltaisuuden kanssa (Pierce et al. 2009).

### **3.4.1 Työn suunnittelu – motivaation ja autonomian kannalta**

Työn muotoilu enemmän motivoivaksi voidaan aloittaa diagnosoimalla tämänhetkisen työn piirteitä. On hyödyllistä selvittää, millainen motivaatiopotentiaali työllä on. Työn heikkouksien ja vahvuuksien arvioinnin avulla saadaan tietää, mitä seikkoja työssä tulisi mahdollisesti muuttaa motivaation lisäämiseksi. Toiseksi tulee määrittää työntekijöiden tämänhetkisen motivaation, tyytyväisyyden ja suoriutumisen taso sekä viimeisenä tutkia työntekijöiden kasvutarpeen vahvuutta. Korkean kasvutarpeen työntekijät suhtautuvat yleisesti positiivisemmin työn järjestelyn muuttamiseen kuin matalan kasvutarpeen omaavat. (Hackman et al. 1975, 61)

Autonomian kannalta työn suunnittelussa on tärkeää erityisesti se, miten työn vertikaalinen lataus on toteutettu. Sen tarkoituksena on sulkea kuilu työn tekemisen ja kontrolloinnin väliltä ja sitä kautta saavuttaa motivaation parantumista. Hackman et al. pohtivat jo vuonna 1975 tämän työn suunnittelun periaatteen olevan mahdollisesti se ratkaisevin motivaation kannalta. Vertikaalinen työn rikastaminen tarkoittaa vastuun hajauttamista alemmille hierarkiatasoille ja näin hierarkian madaltumista organisaatiossa. Tämä näkyy esimerkiksi työntekijän suurempana mahdollisuutena työn aikatauluttamisessa, työtapojen päättämisessä ja työn tuloksien tarkistamisessa. Myös työntekijöiden kannustaminen omatoimiseen ongelmanratkaisuun on merkki suuremmasta työn autonomiasta. (Hackman et al. 1975, 64-65)

### **3.4.2 Työn monimutkaisuus ja itsemäärääminen**

Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että yksilön kyky kontrolloida ympäristöä saa aikaan tehokkuuden ja tyytyväisyyden tunteita, sillä ihminen kokee olevansa aktiivinen toimija, ”syy asioille” (White 1959). Yksinkertaisen työn on sanottu olevan monimutkaista työtä huonompaa: se ei tarjoa yksilölle mahdollisuutta aikaansaannoksiin, jotka johtuvat hänen omista taidoistaan ja kyvyistään; se on pikemminkin työn toteuttamista toisten kehittelemien rutiinien pohjalta (Pierce et al. 2009, 482).

Monimutkaiset työtehtävät tarjoavat enemmän haasteita, ovat avoimempia työntekijän päätöksille ja muokkaamiselle sekä vaativat enemmän taitoja, kykyjä, korkeampaa motivaation tasoa, sinnikkyyttä ja panostusta, joten ne tarjoavat tyydytystä työntekijän kontrollin ja kyvykkyyden tarpeille sekä tarpeelle olla vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Tällaisissa töissä työn tuloksiin koetaan voitavan itse vaikuttaa. (Pierce et al. 2009, 482-483) Korkeat itsenäiset ongelmanratkaisuvaatimukset tarjoavat haasteita ja uusia tilanteita, joissa voidaan osoittaa ja vahvistaa kykyjä (Deci & Ryan 2000), ja näin työntekijät odotettavasti ovat motivoituneempia ja tyytyväisempiä työhönsä (Humphrey et al. 2007, 1335). Myyntityön on esitetty olevan yleisesti haasteellista muun muassa markkinapaikoilla alati tapahtuvien muutosten ja suorituskykyyn perustuvan palkkiojärjestelmän vuoksi (Wang & Netemeyer 2002, 218). Haasteet riippuvat myyntialueen koosta, kilpailusta ja myyntipotentiaalista (Tyagi 1985a). Myyntityö vaatii sekä taitoa kohdata haasteet että vapautta työn toteuttamisessa (Karasek 1979).

Teoreettisten argumenttien mukaan työn monipuolisuus johtaa työntekijän psykologiseen valtaistamiseen, jolla puolestaan on positiivinen yhteys muun muassa sisäiseen motivaatioon ja tahdonalaiseen sekä konstruktiviseen työkäyttäytymiseen (Gagné et al. 1997; Pierce et al. 2009, 480). Valmiiksi ohjeistetut, standardoidut työt eivät puolestaan anna työntekijälle mahdollisuutta päästä yksilölliseen vuorovaikutukseen työn kanssa ja siten työntekijän persoonallisuus ja työ eivät integroidu onnistuneesti yhteen (Pierce et al. 2009, 483).

Työn autonomia vaikuttaa suoraan yksilön minäpystyvyyteen, kun taas työntekijöiden kyvykkyys vaikuttaa siihen, kuinka paljon johtajan tarvitsee ohjata ja tarkkailla myyntihenkilön päivittäisiä töitä. Korkea työn autonomia antaa myyjälle viestin, että johtaja luottaa hänen kyvykkyyteensä ja arviointikykyyn työn toteuttamisen tavoista ja luo minäpystyvyyttä. Myös oppimisella on tärkeä rooli myyntihenkilöstön minäpystyvyyden kasvattamisessa (Wang & Netemeyer 2002, 219-224). Sen myötä syntyy myös kyvykkyksiä. Tämä kaikki luultavasti antaa johtajille tunteen, että työntekijät osaavat työnsä, joten heille voi antaa enemmän työn autonomiaa.

### **3.4.3 Autonomian mahdolliset negatiiviset puolet ja sosiaalisuus työssä**

Tutkimusten mukaan työnpiirremallin autonomialla ei ole paljoakaan yhteyttä roolikonfliktiin, pelkoon ja ahdistavuuteen työssä tai työstressin kokemiseen. Autonomia ei myöskään johda ylikuormittumiseen, johon yhteydessä oli vain tehtävän merkityksellisyys. Itse asiassa autonomialla on osoitettu olevan negatiivinen yhteys burnouttiin ja uupumiseen (Humphrey et al. 2007, 1341). Yksilölliset erot ovat näissä asioissa varmasti merkittäviä. Toiset kokevat vastuun lisääntymisen työssä ahdistavana, jopa pelottavana, kun taas toiset ovat luonnostaan haasteita janoavia ja tuntevat olonsa mielekkääksi saadessaan enemmän päätäntävaltaa. Myös myyntihenkilöstön kannalta johtajan menettelytavat, esimerkiksi suorituskyvyn arviointi, voidaan nähdä sekä haasteena että uhkana riippuen yksilöllisistä eroista: toiset kokevat haasteiden olevan saavutettavissa kovalla työllä, kun taas toiset kokevat johdon suorituskykypainotteisuuden olevan uhka, koska he eivät koe pärjäävänsä myyntityön vastuualueillaan tarpeeksi hyvin (Tyagi 1985a).

Sosiaalinen tuki ja riippuvuus muista sitouttavat työntekijän vahvemmin organisaatioon ja ovat yhdessä palautteen kanssa yhteydessä sisäiseen motivaatioon (Humphrey et al. 2007). Tutkijat ovat huomanneet, että työn sosiaaliset

ominaisuudet ovat tärkeä osa-alue (Parker & Wall 2001) ja niitä on tarpeellista tarkastella motivaatiota muodostavien työn piirteiden yhteydessä (Morgeson & Humphrey 2006). Ihmisen perustavanlaatuisen motivaatioon sisältyy halu liittyä muihin, osallistua ja säilyttää ihmistenvälisiä suhteita (Baumeister & Leary 1995). Suurempi vuorovaikutus muihin tekee työstä kompleksisempää ja haasteellisempää, mikä puolestaan voi lisätä työmotivaatiota (Kiggundu 1983). Autonomia ei itsemääräytymisteorian mukaan tarkoita itsenäisyyttä vaan siihen sisältyy myös riippuvuus muista, joten sosiaalisuus ei ole sen vastakohta.

### **3.5 Työntekijöiden autonomia ja johtaminen**

Eksplisiittinen eli ulkoisen määräytymisen mukaan jokin työn objektiivinen piirre, jonka seurauksena työn autonomian tai osallistavuuden määrä vaihtelee, saa aikaan subjektiivisen autonomian tai kontrollin tunteen (Evans & Fischer 1992). Myös johtajuudella voidaan siis uskoa olevan paljon merkitystä työntekijän autonomian muodostumisessa. Useat johtajat edelleen tekevät virheen omaksuessaan liian käskyttävän ja kontrolloivan johtamistyylin, joka hävittää täysin työntekijöiden motivaation ja proaktiivisen omistautumisen työlle (Stone et al. 2009, 76).

Tutkimusten mukaan ihmiset ovat halukkaita säilyttämään itsepysyvyyden tunteen ajan ja tilanteiden muuttumisesta riippumatta (Sampson 1978), mikä puoltaisi näkemystä, että myös työssä halutaan säilyttää identiteetin pysyvyys. Tämän perusteella ulkopuolisella kontrollilla ei saavuteta pysyvää käyttäytymisen muuttumista. Toisaalta, mikäli työntekijä kokee äärimmäisen suurta käyttäytymisensä omistajuutta, se voi johtaa välinpitämättömyyteen organisatorisia sääntöjä kohtaan (Pierce et al. 2009, 490).

Onnistunut päämäärien täyttäminen vaatii, että työntekijälle tarjotaan jonkinlaista joustavuutta niiden tavoitteluun (Locke & Latham, 1990). Työntekijöiden päätäntävalta tavoitteiden toteuttamisen suhteen tekee työstä merkityksellisempää (Maddi 1970) ja sisäisesti motivoivampaa. Toisaalta johtajalta tuleva palaute on tärkeää. Jos työntekijät saavat tietää, etteivät he etene halutulla tavalla tavoitteisiin, autonomian tasoon vaikuttamalla voidaan saada heidät löytämään tavoitteiden kannalta suotuisimmat työn toteutustavat (Humphrey et al. 2007, 1347), kuitenkin ilman pakottavaa kontrollia.

Tutkimukset ovat osoittaneet autonomian tukemisen edistävän sisäistä motivaatiota (mm. Deci et al. 1989), joten johtajan on hyvä ymmärtää ja hyväksyä työntekijän näkökulmia, tarjota työntekijälle valintamahdollisuuksia ja merkittävää tietoa ilman manipuloivaa otetta sekä rohkaista oma-aloitteisuuteen (Deci et al. 1994). Tutkimuksissa (Deci et al. 1989) työntekijät, joiden johtajat tukivat autonomiaa, olivat luottavaisempia organisaatioon, tyytyväisempiä työhönsä ja kokonaisvaltaisesti parempivointisia – heille kertyi vähemmän poissaoloja. Autonomian tukeminen ei tässä viittaa niinkään itse työn piirteisiin vaan siihen, millainen on johtajan luoma ”ilmasto” työntekijöihinsä ja johtamistavat tavoitteiden asetannan, päätöksenteon ja työn suunnittelun suhteen (Baard et al. 2004).

Paitsi johtajan tuki, myös työntekijän suuri *autonominen kausaaliorientaatio* voi antaa paremmat mahdollisuudet sisäisien kompetenssin, autonomian ja liittyneisyyden tarpeiden tyydyttämiseen (Baard et al. 2004, 2061). Kausaaliorientaatio viittaa yksilöllisiin eroihin käyttäytymisen aloittamisen, säätelyn ja tavoitteellisuuden suhteen (Baard et al. 2004, 2048-49). Ihminen voi olla autonomiaorientoitunut, kontrolliorientoitunut tai persoonattomasti orientoitunut, jolla viitataan yleiseen motivaation puutteeseen (Gagné & Deci 2005, 339). Autonomiaorientaatio tarkoittaa ihmisen taipumusta olla itse säätelevä ja suunnata toimintansa ympäristön sisäisen arvon ja asiayhteydestä riippuvan omatoimisuuteen kannustamisen mukaan (Baard et al. 2004, 2048-2049).

On siis yksilöllisesti vaihtelevaa, koetaanko sosiaalinen konteksti, kuten johtajan tuki, pääasiallisesti autonomiaa tukevaksi vai kontrolloivaksi (Gagné & Deci 2005, 339). Myös myyntihenkilöstön osalta on saatu vastaavia tuloksia: johtajien pitäisi huomioida, että erilaista myyntityötä tekevien myyjien autonomian kokeminen ja autonomian tarve saattavat vaihdella. On tärkeää saada autonomian tarve ja koettu autonomia vastaamaan tasoltaan toisiaan, sillä tällöin työntekijä suoriutuu parhaiten työstään. (Strain & Taylor 1997, 116-117)

### **3.6 Osallistava johtajuus ja työntekijöiden valtaistaminen**

Osallistavan johtajuuden ytimessä on suuremman päätäntävällän ja vastuun antaminen työntekijöille, joten heillä on mahdollisuus kontrolloida ja koordinoida organisaation perusaktiviteetteja (Cotton 1994). Johtajat jakavat tavoitteen



asetannan, tiedon prosessoinnin ja ongelmien selvittämisen toiminnot työntekijöidensä kanssa (Wagner 1994). Osallistavaan johtajuuteen liittyy siis työntekijän autonomian lisääntymistä.

Myyntihenkilöstön osalta on saatu tutkimustuloksia, että johtajan suorittama tavoitteen asetanta ja työn helpottaminen eivät vaikuta sisäiseen motivaatioon, joten myyjät haluavat mieluummin toimia autonomisesti kuin että johtajat suoraan asettaisivat heille tavoitteet ja tavat työstä suoriutumiseen (Tyagi 1985a). Itse asiassa johtajien käyttäytyminen mahdollisesti kasvattaa myyjien ulkoista motivaatiota, kun taas työn piirteet lisäävät heidän sisäistä motivaatiota (Tyagi 1985a, 82). Näiden tutkimustuloksien seurauksena johtajalle jää rooli vaikuttaa myyntihenkilöstön ulkoiseen motivaatioon: johtajan tulee toki vaikuttaa tavoitteen asetantaan, mutta erityisesti hänen tulee tarjota myyjille turvallinen työympäristö ja kontrollia organisaatiossa palkkioissa sekä selventää myyjien suoriutumisen ja ulkoisten odotuksien suhdetta (Tyagi 1985a).

Työntekijöiden osallistaminen ei kuitenkaan tarkoita täyden vallan antamista tai suoranaista vastuuta (Lee & Koh 2001, 692). *Motivaatioperäisen suhtautumistavan* mukaan osallistaminen päätöksentekoon tarjoaa työntekijälle suurempia sisäisiä palkkioita (Thomas & Velthouse 1990) ja suurempaa psykologisen valtaistamisen tasoa (Spreitzer 1995). *Vaihdantänäkemyksen* mukaan osallistava johtaminen antaa työntekijälle viestin, että johtaja luottaa ja arvostaa alaisiaan, mikä puolestaan voi vaikuttaa positiivisesti johtajaan kohdistettuun luottamuksen tasoon (Dirks & Ferrin 2002, 614). Kummatkin tavat ovat tehokkaita arvioitaessa osallistavan johtajuuden vaikutusta työssä suoriutumiseen (Huang et al. 2010, 137).

Työntekijöiden valtaistaminen on toinen käsite, johon liittyy positiivisia organisatorisia ilmentymiä vallan ja kontrollin suhteen. Sille on ominaista työntekijöiden tunne roolistaan organisaation menestyksen lisääjinä, johtajien kuin työntekijöidenkin tieto oppimisen ja kyvykkyyksien arvosta, työntekijöiden osallisuudentunne työyhteisöön sekä työn uutuutta stimuloiva, haastava ja innostava luonne – työ motivoi identifikaation kautta, ennemminkin kuin palkkioin ja rangaistuksin (Bennis & Nanus 1985). Valtaistaminen on myös yhteydessä itsejohtamisen käsitteeseen (Lee & Koh 2001, 691), jonka voidaan ajatella olevan osa autonomista työkäyttäytymistä.

Vallan ja kontrollin suhde ei koskaan ole yksiselitteistä. Se johtajan vallan taso, mikä toimii toisissa tilanteissa, voi toisissa olla pääosin toimimaton. Kuitenkin voidaan sanoa, että työntekijöiden päätäntävällän lisäämisellä tiettyyn, määrittelemättömään pisteeseen asti on positiivisia organisatorisia seurauksia muun muassa työmotivaation sekä työtehokkuuden ja työilmapiirin kannalta. Tutkimuksien mukaan osallistava johtajuus voi edistää myyntihenkilöstön minäpystyvyyttä ja siten vaikuttaa positiivisesti myynnin tekemiseen ja asiakkaiden tyytyväisyyteen palvelua kohtaan (Ahearne et al. 2005).

### 3.7 Teoreettisten mallien yhteenveto

Teoreettisen viitekehyksen tärkeimmät osat ovat työnpiirremalli, itsemääräytymisteoria ja osallistavan johtajuus. Työpiirremallin mukaan motivaatio on lähtöisin muun muassa autonomiasta ja työn merkityksellisyys on tärkein välittäjätekijä – työnsuunnittelulla on merkitystä näihin. Itsemääräytymisteorian mukaan autonomian tarve ja siten motivaatio ovat synnynäisiä, mutta ulkoiset olosuhteet voivat vaikuttaa niihin negatiivisesti tai positiivisesti. Osallistava johtajuus liittyy työntekijän autonomian tukemiseen ja sopivaan valtaistamisen tasoon. Sisäisen motivaation tukemisen kuusiportainen malli (Stone et al. 2009, 80) sisältää osallistavaan johtajuuteen rinnastettavia asioita.

## 4. TUTKIMUSPROSESSI

Tutkimus suoritettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiiviselle tutkimusmenetelmälle ominaista on, että tutkimusprosessin eri osa-alueita, eli aineistonkeruuta, analyysia ja tulkintaa, ei aina ole mahdollista pilkkoa toisiaan yksiselitteisesti seuraaviin vaiheisiin. Tämän tutkielman kannalta tärkeitä kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat *tutkittavien näkökulma* eli tutkijan pyrkimys objektiivisuuteen oman subjektiivisuutensa tiedostamalla, *harkinnanvarainen otanta* eli tutkittavana on pieni määrä etukäteen valittuja tapauksia sekä *hypoteesittomuus* eli tutkija ei ole muodostanut tiukkoja ennako-olettamuksia tutkimuskohteesta tai sen tuloksista. (Eskola & Suoranta 2008, 16-20)

#### **4.1 Aineiston keruu haastattelujen avulla**

Aineistokeruumenetelmänä käytettiin pääasiallisesti puolistrukturoitua teemahaastattelua, jota täydennettiin myyjien osalta strukturoidulla haastattelutavalla eli lomakehaastattelulla. Ero puolistrukturoituun haastatteluun on, että kysymyksiä lisäksi myös valmiit vastausvaihtoehdot annetaan haastateltaville. Metsämuurosen (2006, 114) mukaan strukturoitu haastattelu on juuri tehokkainta toteuttaa vähemmän strukturoitujen edeltävien haastatteluvaiheiden jälkeen, kuten tässä tutkimuksessa tehtiin. Strukturoidulla osiolla haluttiin saada parempaa luotettavuutta tutkimukselle sekä parempi kokonaiskuva haastateltavista myyjistä tiettyjen asioiden suhteen. Esimiehen haastattelu noudatteli puolistrukturoitua teemahaastattelua, jolle ominaista on, että haastattelu etenee ennalta valittujen teemojen mukaisesti. Puolistrukturoitua haastattelua voidaan yksinkertaistaen kutsua teemahaastatteluksi (Metsämuuronen 2006, 115), jossa erona on kuitenkin kysymysten muodon tai esittämisjärjestyksen mahdollinen vaihtelu (Metsämuuronen 2006).

Haastattelut toteutettiin kasvokkain lokakuun 2011 aikana. Tutkija kävi henkilökohtaisesti kysymässä halukkaat haastatteluun osallistuvat myyjät ja motivoimassa heidät – osallistuminen perustui täysin vapaaehtoisuuteen. Haastattelu eteni tutkijan esittämien, teemoittain rakennettujen kysymysten avulla. Tutkija pyrki toteuttamaan haastattelun vuorovaikutuksen niin, että haastateltava oli suurimman osan ajasta äänessä. Haastatteluvastauksia ohjailtiin antamalla lisäesimerkkejä ja -tarkennuksia vain, mikäli haastateltavalta itseltä ei tullut mitään vastausta mieleen. Myös tilanteissa, joissa haastateltava ei ymmärtänyt tarpeeksi käsitteiden merkitystä, tutkija pyrki antamaan niille tutkimuksen kannalta olennaisen merkityksen, mikäli tämä voitiin tarpeeksi yksiselitteisesti tehdä.

#### **4.2 Aineiston koko ja kattavuus**

Haastateltavina toimi kolme myyntihenkilöstön työntekijää ja heidän lähin esimiehensä. Haastateltavat myyjät valittiin osaston laajuuden vuoksi sattumanvaraisesti niistä, jotka olivat olleet töissä organisaatiossa sen toimipaikan perustamisesta lähtien. Näin pyrittiin varmistamaan tarkan kokonaiskuvan muodostuminen myyntityön autonomiasta juuri tässä kohdeorganisaatiossa ja saamaan haastateltavilta vastaukset samalta aikajänteeltä. Myös haastateltu esimies

on toiminut organisaatiossa sen toimipaikan koko olemassaolon ajan ja hänellä on aikaisempaa kokemusta esimiestyöstä muutaman vuoden ajalta. Haastatelluista myyjistä ei anneta enempää tietoa organisaationsisäisen tunnistamisen ehkäisemiseksi.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää ja kuvailla jotakin ilmiötä mahdollisimman hyvin ja syvällisesti sekä valita aineiston koko mielekkään tulkinnan mahdollistamiseksi (Eskola & Suoranta 2008, 61). Tämän takia haastateltavia on tässä tutkimuksessa vain muutamia henkilöitä. Myös tutkimusaiheen subjektiivinen ilmentyminen rajasi haastateltavien myyjien määrän aluksi suunnitellusta neljästä kolmeen henkilöön. Tämän määrän perusteella tutkija ennusti pystyvänsä laadullisen tutkimuksen puitteissa (Eskola & Suoranta 2008, 62) muodostamaan aineistosta teoreettisesti kestäviä näkökulmia.

Tutkimukseen haluttiin saada lisää syvyyttä ja täydentää sen näkökulmia haastattelemalla myös myyjien lähintä esimiestä. Tästä haastattelusta saatavilla tiedoilla tutkija ennusti olevan vaikutusta arvioitaessa johtajuuden merkitystä työntekijän autonomian ja motivaation muodostumisessa. Tutkija sai apua case-organisaation ylimmältä johtajalta – hänen ansiostaan esimiestä oli helpompi lähestyä ja saada hänet innostumaan haastatteluun osallistumisesta.

### **4.3 Aineiston analyysi**

Analyysivaiheessa on tärkeää, että tutkija tiedostaa omat ennako-oletuksensa tutkimustuloksesta (Metsämuuronen 2006) ja pyrkii tarkastelemaan aineistoa laajemmasta perspektiivistä. Varsinainen analysointi on toisaalta tutkijan itsensä suorittamaa, joten hänen näkökulmansa asiasta vaikuttavat lopputuloksiin joka tapauksessa jonkin verran.

Tämän tutkielman analyysivaiheessa haastattelujen avulla saatua aineistoa peilataan kerättyä tieteellistä teoreettista viitekehystä vasten. Tavoitteena on lopulta irrottaa haastattelutulokset yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista ja lausumista sekä siirtää ne yleiselle teoreettiselle ja käsitteelliselle tasolle (Metsämuuronen 2006, 122). Haastatellut myyjät on empiriaosuudessa nimetty Myyjä 1, Myyjä 2 ja Myyjä 3. Järjestys ei noudattele millään tavalla haastattelujärjestystä, joten näin on vaikeammin tunnistettavissa, mitä kukin yksittäinen myyjä on sanonut. Organisaation

nimeä ei käytetä, koska se ei tuo tutkimukseen lisäarvoa, ja tämä oli myös case-organisaation toive.

Analysoinnin helpottamiseksi haastattelut nauhoitettiin sekä litteroitiin ja kysymykset oli jo haastatteluvaiheessa jaoteltu teorian kannalta olennaisiin teemoihin. Analyysivaiheessa tutkija pyrki vielä jaottelemaan uudelleen kerätyn aineiston eli haastatteluvastaukset pää- ja alatutkimuskysymyksien kannalta keskeisiin teemoihin, jotta empirian lopuksi on helpompi muodostaa yhteenvedonomaaisesti vastaukset tutkielman alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Analysoinnissa käytetään siis apuna teemoittelua, joka vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta (Eskola & Suoranta 2008).

#### 4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivista tutkimusta ja kvalitatiivisia tutkijoita on kritisoitu luotettavuuskriteerien hämäryydestä, sillä tässä tutkimusmenetelmässä tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan ratkaisujaan analyysin kattavuuden ja tekemänsä työn luotettavuuden suhteen (Eskola & Suoranta 2008, 208). Laadullisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuskriteeri on itse tutkija, ja luotettavuuden arviointi perustuu näin tutkijan oman subjektiviteetin myöntämiseen (Eskola & Suoranta 2008, 210). Eskola & Suoranta (2008, 211-212) mukaan luotettavuusarvion neljä kriteeriä ovat tutkimuksen *uskottavuus* (vastaako tutkijan suorittama käsitteellistäminen ja tulkinta tutkittavien käsityksiä), tutkimustulosten *siirrettävyys* (onko tutkimustulokset tietyllä tapaa yleistettävissä), tutkimuksen *varmuus* (onko tutkijan ennakko-oletukset otettu huomioon) ja *vahvistuvuus* (saako tehdyt tulkinnat tukea muista vastaavan ilmiön tutkimuksista).

Tämän tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää ainakin kohtuullisella tasolla. Haastattelujen edetessä tutkija pyrki saamaan haastateltavat samalle käsitteelliselle tasolle itsensä kanssa, mikäli tämä vain oli mahdollista. Tutkimustuloksia ei ole laajamittaisesti tarkoitus yleistää ja yleistettävyys koskee tapaustutkimuksen myötä vain jossain määrin case-organisaatiota ja toimialaa. Tutkija on pyrkinyt ottamaan oman subjektiviteettinsa huomioon tutkimusprosessin kulun aikana. Aineistoa on tulkittu peilaten pääosin aiempiin tutkimuksiin vastaavasta ilmiöstä.

## 5. EMPIIRINEN OSIO: MYYJÄN AUTONOMIA JA MOTIVAATIO

Tämä pääluku keskittyy tutkielman merkityksen kannalta olennaisimpaan, haastattelujen avulla kerätyn aineiston analysointiin teoreettista viitekehystä vasten. Tavoitteena on löytää käytännön näkökulman antavasta empiriasta vastaavuuksia ja eroavuuksia esiteltyyn teoriaan sekä painottaa tutkimuksen kannalta olennaisia teemoja ja siten vastata lopuksi asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tässä osuudessa esitettävien kuvioiden osalta täytyy todeta, että ne kaikki tarvitsevat lisää empiiristä tukea, eivätkä ole mitään yleispäteviä malleja. Ne on kuitenkin haluttu nostaa esille sekä tutkijan lopullisen analyysin tekemisen että lukijan analyysin ymmärtämisen helpottamiseksi.

### 5.1 Sisäisen motivaation ja autonomian merkitys myyntityössä

Eri tutkimukset ovat painottaneet sisäisen motivaation tärkeyttä, koska se on kestävämpää (Stone et al. 2009), merkityksellisempää positiivisten organisatoristen lopputulemien kannalta (Gagné et al. 2010) ja myös tärkeämpää myyntihenkilöstölle verrattuna ulkoiseen motivaatioon (Tyagi 1985a, 82). Myös haastatellut case-organisaation myyjät kokivat sisäisen motivaation ulkoista tärkeämmäksi: kaksi kolmesta haastateltavasta nimesi työn sisäisen arvon olevan ulkoisia palkkioita ja olosuhteita tärkeämpää heidän motivaationsa kannalta ja kolmas haastateltava nimesi nämä yhtä tärkeiksi. Yleisesti haastateltavat kokivat työmotivaationsa tason keskimääräisen hyväksi. Kysyttäessä motivaatioon vaikuttavia asioita saatiin seuraavia vastauksia:

*”- siihen tietysti auttaa se, että työ on semmost mielekästä ja sitä tykkää tehdä. Sen takia haluaa tai jaksaa aina tulla töihin.”* (Myyjä 1)

*”Mul ainaki tekee se paljo, että tykkään tästä työstä - -”* (Myyjä 2)

*”Mie tykkään tosta alueesta, millä mie oon - -”* (Myyjä 2)

*”No tietysti myynti jonkun verran, ku on myyntityö, ni se vaikuttaa - -”* (Myyjä 3)

Näiden havaintojen perusteella sisäistä, itse myyntityön mielekkyydestä kumpuavaa motivaatiota voidaan pitää merkittävänä ja päinvastoin itse työtä tärkeänä myyjien työmotivaation luojana. Myyjä 3 myös esitti näkemyksen, että mielekkäämmät

työtehtävät voisivat kasvattaa työmotivaatiota. Havainto korostaa yleisellä tasolla itse myyntityötä jopa työn motivaatiopotentialin (Hackman et al. 1975) kannalta.

Autonomian osalta eri myyjiltä saatiin toisistaan poikkeavia vastauksia. Yleisesti ottaen myyjät kokivat työnsä olevan jokseenkin autonomista. Eroja löytyi erityisesti siinä, kuinka pakottavana ja kontrolloivana ketjun sääntöjä pidettiin:

*”- - eihän tuolla pysty niinku lähtä tekemää mitää omiaa. Et ne tehää niinku ketjukonsepti sanoo.”* (Myyjä 2)

*”- - toki siin on ne ”ketjukonseptit” ja muut, mut silti nää sijoittelut ja muut pääsee päättämää aika hyvin itse. - - Et ite tykkään todella paljon täst et pääsee ite luovasti päättämään, et minne niitä laittaa.”* (Myyjä 1)

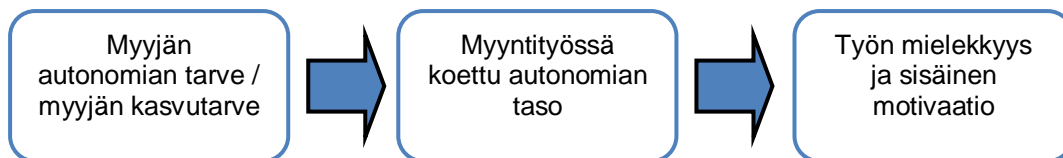
Näiden ja seuraavana esitettävien haastattelulainauksien perusteella työntekijän autonomian tarve voi olla merkittävää siinä, kuinka työntekijän kokee olevansa kontrolloitu ulkoapäin – tässä tapauksessa, kuinka pakottaviksi säännöt koetaan. Autonomisen kausaaliorientaation työntekijät ovat taipuvaisia olemaan itsesääteleviä työssä ja niin sanotusti löytämään mahdollisuuksia autonomiseen käyttäytymiseen (Baard et al. 2004). Tämä tutkimustulos sivuaa sitä työnpiirremallin (Hackman & Oldham 1976) seikkaa, jonka mukaan korkean kasvutarpeen työntekijät reagoivat positiivisesti työn järjestelyyn vertikaalisen rikastamisen avulla eli autonomian lisäämiseen. Edellisien haastatteluhavaintojen perusteella Myyjä 1 koki olevansa vähemmän kontrolloitu verrattuna Myyjä 2:een. Myöhempi empiirinen aineisto osoittikin, että Myyjä 1:llä on poikkeuksellisen korkea autonomian tarve ja siten hän toteuttaa autonomista kausaaliorientaatiota työkäyttäytymisessään:

*”No iteku on luonteeltaa vähän semmonen, et tykkää, no opiskelen sitä ICT-alaa, ni asioista, mitkä niin ku menee eteenpäin ja kehitty, tulee uutta. Et kylhän siitä työstä tykkää, ku saa ite päättää asioista. Et se on mahollisimman semmost vapaata, luovaa. Ni sitä sit myös niiku ajaa niitä asioita eteenpäin, ettei se ois mitää liukuhihnahommaa et sitä en itse tekis missään nimessä.”* (Myyjä 1)

Ja toisaalta Myyjä 2:lla voidaan ajatella olevan matalampi tarve toteuttaa itseään:

*”- - en mie ainakaan usko et mulla on tässä firmassa etenemismahdollisuuksii sillee, et tää on ehkä monellekin välivaihe ja myöhemmin sit jottaa muuta tai joku muu paikka.”*  
(Myyjä 2)

Aikaisemmat tutkimustulokset puoltavat, että vähittäismyyjillä on matala autonomian tarve (Strain & Taylor 1997, 115). Tämä tutkimus ei kuitenkaan tue kovin vahvasti kyseistä väitettä vaan pikemminkin osoittaa, että myyjien autonomian tarve on yksilöllistä. Tärkeää on siis saada paitsi erilaista myyntityötä tekevien myyjien (Strain & Taylor 1997), myös eri myyjäyksilöiden autonomian tarve ja työssä todellisesti koettu autonomia mahdollisimman lähelle toisiaan, millä voi tämän tutkimuksen perusteella olla vaikutusta työn mielekkyyteen ja siten työmotivaatioon.



**Kuvio 3** Myyjän autonomian tarpeen vaikutus sisäiseen työmotivaatioon

## 5.2 Autonomian osa-alueet myyntityössä

Seuraavien alaotsikkojen alla analysoidaan, millaisia tuloksia kerätty empiria antoi myyjän työn autonomiasta perustuen aikaisempien tutkimuksien (Jackson et al. 1993; Breugh 1985; Karasek et al. 1998) tekemään jaotteluun työaikataulujen autonomiaan, työtapojen autonomiaan, kriteeriautonomiaan ja päätännänteon autonomiaan. Näiden havaintojen pohjalta pyritään viimeistään empiriaosuuden loppuosassa linkittämään myyntityön osa-alueiden autonomia sisäiseen motivaatioon.

### 5.2.1 Myyntityön työaikataulujen autonomia

Työaikataulujen autonomia, eli vapaus kontrolloida työaikatauluja ja työn ajoittamista (Jackson et al. 1993), vaikuttaa haastateltavan mukaan myyntihenkilöstön motivaatioon:

*”Mul motivaatio on kohillaa sillee ihan. Motivoitunut olen tekemään parhaani tuolla. Se on se kiire aina, ku ei sit pysty tekemään kaikkii. Tuol on edellisen kampanjan*



*jäljiltä... Siis se kiire tekee sen, et ei oo tarpeeks porukkaa, eikä oo tarpeeks työtunteja itellä, ni ei niinku kerkeä sitä ympäristöä pitämään niin, tai myymälää niin myyvänä kuin sen voisi pitää.” (Myyjä 2)*

Työaikataulujen autonomia jakautui myyjien osalta kahtia työvuorojen ja työn ajoittamisen autonomiaan. Erityisesti työaikojen ja -aikatoiveiden sekä työvuorojen vaihdon osalta autonomian koettiin olevan heikkoa. Kiire puolestaan heikensi myyjien työn ajoittamisen autonomiaa työpäivän sisällä, mutta toisaalta yksilön kyky priorisoida työtehtäviä vaikuttaa tähän suuresti – kiireessä tärkeimmät työtehtävät on ensisijaisesti hoidettava. Kiireellä koettiin olevan myös vaikutusta motivaatioon, ehkäpä kiire vaikuttaa siihen yksilön minäpystyvyyteen kautta.

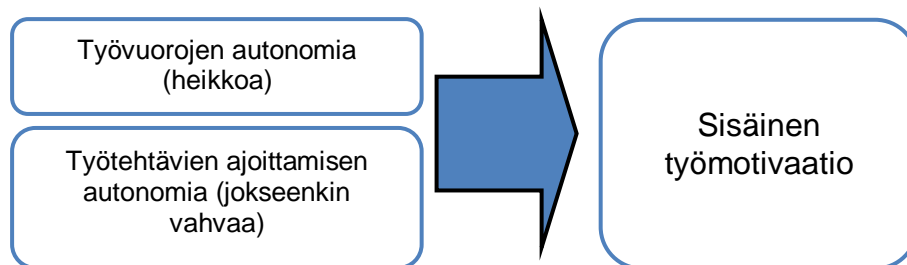
On mahdollista, että myyjien työvuorojen autonomian parantamisella olisi merkitystä työmotivaation kannalta. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että johtaja huomioisi paremmin työntekijöiden työvuorojen vaihdon mahdolliset hankaluudet ja työaikatoiveet sekä ajattelisi niillä olevan enemmän painoarvoa motivaation kannalta. Aikaisemmista tutkimuksista poiketen (Humphrey et al. 2007), työaikataulujen autonomialla on tämän aineiston mukaan vaikutusta työtyytyväisyyteen.

*”- - meillä oli ennen sillee, et työntekijät sai vaihtaa työvuoroja toisten työntekijöiden kanssa, mikä on opiskelijoille tosi hyvä juttu. Nykyää kaikki työvuoron vaihdot pitää hyväksyttää esimiehen kautta, mikä edellyttää sitä et ekaks mie etin sen ihmisen kenen kanssa mie vaihan, sit mie jou’un kysyy esimieheltä lupaa ja sitte viel sumplittaa uuestaa sen työntekijän kanssa, et jos se esimies suostuu ni. Tää on paljon hankalampaa verrattuna siihen entisee käytäntöö. Mut yleensä onnistuu kyllä, mutta hankalammin.” (Myyjä 1)*

Myyjät kokivat puolestaan strukturoidun haastattelulomakkeen perusteella (LIITE 2) työn aikataulujen autonomian olevan suhteellisen suurta työtehtävien ajoittamisessa työpäivän aikana – kaikki haastateltavat yhtyivät täysin siihen, että heillä on jonkinlaista kontrollia ja valtaa työtehtävien ajoittamisessa, minkä lisäksi kaksi kolmesta haastateltavasta myyjästä koki täysin voivansa kontrolloida työnsä aikatauluttamista. Vastakohtana työn ajoittamisen kontrolli eli tutkijan mainitsemat tiukat aikarajat koettiin myös kaikkien haastateltavien mielestä periaatteessa positiivisena tai neutraalina asiana, niiden koettiin jopa motivoivan kuten alla oleva Myyjä 2:en lausunto havainnollistaa. Työn ajoittamista kontrolloidaan tämän case-

organisaation suhteen tuntisuunnitelmalla, joka kuitenkin sisältää haastateltavien mukaan vain muutamia tärkeitä työtehtäviä. Myös kuvasto luo kontrollia ajoittamiseen.

*”No ainahan se motivoi et jos on joku takaraja, ni tulee se asia, tehtyy se asia niinku pakostakin. Niinku ku on kuvasto, niin koko ajanhan se menee niinku. Koko ajan kuvaston mukaan eletään. Ni aina totta kai se vaikuttaa se et se takaraja on ja se jäis tekemättä tietenki tai saattas jäähä, jos ei niinku olis näin. On se positiivinen asia. Kylhän se sit jaksottaa ja järkevöittää tai selventää sitä, milloin mikäkin tehhä. Eikä jonkuu asian hoitamisee käytetä sitte sen enemppää aikaa, ku mis se pystytää tekemää - -” (Myyjä 2)*



**Kuvio 4** Myyjän työtapojen autonomia ja sisäinen työmotivaatio

### 5.2.2 Myyntityön työtapojen autonomia

Työtapojen autonomia eli vapaus kontrolloida, mitä tapoja ja menetelmiä työssä käytetään, on teorian mukaan autonomian toinen osa-alue (Jackson et al.1993). Myyntityön kannalta työtapojen autonomia koettiin vahvaksi ja merkitykselliseksi. Luovuuden käytön ja myymälän jakamisen vastuualueisiin koettiin vahvistavan autonomiaa.

*”- - oisko se tuo oman vastualueen ylläpito, et sehän meillä on ainaki ihan vapaasti sen ihmisen käsissä, kenen osasto se on tää alue.” (Myyjä 1)*

Myyjä 2 myös nimesi suoraan työtapojen autonomian myyjän työssä olevan työmotivaatioon positiivisesti vaikuttava asia:

*”- - no tietyst tuo tommonen niinku et aika itsenäisesti saa laittaa esillepanoja ja kampanjoita ja... Ei se esimies tietyst siinä, jonkun verran tietenkin ohjaa ja tälleen että mut kyl tuol aika itsenäisesti saa tehä.” (Myyjä 2)*

Myyntihenkilöstön autonomian merkittävä osa on haastattelujen perusteella juuri tuotteiden esillepanojen toteuttaminen ja tavarointu, joiden voidaan ajatella olevan osa työtapojen autonomiaa. Lisäksi sitä vahvistava seikka on haastatteluissa ilmi tullut myyntitapahtuman suhteellisen vapaa toteuttaminen. Alla olevat haastattelulainaukset ovat esimerkkejä tästä, minkä lisäksi Myyjä 2 sanoo, että asiakaspalvelutilanteeseen voi itse vaikuttaa myyntitaitojen kehittämisen avulla ja suuntaamalla sitä pienillä, omaan persoonaan liittyvillä vivahteilla. Toisaalta täytyy olla varovainen, asiakkaan voi saada suuttumaankin aika helposti. Myös strukturoitu haastattelulomake (LIITE 2) antaa tukea työtapojen autonomialle: kaksi kolmesta myyjästä oli täysin samaa mieltä ja yksi myyjä osittain samaa mieltä siitä, että he saavat itse valita, mitä prosesseja käyvät läpi työn toteuttamiseksi.

*"- - tietysti joo, että voi vaikuttaa ite just siihen, just johonki myyntitapahtumiin ja muuta et, ettei tarvii olla puhelinmyyjänä ja lukee lapusta - -"* (Myyjä 3)

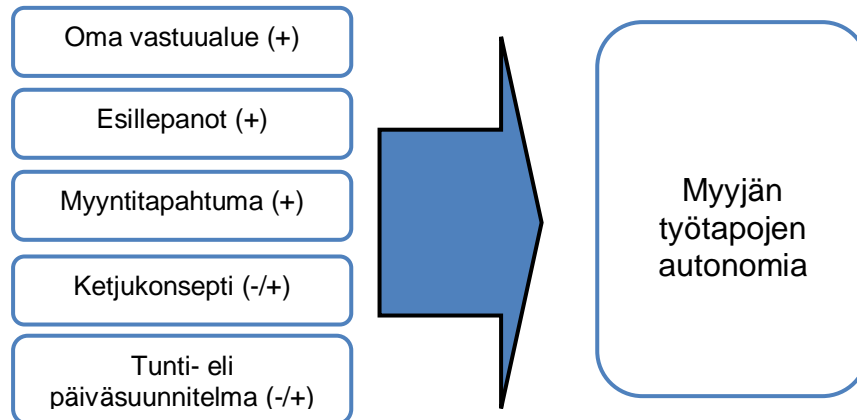
*"Myyntityöhän nyt yleensä on hyvin vapaata, et ite pystyy päättämään, miten sen hoitaa ja sitte nää tavarointu ja kaikki muut jutut, ni täällähän saa oikeestaa ite hyvin pitkälti pyörittää tota osastoa, mite kukin haluaa, ettei oo mitää tiettyä suunnitelmaa, minne ne tavarat pitää laittaa. Paitsi jotkuu erityistapaukset tietysti, mut tota hyvin vapaata oikeestaa se myyjän työ täällä, et ainaki tos meidän osastolla."* (Myyjä 1)

Kysyttäessä myyntitapahtuman toteuttamisvapaudesta:

*"Kyllähän siinä pystyy ihan mite haluaa, et ku ite sen hoitaa ni. Tietysti ohjeita ja neuvoja voi tulla, mut itehän siihen vaikuttaa loppupeleis kuitenkin, et miten sen hoitaa."* (Myyjä 3)

Viimeisimmän haastatteluhavainnon perusteella sisäinen motivaatio on merkittävää työtapojen autonomian suhteen. Jos sääntöjä eli ulkoisia määräyksiä ei koeta sisäisesti merkittävinä, niiden mukaan ei välttämättä käytännössä toimita myyntitilanteessa. Nämä havainnot tukevat kognitiivisen arviointiteorian peruspilareita, joiden mukaan ihmiset eivät motivoitu ulkoisen ympäristön vahvastikaan tukemista aktiviteeteista, elleivät ne ole yksilöä muun muassa sisäisesti kiinnostavia, haasteita ja uutuutta luovia sekä arvoihin vetoavia (Ryan & Deci 2000a, 71). Jopa organisatoriset yleissäännöt työtoimintavoista voidaan helposti sivuuttaa, ellei niille anneta riittävää sisäistä arvoa. Tähän voi vaikuttaa myös se, jos työntekijä

kokee liiallista käyttäytymisensä omistajuutta (Pierce et al. 2009). Työtapojen kontrollia lisäävinä seikkoina haastateltujen myyjien osalta voidaankin pitää ketjukonseptin sääntöjä ja ohjeistuksia sekä tunti- eli päiväsuunnitelmaa. Näitä ei kuitenkaan kenenkään mielestä koettu liian pakottaviksi vaan oikeastaan toimintaa järkevöittäviksi asioiksi.



**Kuvio 5** Myyjän työtapojen autonomian lähteet

Työtapojen autonomian koettiin kaikkien haastateltavien mielestä tekevän työstä mielekkäämpää. Se myös vaikuttaa motivaatioon välittömän asiakkailta saatavan palautteen myötä, kuten Myyjä 2:en alla olevasta havainnosta voidaan päätellä. Työtapojen autonomialla on siis motivaatiovaikutusta.

*”On se sillee joo. Ja sit just se, et ku näkee et jos on tehny asian jotenki... Et laitetaanko toi tollee vai tollee, ja sit laittaa tollee. Et näkee, että asiakkaat niinku ostaa siitä tuotteita. Niin niiku se motivoi taas laittamaa jotenki toisella tavalla ja siirtämää tavaraa paikast toiseen ja ettimää niitä poistotuotteita sieltä ja laittamaa ne sitte hyvin esille esimerkiksi.”* (Myyjä 2)

### 5.2.3 Myyntityön kriteeriautonomia

Aikaisemman teorian perusteella myyjät kokevat työnsä merkityksellisemmäksi, mikäli heillä on riittävästi päätäntävaltaa siihen, miten tavoitteita toteutetaan (Maddi 1970). Työn merkityksellisyys on puolestaan koettu ensisijaiseksi välittäjäksi Hackmanin ja Oldhamin (1976) työnpiirremallissa sisäisen motivaation syntymisen kannalta (Humphrey et al. 2007; Johns et al. 1992). Siten teorian pohjalta kriteeriautonomia voi työn merkityksellisyyden lisääntyessä vaikuttaa sisäiseen motivaatioon. Näitä päätelmiä ei kuitenkaan voitu tehdä suoraan haastateltavien

lausumista, motivaation rakeisen ja moniulotteisen muodostumisen sekä tiedostamattoman luonteen vuoksi. Joitakin havaintoja kuitenkin saatiin myyjien tavoitteisiin vaikuttamisen tasosta, joka voi vaikuttaa työn merkityksellisyyden kautta motivaatioon. Myynnilliset tavoitteet nimittäin koettiin joustamattomiksi:

*”No tavoitteet mitä on, ni ne on yleensä niit euromääräisiä, et ne ei sillee joustu mihinkää, ku sul on se tietty summa - -”* (Myyjä 1)

*”Joustavia tavoitteita... Lisää myyntiä vaan, et siin on jousto.”* (Myyjä 2)

Määrällisien tavoitteiden osalta myyjät kokivat, ettei heillä ole paljoa vaikutusvaltaa, jos nämä tavoitteet ovat heidän mielestään liian korkealla tasolla. Toisaalta tavoitteita ei koettu kenenkään haastateltavan kohdalta liian suuriksi. Tämän lisäksi laadulliset tavoitteet koettiin helpommin vaikutettavissa oleviksi ja joustavammiksi:

*”- ei oo koskaa käyny sillee, et jos pitää hoitaa joku, et järjestä tuo uuestaa tai täytä se, ni ei oo tullu noottia siitä, ettet tehny tarpeeks hyvin. Ni saattaa siinä jotain joustoa olla tai sit niitä ei sillee kontrolloida hurjasti.”* (Myyjä 1)

Aikaisempien tutkimuksien pohjalta on selvitetty, että myyjien työtä kontrolloidaan kahden pääasiallisen kriteerin, tuloksien ja käyttäytymisen perusteella (Anderson & Oliver 1987). Tavoitteiden osalta juuri tuloksien kontrollin koettiin yllä olevien haastatteluhavaintojen perusteella olevan tiukempaa kuin käyttäytymisen kontrollin. Andersonin ja Oliverin (1987) mukaan myyjien tuloksellinen kontrolli johtaa ulkoisen motivaation painottumiseen, kun taas käyttäytymisen kontrolli vaikuttaa positiivisesti sisäiseen motivaatioon. Myyjien sisäisen motivaation kannalta, kriteeriautonomiaan kuuluvaan tavoitteiden asetantaan vaikuttamista voisi olla tärkeää lisätä ainakin myynnin euromääräisissä tavoitteissa, jottei ulkoisesta motivaatiosta tule hallitsevampi verrattuna sisäiseen motivaatioon.

Strukturoidun lomakkeen (LIITE 2) perusteella kaksi kolmesta myyjästä on täysin samaa mieltä siitä, että he voivat vaikuttaa työtänsä muokkaamalla siihen, kuinka heitä arvioidaan ja kolmas myyjä oli osittain samaa mieltä. Kriteeriautonomiaan kuuluvan tavoitteiden asetannan osalta myyjät olivat yksimielisiä: kaikki kokivat voivansa osittain päättää omista tavoitteistaan ja osittain vaikuttaa siihen, mitkä ovat esimiehen heille asettamat tavoitteet. Lomakkeen perusteella myyjien

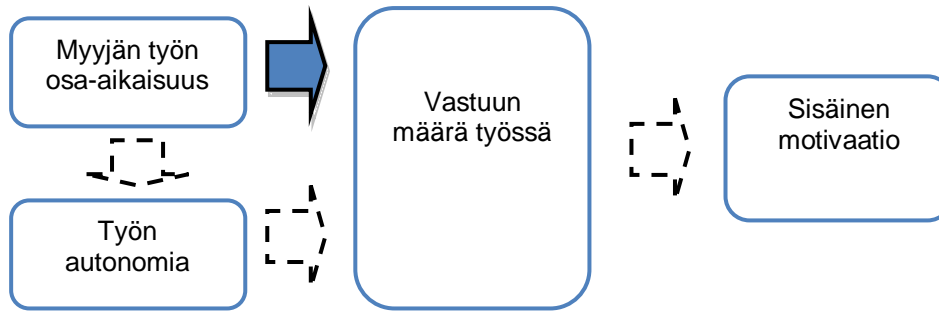
kriteeriautonomia on kuitenkin heikompaa verrattuna työaikataulujen- ja työtapojen autonomiaan.

#### **5.2.4 Päättännänteon autonomia ja vastuullisuus myyntityössä**

Haastatteluista poimittujen toistuvien kommenttien perusteella myyjien työ sisälsi päättännänteon autonomiaa sekä riippumattomuutta ja omaa harkintavaltaa seuraavissa asioissa: kuinka jokin tuote laitetaan lopulta esille, taustalla kuitenkin ketjukonseptin ohjeet; millaisia paljousalennuksia asiakkaille voi antaa, taustalla kuitenkin alennusten antaminen niin, että kaupankäynti on case-organisaatiolle kannattavaa; asiakaspalvelussa käyttäytymisessä ja yleisesti myyntitilanteessa sekä asiakkaiden tarpeiden huomioimisessa; oman vastualueen osalta päättäntävalta ja oma harkintavalta koettiin suurempana kuin yleisesti myyntityössä.

Näiden lisäksi yksittäisen havainnon perusteella työ sisältää vastuuta myös tuotetilauksien tekemisessä asiakkaille, joiden tulee olla hinnallisesti ja määrällisesti oikein sekä ajoissa toimitettuja (Myyjä 2). Vastuu koettiin positiivisena oman mielenkiinnon yhteydessä (Myyjä 1) ja työn määrän koettiin vaikuttavan vastuuseen: Myyjä 2 kaipaisi lisää työtunteja ja siten lisää vastuuta työssä, kun taas Myyjä 3 koki olevansa tyytyväinen vastuuseensa työssä suhteessa hänen pienempiin tunteihinsa ja koska hänellä ei ole tarvetta hakea enemmän vastuuta työssä. Kukaan haastateltavista myyjistä ei pitänyt myyntityön vastuuta liian suurena ja siten negatiivisena asiana – sen tarve on kuitenkin yksilöllistä.

Aiemman teoriamallin pohjalta autonomia luo vastuuta ja siten sisäistä motivaatiota (Hackman & Oldham 1976). Tämän tutkimuksen perusteella myyjien vastuu oli yhteydessä työsuhteen osa-aikaiseen luonteeseen. Aiempien tutkimuksien perusteella kokoaikaiset työntekijät kokevat suurempaa työtapojen autonomiaa, työaikataulujen autonomiaa ja kriteeriautonomiaa kuin osa-aikaiset työntekijät (Gerhart 1988; Spector et al. 1988; Breugh 1999). Myyntityön kannalta voidaan siis päästä luonnolliseen johtopäätökseen, että työn vastuu riippuu paitsi aiemman teorian esittämästä autonomiasta (Hackman & Oldham 1976), myös työsuhteen sisältämien työtuntien määrästä. Kuvio 6 yhdistää empiiriset havainnot ja aiemman teorian.



**Kuvio 6** Myyjän osa-aikatyön mahdollinen vaikutus sisäiseen työmotivaatioon

### 5.3 Myyntityön monipuolisuus ja haasteet suhteutettuna sisäiseen motivaatioon ja autonomiaan

Itsemääräytymisteorian (SDT) mukaan ihmiset motivoituvat, koska he kohtaavat haasteita ja uutuutta sekä saavat harjoittaa ja laajentaa omia kykyjään (Ryan & Deci 2000a, 70.) Myyntityö on haastavaa, koska markkinoilla tapahtuu koko ajan muutoksia ja koska työn arviointi perustuu lähinnä suorituskykyyn (Wang & Netemeyer 2002, 218). Lisäksi aiempien tutkimuksien perusteella haasteet riippuvat myyntialueen koosta, kilpailusta ja myyntipotentialista (Tyagi 1985a). Empiiristen havaintojen perusteella myyjän työn haasteellisuuteen vaikuttaa tuotevalikoiman laajuus, oman erityisosaamisen taso, aikaperspektiivi ja kiire – kaikkeen ole aikaa perehtyä. Seuraava esimerkki havainnollistaa asiaa.

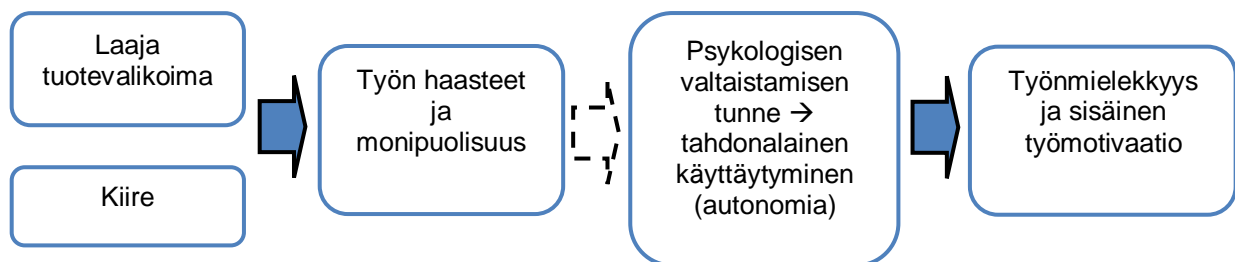
*”No siinä mielessä haastavaa et ku on hirveesti tuotteita ja sit pitäs kaikist niinku tietää, mut esimerkiksi ”y-osaston” tuotteista en tiä niinku mitään, mut sit hurjan paljon on jotakin, vaikka meidän osastollakii asioita, mitä tarviit kerran, mitä tietoo tarviit kerran vuodessa – miten ja mistä kautta joku tilataan. Mitä nippeleitä ja nappeleita siihen tarvitaan - - Ei oo aina aikaa perehtyä asioihin, kun on niin kiire.”*  
(Myyjä 2)

Teoreettisten argumenttien mukaan työn monipuolisuudesta seuraa työntekijälle psykologisen valtaistamisen tunteita, jotka puolestaan vaikuttavat työntekijän sisäiseen motivaatioon ja muun muassa tahdonalaiseen, konstruktiviiseen käyttäytymiseen (Gagné et al. 1997; Pierce et al. 2009, 480) eli myös työn autonomiaan. Yhteenvedona myyjien haastatteluista ja alla esitettävästä *esimiehen mielipiteestä myyjien autonomian tärkeyden suhteen* voidaan tehdä johtopäätös, että

myyjien autonomia ja työn haasteellisuus vaikuttavat työtapojen autonomian kautta työn mielekkyyteen ja siten ehkä sisäiseen motivaatioon.

*”Tärkeitä, joo erittäin tärkeitä. Et se pitää sen työn haasteellisena, kun sä pystyt ite vaikuttamaan siihen omaan työhön. Et se, että jos sult tulee ylhäältä ohjeet, et tämä tekee näin näin näin... Ni sä oot ku yks robotti tuolla, joka tekee vaa sitä työtä, eikä se oo yhtää mielenkiintosta se työ enää. Jos sä pystyt ite päättämään siit työn sisällöstä, et nyt mä teen tämän näin, ni kyl se työ on paljon mukavampaa ja haasteellisempaa sillon.”* (Esimies)

Kaikki haastatellut myyjät kokivat päällimmäisenä ajatuksena, että myyntityön haasteet ovat työmotivaation kannalta positiivinen asia. Toisaalta haastatteluvastauksista paistoi, että myyjien mielestä työn haasteellisuuden kokeminen on subjektiivinen asia.



**Kuvio 7** Myyjän työn haasteellisuus ja monipuolisuus sekä sisäinen työmotivaatio

#### 5.4 Esimiehen rooli myyjän autonomian ja motivaation muodostumisessa

Tutkimuksien mukaan on tärkeää, että johtaja tukee työntekijöidensä autonomiaa: tällöin työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä, suoriutuvat paremmin ja kokevat vähemmän kielteisiä tunteita (Baard et al. 2004). Strukturoidun lomakkeen perusteella (LIITE 2) myyjät olivat yksimielisiä, että esimies vaikuttaa paljon siihen, ettei heille tule painostettu tunne työssä. SDT:n mukaan kestävä, autonominen ja siten myös sisäinen motivaatio syntyy, kun organisaatio ja sen johtajat tukevat työntekijöidensä kompetenssin, liittyneisyyden ja autonomian tarpeita (Stone et al. 2009, 77). Seuraavassa esitetään tutkimustuloksia, kuinka kuusiportaisen autonomisen motivaation muodostamismallin (Stone et al. 2009, 80) osa-alueet toteutuvat haastateltujen myyjien ja esimiehen mielestä.



Myyjien mukaan esimies:

- Kannustaa paljon omatoimiseen ongelmaratkaisuun, lähinnä käskyttävällä tavalla: ” *sanotaa et hoida itse tai kysy jostain muualta*” (Myyjä 1), ” *onks se kannustusta jos annetaa joku homma et hoida toi*” (Myyjä 3). Toisaalta myyjät kokevat saavansa esimieheltä apua, kun on vaikeampi tilanne.
- Kuuntelee ja kysyy näkökulmia työn toteuttamisesta Myyjä 1:en mukaan harvoin, lähinnä kehityskeskusteluissa, Myyjä 2:en mukaan esimies kuuntelee kyllä, mutta ei aina toteuta vaan vastaukseksi tulee ”joojoo” ja Myyjä 3:en mielestä kuuntelee suhteellisen aktiivisesti. Kaksi kolmesta koki, että vähäinen työtuntien määrä vaikuttaa, koska esimiestä näkee harvemmin.
- Tarjoaa rakentavaa palautetta harvoin ja aika vähän.
- Ei oikeastaan vertaile myyjien suorituksia muuta kuin todella harvoin myyntituloksien yhteydessä.

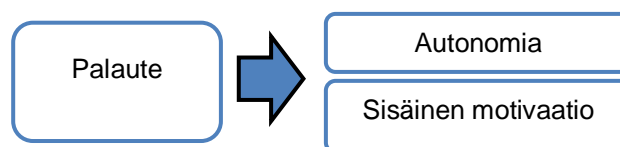
Esimiehen mukaan hän itse:

- Kannustaa myyjä paljon omatoimiseen ongelmanratkaisuun, esimerkiksi niin, ettei anna myyjille valmiita ohjeita ongelmatilanteessa vaan enemminkin vihjeitä.
- Kuuntelee paljon työntekijöiden näkökulmia työn toteuttamisesta, pyytää perustelemaan niitä ja hyväksyy työtavan, mikäli sen toteuttaminen työssä on yrityksen sääntöjen mukaista.
- Pyrkii tarjoamaan myyjille tapauksesta riippuen positiivista tai rakentavaa palautetta päivittäin, mutta ei siihen aina kerkeä.
- Käyttää myyjien vertaamista toiseen motivointikeinona vain samojen tuoteryhmien sisällä ja riippuen siitä, kokeeko myyjä sen hänen mielestään kilpailuhaasteena vai paineena.
- Kehittää myyjien kyvykkyyksiä koulutuksilla, joilla pyritään myyjien tuotetietoisuuden lisääntymiseen ja antamaan myyjille varmempi olo myymälässä työskentelyyn; sekä henkilökohtaisilla opastuksilla, jotka pyrkivät muun muassa järjestelmäosaamisen kehittämiseen.

Erityisen selkeästi myyjien kokemus ja esimiehen näkemys hänen toiminnastaan eroavat palautteen antamisen suhteen. Palaute on osa sisäisen motivaation muodostumista – se on yksi Hackmanin ja Oldhamin (1976) mallin ydinulottuvuuksia motivaation kannalta. Palaute kasvattaa työntekijän kompetenssin tunnetta ja johtaa siten toiminnan sisäiseen motivaatioon (Ryan & Deci 2000a) ja se onkin autonomian kanssa osoittautunut merkittävämmäksi myyjien suorituskykyyn vaikuttavaksi asiaksi (Tyagi 1985a, 80-81). Toisaalta haastattelut myös toivat esille palautteen ulkoisen aseman: palautetta aina integroida osaksi sisäistä motivaatiota, kuten integroitu motivaatio (Gagné & Deci 2005, 340) edellyttää. Kysyttäessä palautteen tärkeydestä motivaation kannalta:

*”No ohan se ihan kiva sillee, mutta kylhän sitä nyt itte tietää sit miten on tehny asiat, ni ei se oo muutaku ulkoinen toteamus sitte muilta ni.” (Myyjä 2)*

Palautteen merkitys on kuitenkin tärkeää oppimisen kannalta, kuten haastatteluistakin kävi ilmi. On esitetty, että yksilön autonomia on yhteydessä minäpystyvyyteen, jota myös oppiminen luo (Wang & Netemeyer 2002). Palautteen avulla myyjä voi oppia ja kehittyä, mikä lisää myyjän minäpystyvyyttä ja siten tekee työstä autonomisempaa. Täten palaute on ainakin yhteinen tekijä, joka muodostaa sekä myyjän autonomiata että vaikuttaa tämän sisäiseen motivaatioon.



**Kuvio 8** Palautteen osallisuus autonomian ja sisäisen motivaation muodostumisessa

Myyjät kokivat esimiehen vaikuttavan heidän työmotivaatioonsa paljon: negatiiviset huomautukset pienistä virheistä työssä ja välinpitämättömyys myyjien mielestä tärkeiden asioiden hoitamisessa jäävät helposti mieleen ja huonontavat yleistä ilmapiiriä. Eräs myyjistä tiivistää osuvasti, miten esimiestoiminnan yleisen merkityksellisyyden motivaation kannalta:

*”- - niin metsä vastaa, ku sinne kajahtaa, et esimiehen teot ne vaikuttaa kaikkii työntekijöihin. Et se vaikuttaa todella negatiivisesti aika helpostikki. Taas sitte hyvällä käytöksellä pystyy vaikuttamaa todella positiivisesti siihen.” (Myyjä 1)*

Esimiesten tulisi siis autonomian ja motivaation kannalta nähdä enemmän kokonaisuus pienien asioiden sijaan ja kiinnittää huomiota palautteen rakentavaan sävyyn. Liiallisen kriittisyyden poistaminen voisi haastateltujen myyjien mielestä korjata esimiestoimintaa heidän motivaationsa kannalta.

### 5.5 Myyjän valtaistamisen ja kontrollin tasapaino motivaation kannalta

Osallistavaan johtajuuteen ja työntekijöiden valtaistamiseen liittyy positiivisia organisatorisia seuraamuksia. Osallistaminen päätöksiin synnyttää psykologisen valtaistamisen tunnetta (Spreitzer 1995) ja suurempia sisäisiä palkkioita (Thomas & Velthouse 1990), joilla voidaan uskoa olevan merkitystä työntekijöiden sisäiseen motivaatioon. Empiirinen aineisto osoitti, että myyntialueen laajuus tukee osallistamisen ja valtaistamisen käyttöä myyntityössä.

*”Et toki siin on ”esimiehelläni” se tilanne, et ”sen vastuuosasto” on aika laaja. Et ei se voi tietenkää osata kaikkea ja tietää kaikesta kaikkea, et ei se oo hänen työ. Et tota siinä toki ymmärrän, et ei saa aina hänelt vastausta, mut kyl on aina tullu auttamaa et jos joskus on ollu tarvetta, ni on kuitenkin saanu sitä apua sit.” (Myyjä 1)*

*”Kyl siel aika paljon on päätäntävaltaa jokaisella, koska on niin iso osasto, et tekee tiukkaa jo, et mä pystyn kestää kärryillä, et mitä tuol yleensä osastolla tapahtuu- -” (Esimies)*

Vallan hajauttaminen ja niin sanottu työn vertikaalisen latauksen toteuttaminen onnistuneesti voivat olla jopa kriittisimpiä tekijöitä työntekijöiden motivaation kannalta – erityisesti nämä vaikuttavat teorian mukaan motivoitumiseen autonomian kautta (Hackman et al. 1975). Johtaja-alaisuuden vaihdantäkemuksen mukaan osallistava johtajuus antaa työntekijöille viestin, että johtaja luottaa ja arvostaa alaisiaan (Dirks & Ferrin 2002, 614). Myyjien mielestä kontrolli oli tiettyyn pisteeseen asti hyvä asia, sillä hommat eivät tulisi välttämättä hoidettua ilman sitä ja se estää vapaamatkustamisen eli osa porukasta ei pysty lepäämään laakereilla töissä. Lisäksi autonomian koettiin, kuten teoriassakin, olevan yhteydessä luottamukseen ja motivaatioon:

*”No kylhän se motivoi, ja onhan se semmonen tunne niiku et luotetaa siihen, et pystyt tekemää asiat, eikä siihen koko ajan puututa. Et tosi pitkält saa kuitenkin tehdä ite, vaikka se nyt on siis tiettyjen rajojen sisällä kuitenkin.” (Myyjä 2)*

Korkean autonomian on aiemmissa tutkimuksissa (Wang & Netemeyer 2002) esitetty luovan myös myyjälle tunteen johtajan luottamuksesta hänen kyvykkyyksiinsä, tämä tukee edelleen minäpystyvyyttä. Luottamuksella voi puolestaan olla vaikutusta sisäiseen työmotivaatioon, kuten yllä oleva haastatteluhavainto osoittaa. Kaiken kaikkiaan myyntityön autonomia koettiin positiivisena ja mielekkäänä asiana. Hyvää siinä oli haastateltujen myyjien mielestä juuri se, että pääsee päättämään asioista itse, eikä joku koko ajan kontrolloi tekemistä sivusta tai ole hengittämässä niskaan. Kysyttäessä autonomian mahdollisista motivaatiovaikutuksista:

*”No totta kai on, et jos se olis vaa sitä, et esimies kulkee vieressä ja sanoo, et tee tuo ja tee tuo ja hoida tuo. Ni totta kai se vaikuttaa, et mitä vapaampaa työ on, ni ite tykkään enemmän siitä.” (Myyjä 1)*

*”No vaikuttaahan se sillee, et niin ku ettei koko ajan hengitä niskaan et tee näin ja näin. Se et sillee niinku, ku osaa sen homman, ni ei kauheest tarvi sit niinku ohjausta niin paljoo.” (Myyjä 2)*

Autonomian tukeminen ja löyhempi kontrolli edistävät sisäistä motivaatiota, minkä vuoksi esimiehen on hyödyllistä SDT:n mukaisesti (Deci et al. 1994) ymmärtää ja hyväksyä työntekijöiden näkökulmia työn toteuttamiseen, tarjota työntekijöille tarpeellista tietoa ja valintamahdollisuuksia sekä rohkaista oma-aloitteisuuteen. Myyjien autonomia eli vapaus työnsä toteuttamiseen ei myöskään heidän esimiehensä mielestä ollut mitenkään ongelmallista, mikä tukee myyjien autonomian positiivista luonnetta ja vahvistaa, ettei se tämän tutkimuksen perusteella tuota negatiivisia tunteita niin työntekijä- kuin esimiestasollakaan.

*”No ei oikeestaa aiheuta ongelmia. No tietyst sillon, jos tehdä ihan älyttömiä esillepanoja, ni silloin se aiheuttaa, mut emmä tiä onks se mulle ongelma, että sit se vaa korjataa se esillepano. Et jokainenhan tekee virheitä ja virheet on tehty korjattavaks. Virheist pitää aina oppii. Et en mä nää sitä ongelmana oikeestaa.” (Esimies)*

Kognitiivisen arviointiteorian mukaan ulkoinen kontrolli voi olla haitallista sisäiselle motivaatiolle (Deci & Ryan 1985). Tämän tutkimuksen perusteella kuitenkin ulkoisen kontrollin, kuten tiukkojen aikarajojen, ohjesääntöjen ja määrättyjen tavoitteiden, koettiin olevan luonnollinen osa myyntityötä ja työtä yleensäkin. Kukaan haastateltavista ei kokenut näiden olevan työnsä kannalta liian määräävässä asemassa, eikä niitä nimetty negatiivisiksi asioiksi.

## 5.6 Tutkimustulosten yhteenveto

Tässä luvussa esitetään yhteenveto tutkimustuloksista eli vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Alatutkimuskysymykset oli muotoiltu seuraavanlaisesti: 1) Mitkä työn piirteet rajoittavat ja mitkä edistävät autonomiaa? 2) Voitaisiinko autonomisen työn suunnittelun keinoin parantaa myyntihenkilöstön työmotivaatiota? ja 3) Mikä on työntekijöiden valtaistamisen ja ohjauksen tasapaino motivaation kannalta ja miten siihen päästään? Näiden avulla pyritään viimeisenä vastaamaan tutkimuksen pääasialliseen tavoitteeseen: miten autonomia työn piirteenä ja siitä seuraava vastuu vaikuttavat myyntihenkilöstön sisäiseen työmotivaatioon?

### 5.6.1 Myyjän autonomiaa rajoittavat ja edistävät työn piirteet

Työn autonomian osa-alueita ovat työaikataulujen autonomia, työtapojen autonomia, kriteeriautonomia ja päätännänteon autonomia. Myyjän työssä *työaikataulujen autonomia* muodostui työn ajoittamisen autonomiasta, jonka koettiin olevan suhteellisen vahvaa ja jota heikensi kiire työpäivän sisällä; sekä työvuorojen autonomiasta, joka oli heikkoa, koska myyjät eivät saa tarpeeksi päättää työvuorojen ajoittumisesta ja niiden vaihtamisesta. *Työtapojen autonomiaa* lisäsivät vapaus tuotteiden esillepanossa ja myyntitapahtuman läpi viennissä sekä myymälän jakaminen vastuualueisiin. Sitä puolestaan jonkin verran heikensivät ketjukonseptin säännöt ja tunti- eli päiväsuunnitelma, jolla ei ollut negatiivista vaikutusta työn ajoittamisen autonomiaan.

*Kriteeriautonomian* piirteet olivat heikosti havaittavissa. Tavoitteiden osalta myyjät kuitenkin kokivat määrälliset tavoitteet joustamattomiksi ja laadulliset tavoitteet helpommin vaikutettavissa oleviksi. Määrällisien tavoitteiden joustamattomuudella saattaa olla negatiivista vaikutusta sisäiseen motivaatioon. Myyjien *pätännänteon autonomia* koostui siitä, kuinka jokin tuote lopulta laitetaan esille, millaisia

paljousalennuksia asiakkaille voi antaa, miten myyntiprosessi etenee sekä korkeasta oman vastuualueen päätännänteosta.

### **5.6.2 Työn suunnittelun rooli autonomian ja motivaation parantamisessa**

Autonomian kannalta on tärkeää, kuinka työn vertikaalinen lataus on toteutettu, millä on merkitystä myös motivaatioon (Hackman et al. 1975). Vertikaalisella työn rikastamisella eli autonomian lisäämisellä voitaisiin jonkin verran tukea myyjien itsemääräämistä, jolla tämän tutkimuksen perusteella on merkitystä myyjien nauttiman luottamuksen ja minäpystyvyyden kannalta. Kuitenkaan kukaan myyjistä ei kokenut, että vapautta työn toteuttamiseen tulisi muuttaa mitenkään tai työn vastuuta lisätä. Tästä huolimatta on löydettävissä joitakin parantamiskohtia haastateltujen myyjien työn autonomiasta.

Työvuorojen päätännän vuorovaikutteisuuden lisäämisellä voisi olla merkitystä myyjien työn mielekkyyteen, mutta myös työmotivaatioon ja yleiseen autonomian tunteeseen. Tämän lisäksi vastavuoroisuus myynnillisten tavoitteiden asetannassa ja niiden toteutumisen arvioinnissa voisi tukea myyjien autonomian tunnetta kriteeriautonomian lisääntymisen myötä ja saada myyjät vahvemmin motivoitumaan itsemääräämisen kasvaessa sekä tavoitteiden ulkoisen roolin vähentyessä.

### **5.6.3 Työntekijöiden valtaistamisen ja ohjauksen tasapaino**

Työntekijöiden valtaistamisen ja ohjauksen kannalta ei voida löytää tasoa, joka toimisi motivaatiota lisäävästi jokaisessa tai edes suurimmassa osassa tapauksia, vaan kyseinen tasapaino tulee oikeastaan määrittää yksilöllisesti jokaisessa esimies-alaisuudessa. Tämän tutkimuksen mukaan myyjien autonomian tarpeella on yhteys työssä koettuun autonomiaan ja vaikuttamismahdollisuuksien etsimiseen myyntityössä. Kyse on myös henkilökohtaisesta kasvutarpeen vahvuudesta, joka motivoi etsimään itsemääräämistä työssä.

Osallistavan johtajuuden keinoin voidaan saada työntekijät kokemaan suurempaa autonomiaa ja itsemääräämisen tuomaa motivaatiota, sillä tässä tutkimuksessa esimies käytti jokseenkin paljon osallistavan johtajuuden keinoja ja myyjien autonomia sekä sisäinen motivaatio olivat suhteellisen korkeaa tasoa. Toisaalta myyntityön luonne itsessään on jokseenkin autonomista. Säännöt ja esimiehen kontrolli koettiin tietyssä määrin välttämättömiksi myös työntekijätason eli myyjien

näkökulmasta. Ketjun säännöt järkevöittävät toimintaa, ja esimiehen suorittama myyjien toiminnan valvonta estää muun muassa vapaamatkustamisen työssä ja motivoi, kun näkee että kaikki muutkin tekevät töitä.

Toisaalta, jos esimies valvoo liikaa ja ketjusäännöt otetaan täysin joustamattomina totuuksina, voi se vähentää liiaksikin myyjien autonomista käyttäytymistä ja näin johtaa oman ajattelun tukehtumiseen työssä. Osallistavaan johtajuuteen ja samalla autonomiaan liittyvät itsenäiset ongelmanratkaisumahdollisuudet koettiin sekä myyjien että esimiehen mielestä suuriksi myyntityössä. Myyjien itsenäiseen ongelmanratkaisuun kannustaminen kuitenkin toteutettiin suhteellisen käskyttävällä tavalla, mikä ei välttämättä ole hyvä sisäisen motivaation kannalta. Esimiehen pienet huomautukset työnteosta tulkitaan helposti negatiivisensävyyisiksi ja jonkinasteinen välinpitämättömyys huomataan työntekijätasolla – näillä on merkitystä sisäiseen motivaatioon. Työn osa-aikainen luonne luo haasteita motivaation ja autonomian kannalta niin työntekijä- kuin esimiestasollakin.

#### **5.6.4 Autonomia ja vastuu myyntihenkilöstön sisäisen työmotivaation kannalta**

Myyntityön autonomian luoma motivaatio vaihtelee autonomian osa-alueiden välillä. Työtavoissa on paljon autonomiaa myyntityössä ja se vaikuttaa positiivisesti motivaatioon. Työvuorot sisältävät vähän autonomiaa ja niillä voi olla motivaatiota madaltava vaikutus. Työn kriteeriautonomiaan kuuluvan tavoitteen asetannan autonomian ollessa kohdillaan, myyjä sitoutuu ja motivoituu sisäisesti paremmin tavoitteisiin. Päättänteon autonomiassa on lähinnä kysymys omasta harkintavallan käytöstä, taustalla kuitenkin ketjukonseptin säännöt. Päättäntävalta vaikuttaa motivaatioon esimiehen toiminnan kautta: työ koetaan motivoivampana ja autonomisempana, kun esimies luottaa työntekijöiden tekemiseen eikä kontrolloi liikaa. Tämä tuo vastuuta myyntityöhön, mikä yleisesti ottaen motivoi. Myös myyntityön monipuolisuus on olennaista motivaation kannalta.

Myyjien työssä kokemaa autonomiaa riippuu osaksi heidän henkilökohtaisesta autonomian ja kasvun tarpeesta, jotka vaikuttavat yksilön haluun etsiä uutuutta työstä, laajentaa omia kykyjä sekä toimia oman itsemääräämisen, jopa luovuuden perusteella. Tämä kaikki on merkityksellistä sisäisen motivaation kannalta. Myyntityössä sisäistä motivaatiota, eli toiminnan syntymistä lopulta yksilön omasta

halusta sekä työn arvon kokemuksesta, voidaan pitää tämän tutkimuksen perusteella ulkoista työmotivaatiota tärkeämpänä.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSTARPEET

Aiemmin on osoitettu (Tyagi 1985b, 48-49), että Hackmanin ja Oldhamin (1976) työnpiirremalli on hyödyllinen myyntihenkilöstön sisäisen motivaation ennakoijana. Tässä tutkimuksessa ei tutkittu koko mallia vaan osoitettiin, että autonomia on myyntityössä tärkeä piirre, joka vaikuttaa myös sisäiseen motivaatioon. Mallin autonomia-käsitteen yksipuolisuutta on kritisoitu (Breugh 1999, 358) ja jaettu autonomia useisiin osa-alueisiin (Jackson et al. 1993; Karasek et al. 1998; Breugh 1985; LIITE 5). Evans ja Fischer (1992, 1170) ovat esittäneet, etteivät autonomian osa-alueet enteile välttämättä muuta kuin työntekijän yleistä kontrollin tasoa. Tämä tutkimus tukee autonomian jakoa eri osa-alueisiin ja osoittaa, että niiden avulla on löydettävissä myyntityöstä piirteitä, jotka lisäävät ja rajoittavat myyjän autonomiaa. Kuitenkin autonomian osa-alueiden suhteellinen osallisuus myyjän autonomiaan ja motivaatioon näyttäisi vaihtelevan, mikä vaatii lisää tutkimusta. Tulevaisuudessa voisi myös tutkia, mikä on autonomian merkitys motivaatioon verrattuna muihin työn ydinpiirteisiin.

Tutkimukset ovat esittäneet (Humphrey et al. 2007, 1335) Hackmanin ja Oldhamin (1976) alkuperäisestä mallista eroavia työn ydinpiirteitä (ks. s. 13), jotka painottuvat enemmän työn tieto-, taito- ja kykyvaatimukseen (Morgeson & Humphrey 2006, 1323). Näitä voisi tutkia työntekijän autonomian yhteydessä, sillä tämän tutkimuksen perusteella tehtävien moninaisuudella ja työn vaatimalla erityisosaamisella sekä ongelmanratkaisulla vaikuttaisi olevan jotain yhteyttä autonomiaan ja motivaatioon.

Sisäisen motivaation merkitystä verrattuna ulkoiseen on painotettu yleisellä organisatorisella tasolla (Gagné et al. 2010) sekä myyntihenkilöstön kannalta (Tyagi 1985a, 82). Tämä tutkimus korreloi näitä myyntihenkilöstöstä saatuja tuloksia. Tulevaisuudessa voisi selvittää, miten myyntihenkilöstön autonomia vaikuttaa työntekijän organisaatioon sitoutumiseen, joka jäi lopulta tämän tutkimuksen rajauksien ulkopuolelle. Myös myyntihenkilöstön ulkoinen motivaatio on lisätutkimustarve, sillä yleisesti myyntityössä käytetään paljon provisiopalkkioita.



Niiden merkityksellisyys motivaatioon ja haitallisuus sisäisen motivaation kannalta jää nähtäväksi.

Tämän tutkimuksen empiriaosuudessa ei nostettu esille, että haastatteluissa korostui myyntityön sosiaalisuuden eli hyvän työilmapiirin ja työkavereiden sekä asiakaskontaktien merkityksellisyys motivaation luojina. Tulevaisuuden tutkimustarve on, miten sosiaalisuus ja autonomia suhteutuvat motivaation kannalta: aiempien tutkimuksien mukaan (Stone et al. 2009, 77) autonomia ei ole käänteistä riippuvuudelle muista. Itse asiassa riippuvuuden voisi kuvitella tukevan autonomiaa: muilta työntekijöiltä saatu apu ja tärkeät tiedot työn toteuttamisesta voivat tallentua pysyvästi muistiin, siten muodostaa kyvykkyyksiä, jotka voisivat tukea autonomisesti toimimista. Toisaalta hyödyllistä olisi myös yleisellä tasolla tutkia sosiaalisia piirteitä, sillä aiempien tutkimuksien mukaan niillä ei ole ainutlaatuista yhteyttä sisäiseen motivaatioon (Humphrey et al. 2007). Laajennettu työnpiirremalli (LIITE 5) osoittaa lisätutkinnan arvoiset työn sosiaaliset piirteet.

Yleisessä johtamiskeskustelussa on painotettu osallistavan johtajuuden merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Tämän tutkimuksen perusteella se on tärkeää sekä myyjän autonomian että motivaation kannalta. Autonomian ja kontrollin kokemus on suhteellista ja näiden välisen tasapainon määrittämisessä merkityksellistä on työntekijän yksilölliset tarpeet – kuten aiemmat tutkimukset ovat esittäneet (Strain & Taylor 1997, 117). Yksittäisten myyjien autonomian tarpeen määrittäminen voi olla hyödyllistä organisaation kannalta. Tulevaisuudessa voisi tutkia, miten työntekijän persoonallisuus on yhteydessä myyntityön autonomian tarpeeseen ja miten eri johtajuustyylit vaikuttavat työntekijän autonomian tunteeseen – ellei tällaisia tutkimuksia ole suoritettu.

Tutkimukseni yhdisti myyntityöntekijän autonomian ja motivaation tiiviimmin toisiinsa työn piirteiden ja johtajuuden kautta. Tutkimustuloksissa piilee monia rajoituksia. Tapaustutkimusluonteen vuoksi tuloksia ei voida yleistää muihin tapauksiin: tulokset antavat yhden esimerkin myyntityön autonomiasta ja motivaatiosta. Kyseisten ilmiöiden rakentuminen on osin tiedostamatonta ja vaikeasti sanoiksi puettavaa. Tämän lisäksi motivaation muodostuminen on moniulotteista. Siihen vaikuttava yksittäinen kriteeri voidaan toki nostaa tutkimustavoitteeksi, mutta tulokset sisältävät kytkentöjä muihin osatekijöihin.

Viimeisenä johtopäätöksenä voidaan todeta, ettei liiketoiminnan niin sanottuja kovia, tuloksellisia tavoitteita saavuteta kovalla suhtautumisella työntekijöihin. Työntekijäyksilöt toki eroavat: toiset vaativat kovempia otteita, toiset kärsivät kovuudesta. Osallistamiseen ja siten avoimuuteen ja palautteeseen johtajan tulisi kiinnittää huomiota: johtaja ei menetä asemaansa, mikäli hän luovuttaa hiukan lisää päätäntävaltaa työntekijöille. Pienet muutokset voivat saada työntekijän kokemaan arvostuksen tunnetta, jolloin työmotivaatio ja tulokset paranevat. Henkilöstövoimavarojen niin sanottua pehmeää roolia ei saa unohtaa, vaikka liiketoiminnan tuloksellisuus näkyikin varmimmin euroissa.

## LÄHDELUETTELO

### Kirjallisuus:

Ahearne, M., Mathieu, J. & Rapp, A. 2005. To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, nro.5, sivut 945-955.

Amabile, T. M. 1993. Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, vol. 3, nro. 3, sivut 185-201.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, vol. 39, nro. 5, sivut 1154-1184.

Anderson, E. & Oliver R. L. 1987. Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, vol. 51, nro.4, sivut 76-88.

Baard, P. P., Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2004. Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 34, nro. 10, sivut 2045-2068.

Baumeister, R. F. & Leary, M. R. 1995. The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, vol. 117, nro. 3, sivut 497-529.

Behson, S. J., Eddy, E. R. & Lorenzet, S. J. 2000. The importance of the critical psychological states in the job characteristics model: A meta-analytic and structural equations modeling examination. *Current Research in Social Psychology*, vol. 5, nro. 12, sivut 170-189.

Bennis, W. & Nanus, B. 1985. *Leader*. New York: Harper & Row.

Breaugh, J. A. 1985. The measurement of work autonomy. *Human Relations*, vol. 38, nro. 6, sivut 551-570.

- Breaugh, J. A. 1999. Further investigation of the work autonomy scales: Two studies. *Journal of Business and Psychology*, vol. 13, nro. 3, sivut 357-373.
- Challagalla, G. N. & Shervani, T. A. 1996. Dimensions and types of supervisory control: effects on salesperson performance and satisfaction. *Journal of Marketing*, vol. 60, nro. 1, sivut 89-105.
- Churchill, G. A., Ford, N. M. & Walker, O. C. 1997. *Sales force management: planning, implementation, and control*. Homewood: Irwin.
- Cotton, J. 1994. *Employee involvement: Methods for improving performance and work attitudes*. Newbury Park: Sage.
- Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan R. M. 1989. Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, nro. 4, sivut 580-590.
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C. & Leone, D. R. 1994. Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of Personality*, vol. 62, nro. 1, sivut 119-142.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, vol. 11, nro. 4, sivut 227-268.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. 2002. Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, nro. 4, sivut 611-628.
- Elsbach, K. D. & Hargadon, A. B. 2006. Enhancing creativity through “mindless” work: A framework of workday design. *Organization Science*, vol. 17, nro. 4, sivut 470-483.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus.

- Evans, B. K. & Fischer, D. G. 1992. A hierarchical model of participatory decision-making, job autonomy, and perceived control. *Human Relations*, vol. 45, nro. 11, sivut 1169-1190.
- Fried, Y. & Ferris, G. R. 1987. The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, vol. 40, nro. 2, sivut 287-322.
- Gagné, M. & Deci, E. L. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, nro. 4, sivut 331-362.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M-H., Aubé, C., Morin, E. & Malorni, A. 2010. The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, vol. 70, nro. 4, sivut 628-646.
- Gagné, M., Senecal, C. B. & Koestner, R. 1997. Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: A multidimensional model. *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 27, nro. 14, sivut 1222-1240.
- Gerhart, B. 1988. Sources of variance in incumbent perceptions of job complexity. *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, nro. 2, sivut 154-162.
- Haar, J. M. & Spell, C. S. 2009. How does distributive justice affect work attitudes? The moderating effects of autonomy. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, nro. 8, sivut 1827-1842.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1976. Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, nro. 2, sivut 250-279.
- Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R. & Purdy, K. 1975. A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, vol. 17, nro. 4, sivut 59-71.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. 1959. *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1985. *Teemahaastattelu*. Helsinki: Kyriiri.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A. & Gong, Y. 2010. Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on

managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31, nro. 1, sivut 122-143.

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. 2007. Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, nro. 5, sivut 1332-1356.

Jackson, P. R., Wall, T. D., Martin, R. & Davids, K. 1993. New measures of job control, cognitive demand, and production responsibility. *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, nro. 5, sivut 753-762.

Jaworski B. J. & Kohli A. K. 1991. Supervisory feedback: alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction. *Journal of Marketing Research*, vol. 28, nro. 2, sivut 190-201.

Johns, G., Xie, J. L. & Fang, Y. 1992. Mediating and moderating effects in job design. *Journal of Management*, vol. 18, nro. 4, sivut 657-676.

Karasek, R. A. 1979. Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, nro. 2, sivut 285-309.

Karasek, R. A., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P. & Amick, B. 1998. The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 3, nro. 4, sivut 322-355.

Kiggundu, M. N. 1983. Task interdependence and job design: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 31, nro. 2, sivut 145-172.

Lee, M. & Koh, J. 2001. Is empowerment really a new concept? *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, nro. 4, sivut 684-695.

Locke, E. A., & Latham, G. P. 1990. *A theory of goal setting and task performance*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Maddi, S. R. 1970. The search for meaning. In: Page, M. (toim.) *Nebraska Symposium on Motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press.

- Metsämuuronen, J. 2006. *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus.
- Miao, C. F., Evans, K. R. & Zou, S. 2007. The role of salesperson motivation in sales control systems – Intrinsic and extrinsic motivation revisited. *Journal of Business Research*, vol. 60, nro. 5, sivut 417-425.
- Morgeson, F. P. & Campion, M. A. 2003. Work design. In: Korman, W., Klimoski, R. & Ilgen, D. (toim.) *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. 2006. The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, nro. 6, sivut 1321-1339.
- Motowidlo, S. J. 1982. Relationship between self-rated and pay satisfaction among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, vol. 62, nro. 2, sivut 209-213.
- Oliver, R. L. & Anderson, E. 1994. An empirical test of the consequences of behavior- and outcome-based sales control systems. *Journal of Marketing*, vol. 58, nro. 4, sivut 53-67.
- Parker, S. K. & Wall, T. D. 2001. Work design: Learning from the past and mapping a new terrain. In: Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K. & Viswesvaran, C. (toim.) *Handbook of industrial, work and organizational psychology: Personnel psychology*. London: Sage.
- Pierce, J. L., Jussila, I. & Gummings, A. 2009. Psychological ownership within the job design context: Revision of the job characteristics model. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 30, nro. 4, sivut 477-496.
- Renn, R. W. & Vandenberg, R. J. 1995. The critical psychological states: An underrepresented component in job characteristics model research. *Journal of Management*, vol. 21, nro. 2, sivut 279-303.
- Ryan, R. M. & Connell, J. P. 1989. Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 57, nro. 5, sivut 749-761.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000a. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, vol. 55, nro. 1, sivut 68-78.

Ryan, R. M & Deci, E. L. 2000b. The darker and brighter sides of human existence: Basic psychological needs as a unifying concept. *Psychological Inquiry*, vol. 11, nro. 4, sivut 319-338.

Sampson, E. E. 1978. Personality and the location of identity. *Journal of Personality*, vol. 46, nro. 3, sivut 552-568.

Snyder, M. 1983. The influence of individuals on situations: Implications for understanding the links between personality and social behavior. *Journal of personality*, vol. 51, nro. 3, sivut 497-516.

Spector, P. E., Dwyer, D. J. & Jex, S. M. 1988. Relations of job stressors to affective, health, and performance outcomes: A comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, nro. 1, sivut 11-19.

Spreitzer, G. M. 1995. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, vol. 38, nro. 5, sivut 1442-1465.

Steers, R. M., Mowday, R. T. & Shapiro, D. L. 2004. Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, Vol. 29, nro. 3, sivut 379-387.

Stone, D. N., Deci, E .L. & Ryan, M. R. 2009. Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, vol. 34, nro. 3, sivut 75-91.

Strain, Jr., C. R. 1999. Perceived autonomy, need for autonomy, and job performance in retail salespeople. *Journal of Social Behavior and Personality*, vol. 14, nro. 2, sivut 259-265.

Strain, Jr., C. R. & Taylor, R. D. 1997. An investigation of the comparative moderating effects of need for autonomy on the autonomy-performance relationship



between insurance agents and retail salespersons. *The Journal of Marketing Management*, vol. 7, nro. 1, sivut 115-125.

Thakor, M. V. & Joshi, A. W. 2005. Motivating salesperson customer orientation: insights from the job characteristics model. *Journal of Business Research*, vol. 58, nro. 5, sivut 584-592.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. 1990. Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, vol. 15, nro. 4, sivut 666-681.

Tyagi, P. K. 1985a. Relative importance of key job dimensions and leadership behaviors in motivating salesperson work performance. *Journal of Marketing*, vol. 49, nro. 3, sivut 76-86.

Tyagi, P. K. 1985b. Work motivation through the design of salesperson jobs. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 5, nro. 1, sivut 41-51.

Wagner, J. A. 1994. Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, vol. 19, nro. 2, sivut 312-330.

Wang, G. & Netemeyer, R. G. 2002. The effects of job autonomy, customer demandingness, and trait competitiveness on salesperson learning, self-efficacy, and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30, nro. 3, sivut 217-228.

Warne, B. D., Lundy, K. L. & Lundy, L. A. 1992. *Working part-time: Risks and opportunities*. New York: Praeger.

Weitz, B. A. 1981. Effectiveness in sales interactions: A contingency framework. *Journal of Marketing*, vol. 45, nro. 1, sivut 85-103.

White, R. W. 1959. Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, vol. 66, nro.5, sivut 297-333.

Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., Smith, R., & Deci, E. L. 1978. On the importance of self-determination for intrinsically motivated behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 4, nro. 3, sivut 443-446.

Internet:

Digitoday. 2007. Työmotivaatio huolettaa suomalaisia yritysjohtajia [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.10.2011]. Saatavilla <http://www.digitoday.fi/tyo-ja-ura/2007/01/25/tyomotivaatio-huolettaa-suomalaisia-yritysjohtajia/20072015/66>

Kauppalehti. 2011. Työmotivaatio hukassa kahdella kolmesta [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.10.2011]. Saatavilla <http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=20110471251>

Zoltners, A. A., Sinha, PK. & Lorimer, S. E. 2011. Five ways that higher sales goals lead to lower sales [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.10.2011]. Saatavilla [http://blogs.hbr.org/cs/2011/09/five\\_ways\\_that\\_higher\\_sales\\_go.html](http://blogs.hbr.org/cs/2011/09/five_ways_that_higher_sales_go.html)

**Haastattelukysymykset myyjille****Teema 1: Työmotivaatio**

1. Kuinka tärkeänä pidät työmotivaatiota?
2. Millainen on tämänhetkinen työmotivaatiosi, miksi? Entä työtyytyväisyytesi taso, miksi? Entä työssä suoriutumisesi taso, miksi?
3. Mikä työssä tällä hetkellä vaikuttaa eniten motivaatioosi? Mikä työn piirre lisää motivaatiota? Mikä työn piirre vähentää?
4. Mikä on työsi potentiaali motivaation kannalta eli mitkä ovat työsi piirteitä, jotka voisivat mahdollistaa motivaation lisääntymisen? (MPS)
5. Koetko voivasi vaikuttaa työmotivaatioosi, miten?
6. Kumman koet olevan tärkeämpää työmotivaatiosi kannalta, ulkoisten palkkioiden ja olosuhteiden vai työn sisäisen arvon? Miksi?

**Teema 2: Sisäinen motivaatio**

7. Millainen on halukkuutesi etsiä haasteita ja uutuutta, halukkuutesi laajentaa ja harjoittaa omia kykyjä sekä oppia uutta?
8. Kuinka helppoa sinut on saada motivoitumaan (ulkoa päin)? Miksi?
9. Millainen vaikutus työympäristöllä on motivaatiosi tasoon? Miksi?
10. Millainen vaikutus työstä saamallasi palautteella on motivaatioosi? Miksi?
11. Kuinka avoin kommunikaatio vaikuttaa motivaatioosi? Miksi?
12. Kuinka työn haasteet vaikuttavat motivaatioosi? Miksi?
13. Millaisia tuntemuksia motivaation kannalta sinussa saavat tiukat aikarajat, ohjesäännöt ja määrätty tavoitteet? Entä tieto toimintasi jatkuvasta arvioinnista?
14. Miten valinnanvapaus ja mahdollisuus itse suunnata toimintaa vaikuttavat työmotivaatioosi?
15. Millaisia tuntemuksia sinussa herättää paljon vastuuta sisältävä työ? Entä monimutkaiset työtehtävät?  
Kuinka tyytyväinen olet tämänhetkisen vastuun määrään työssä, miksi? Missä asioissa työ tarjoaa vastuuta tai vaatii sitä?
16. Kuinka tärkeää sinulle on työsi kokeminen merkitykselliseksi? Kuinka useasti koet sitä työssäsi ja millaisissa tilanteissa? Millainen vaikutus tällä on motivaatioosi?

**Teema 3: Työn luonteen autonomia**

17. Millaiset kyvyt ja taidot uskot sinulla olevan työsi kannalta? (Miten ne vaikuttavat työmotivaatioosi?)
18. Miten paljon koet pystyväsi käyttäytymään työssäsi oman tahdon ja itsemääräämisen perusteella? Millaista on itsemääräämisesi työtapojen suhteen? Entä vapaus myyntitapahtuman läpi viemisessä? Oletko tyytyväinen tähän, miksi?
19. Miten autonomiseksi koet yleisesti myyjän työn? (Autonomia = yksilön vapaus työnsä toteuttamisessa)
20. Mitkä ovat työsi parhaimmat piirteet? Mitkä ovat huonoimmat piirteet?

(jatkuu)

21. Mitkä työsi piirteet/työtehtävät vahvistavat autonomiaa (=vapautta työsi toteuttamiseen)? Mitkä työsi piirteet/työtehtävät heikentävät autonomiaa (=vapautta työsi toteuttamiseen)?
22. Kuinka paljon omaa harkintavaltaa ja riippumattomuutta työsi sisältää? Miksi?
23. Kuinka tärkeää sinulle on, että voit itse vaikuttaa työkäytäntöihisi (=miten työtä tehdään)? Miksi?
24. Mikä on uskomuksesi omasta kyvystäsi vaikuttaa tärkeisiin lopputulemiin? Miksi?
25. Mitä mieltä olet työsi ihmissuhteiden tyydyttävyydestä ja kuinka paljon saat tukea muilta? Mikä on tämän merkitys työmotivaatioon?
26. Mitä positiivisia ja negatiivisia tuntemuksia tämänhetkisen työsi autonomia herättää?
27. Miten vapaasti voit vaikuttaa työaikatauluihisi? Miten tämä vaikuttaa motivaatioon?
28. Valitse A tai B?
  - A. Työ tarjoaa mahdollisuuden aikaansaannoksiin, jotka johtuvat omista taidoista ja kyvyistä
  - B. Työ sisältää paljon rakenteita ja rutiineja, jotka ovat toisen kehittämiä
29. Miten työn vapaus/kontrolli on muuttunut organisaatiossa olosuhteiden aikana? Miksi?
30. Miten muuttaisit vapauttasi työn toteuttamisen suhteen? Mihin suuntaan? Miksi?

#### **Teema 4: Autonomia ja työmotivaatio**

31. Koetko kasvun tarvetta koet työssä? Miksi/millaisissa asioissa? Kuinka aktiivisesti etsit vaikuttamismahdollisuuksia työssäsi?
32. Onko työn toteuttamisen vapaudella ja itsemääräämisellä työssä mahdollisesti jotain vaikutusta motivaatioosi? Millaista? Miksi?
33. Kuinka työtäsi kontrolloidaan? Kuinka tämä vaikuttaa motivaatioosi? Entä työtyytyväisyytesi?

#### **Teema 5: Autonomian negatiiviset puolet**

34. Koetko työsi vastuun joskus liian suureksi? Miksi? Mitä tunnetiloja tämä herättää?
35. Millaisia tuntemuksia työn monipuolisuus herättää? Vaikuttaako monipuolisuus mahdollisesti työtyytyväisyytesi?

#### **Teema 6: Johtajuus**

36. Kuinka esimiehesi vaikuttaa siihen, millainen työmotivaatioosi on? Miksi /miten?
37. Miten paljon sinua kannustetaan omatoimiseen ongelmanratkaisuun vaikeissa työtilanteissa? Onko joitain tilanteita, joissa ehdottomasti suositeltu esimiehen suostumuksen saamista työtoiminnalle?
38. Kuinka aktiivisesti esimies kysyy ja kuuntelee näkökulmiasi työn toteuttamisesta?

(LIITE 1 jatkoa)

39. Miten usein esimies tarjoaa sinulle rakentavaa palautetta työtavoistasi ja työssä suoriutumisesista? Mikä merkitys palautteen määrällä ja luonteella on työmotivaatiosi kannalta?
40. Miten paljon esimies vertailee suorituksiasi muihin työntekijöihin? Miten tämä vaikuttaa motivaatioosi?
41. Kuinka paljon koet, että johtajasi tukee autonomiaasi (=omaa vapautta työntekoon)? Millaisia tuntemuksia tämä herättää?
42. Tuntuuko sinusta vahvasti, että työ jota teet on jonkun muun kuin itsesi kontrolloimaa? Miksi/miksi ei?
43. Kuinka joustavia tavoitteita esimies tarjoaa? Mitä mieltä olet tästä?
44. Millaisen yleisen ilmapiirin esimiehesi on luonut osastolle?

### Työn autonomian osa-alueet (Breugh 1999, 373)

	Työntekijän näkemys		
	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Eri mieltä
<b>Autonomia työtapojen suhteen</b>			
1. Minä saan päättää, kuinka saan työni tehdyksi			
2. Minä saan valita mitä prosesseja käyn läpi työn toteuttamiseksi			
3. Saan vapaasti valita tavan/tavat, joita toteutan työskennellessäni			
<b>Autonomia työaikataulujen suhteen</b>			
1. Voin kontrolloida työni aikatauluttamista			
2. Minulla on jonkinlaista kontrollia (valtaa) työtehtävieni ajoittamisessa			
3. Työni on sellaista, että saan päättää mitkä tietyt työtehtävät teen milloinkin			
<b>Kriteeriautonomia</b>			
1. Voin vaikuttaa työtäni muokkaamalla siihen kuinka minua arvioidaan: toisia toimintoja voin korostaa, toisia väheksyä			
2. Voin päättää, mitkä ovat tavoitteeni, jotka minun tulee täyttää			
3. Minä pystyn vaikuttamaan siihen, mitkä ovat esimieheni minulle asettamat tavoitteet			

(jatkuu)

**Työntekijän näkemys esimiehen vaikutuksesta (Deci et al. 1989, 585)**

Työntekijän tunteet	Johtamistyylin vaikutus työntekijän mielestä		
	Ei vaikutusta (1)	Keskimääräisesti vaikutusta (2)	Paljon vaikutusta (3)
1. Luottamus organisaatioon			
2. Johtajuuden laatu			
3. Yksilöä tukeva työympäristö			
4. Ei-painostettu tunne			
5. Tyytyväisyys			
5.1 henkilökohtaiseen autonomiaan			
5.2 työn moninaisuuteen			
5.3 palautteen laatuun			
5.4 työhön panostamisen mahdollisuuteen			
5.5 turvallisuuteen			
5.6 palkkaan ja etuihin			
5.7 työilmapiiriin			
5.8 johtajan luotettavuuteen			
5.9 organisaation luotettavuuteen			
5.10 etenemisen mahdollisuuteen työssä			
6. Yleinen tyytyväisyys			

1. Kuinka paljon oma esimiehesi vaikuttaa siihen, millaiseksi luottamuksesi organisaatiota kohtaan muodostuu?
2. Kuinka paljon esimiehesi vaikuttaa siihen, millaiseksi johtajuuden laatu mieltyy?
3. Kuinka paljon esimiehesi vaikuttaa yksilöä tukevan työympäristön muotoutumiseen?
4. Kuinka paljon esimiehesi vaikuttaa siihen, ettei sinulle tule painostettu tunne työssä?
5. Esimiehen vaikutus tyytyväisyyteesi
  - 5.1 henkilökohtaisen autonomian suhteen?
  - 5.2 työn moninaisuuden suhteen?
  - 5.3 palautteen laadun suhteen?
  - 5.4 työssä panostamisen mahdollisuuteen?
  - 5.5 turvallisuuden tunteen suhteen?
  - 5.6 palkkaan ja etuihin?
  - 5.7 työilmapiiriin?
  - 5.8 johdon luotettavuuteen?
  - 5.9 organisaation luotettavuuteen?
  - 5.10 työssä etenemisen mahdollisuuteen?
6. Esimiehesi vaikutus yleiseen työtyytyväisyyteesi?

**Taulukot myyjien vastauksien mukaisesti**

	Työntekijän näkemys		
	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Eri mieltä
<b>Autonomia työtapojen suhteen</b>			
1. Minä saan päättää, kuinka saan työni tehdyksi	1/3	2/3	
2. Minä saan valita mitä prosesseja käyn läpi työn toteuttamiseksi	2/3	1/3	
3. Saan vapaasti valita tavan/tavat, joita toteutan työskennellessäni	1/3	2/3	
<b>Autonomia työaikataulujen suhteen</b>			
1. Voin kontrolloida työni aikatauluttamista	2/3	1/3	
2. Minulla on jonkinlaista kontrollia (valtaa) työtehtävieni ajoittamisessa	3/3		
3. Työni on sellaista, että saan päättää mitkä tietyt työtehtävät teen milloinkin		3/3	
<b>Kriteeriautonomia</b>			
1. Voin vaikuttaa työtäni muokkaamalla siihen kuinka minua arvioidaan: toisia toimintoja voin korostaa, toisia väheksyä	2/3	1/3	
2. Voin päättää, mitkä ovat tavoitteet, jotka minun tulee täyttää		3/3	
3. Minä pystyn vaikuttamaan siihen, mitkä ovat esimieheni minulle asettamat tavoitteet		3/3	

(jatkuu)

(LIITE 2 jatkoa)

Työntekijän tunteet	Johtamistyylin vaikutus työntekijän mielestä		
	Ei vaikutusta	Keskimääräisesti vaikutusta	Paljon vaikutusta
1. Luottamus organisaatioon		1/3	2/3
2. Johtajuuden laatu		1/3	2/3
3. Yksilöä tukeva työympäristö		1/3	2/3
4. Ei-painostettu tunne			3/3
5. Tyytyväisyys			
5.1 henkilökohtaiseen autonomiaan		3/3	
5.2 työn moninaisuuteen	1/3	2/3	
5.3 palautteen laatuun		1/3	2/3
5.4 työhön panostamisen mahdollisuuteen		2/3	1/3
5.5 turvallisuuteen		2/3	1/3
5.6 palkkaan ja etuihin		3/3	
5.7 työilmapiiriin		3/3	
5.8 johtajan luotettavuuteen			3/3
5.9 organisaation luotettavuuteen		2/3	1/3
5.10 etenemisen mahdollisuuteen työssä	1/3	1/3	1/3
6. Yleinen tyytyväisyys		1/3	2/3



## Haastattelukysymykset esimiehelle

### **Teema 1: Työntekijöiden motivaatio**

1. Vuodet esimiehenä, tässä organisaatiossa? Aiemmat työtehtävät?
2. Kuinka tärkeää mielestäsi on työntekijöiden motivaatio? Miksi?
3. Onko myyntihenkilöstön motivaatio keskeisiä haasteita osastollasi? Miksi tai miksi ei?
4. Mitä keinoja käytät työntekijöiden motivoimiseen työhönsä? Miksi?
5. Millainen tapa on sinusta työntekijöiden vertailu toisiinsa? Entä ulkoiset palkkiot työntekijöiden motivoimisessa? Käytätkö näitä?
6. Millaisena näet myyntityön motivaatiopotentialin eli mitkä ovat työn piirteitä, jotka voisivat mahdollistaa työntekijöiden motivaation kasvamisen? Miksi?

### **Teema 2: Työntekijöiden vastuu ja autonomia**

7. Kuinka paljon vastuosastosi työntekijät saavat käyttää itsemääräämistään työssä ja miksi? Kuinka tärkeää mielestäsi on työntekijöiden autonomia, miksi?
8. Kuinka paljon kannustat työntekijöitä omatoimiseen ongelmanratkaisuun? Miten?
9. Kuinka aktiivisesti kuuntelet ja hyväksyt työntekijöiden näkökulmia työn toteuttamisesta ja miksi?
10. Kuinka joustavia tavoitteita tarjoat työntekijöille? Kuinka paljon työntekijät osallistuvat tavoitteen asetantaan kanssasi? Miksi?
11. Kuinka selvität työntekijöillesi heidän vastuunsa työssään? Millaisia keinoja käytät vastuiden selkiyttämiseen?
12. Millaista palautetta tarjoat työntekijöillesi heidän työssä suoriutumisestaan ja miten/kuinka usein? Kuinka tärkeänä pidät positiivisen, rakentavan palautteen antamista, miksi?
13. Miten kehität työntekijöiden kyvykkyyksiä, miksi? Millaiset työssä etenemisen mahdollisuudet myyjillä on, miksi?
14. Kuinka avointa tiedon kulku on osastollasi? Kuinka tärkeänä pidät tätä?
15. Aiheuttaako työntekijöiden vapaus työnsä toteuttamiseen sinulle ongelmia, miksi tai miksi ei?
16. Kuinka tarpeellista muutos olisi myyjien työn toteuttamisen itsenäisyyden suhteen, miksi? Entä työmotivaation suhteen? Miksi?

### **Teema 3: Osallistava johtajuus**

17. Kuinka tärkeänä pidät johdon päätäntävaltaa/konrolloivaa otetta? Miksi?
18. Millaisena johtamistapana pidät osallistavaa johtamista? Miksi?
19. Viestitkö työntekijöillesi arvostavasi heitä, miten?
20. Millaisen työilmapiirin olet luonut osastollesi, miten?

Nyt sinulla on ainutlaatuinen mahdollisuus antaa näkemyksesi myyntityön  
autonomiasta ja työmotivaatiosta

- Tarkoituksena on **haastatella** osaston esimiestä (lupautunut jo) ja muutamaa (max. 4) työntekijää **merkittävää opintoihini liittyvää** työtä varten
- Haastattelut toteutetaan ensi viikon loppupuolella tai sitä seuraavalla viikolla (vkot 42 ja 43)
- Haastattelun avulla saan työhöni käytännön näkökulman myyjän työn autonomiasta ja sen vaikutuksesta työmotivaatioon
- En kysele asioista organisaation työntekijänä tai työkaverina, vaan **tutkijan asemassa**
- Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja mahdollisuus suorittaa työaikana
- Haastattelujen **vastauksia käsitellään täysin nimettöminä** eikä niistä etsitä, mitä kukin yksittäinen työntekijä on vastannut
- Tuloksia esitetään opinnäytetyössäni tulkintani mahdollistavina **nimettöminä, vääristelemättöminä lainauksina**
- Oikeaa vastausta kysymyksiin ei ole, ja juuri sinun **rehellinen näkemyksesi on minulle arvokas**
- Vastaaminen on **täysin luottamuksellista**: haastattelutulokset tulevat sellaisenaan **ainoastaan tutkijan käyttöön**
- Voit siis vastata aivan totuudenmukaisesti
- Lopullisella työllä on merkitystä myös organisaation ja osaston työmotivaation, työn järjestelyn sekä työtyytyväisyyden kannalta

**Laajennettu työsuunnittelumalli (Humphrey et al. 2007, 1334)****Työn suunnittelun piirteet****Motivaatiopiirteet**

Autonomia  
 \*Työn aikataulujen autonomia  
 \* Työtapojen autonomia  
 \*Päätännänteon autonomia  
 Taitojen moninaisuus  
 Tehtävän moninaisuus  
 Merkityksellisyys  
 Tehtävän identiteetti  
 Palaute työstä  
 Informaation prosessointi  
 Työn monimutkaisuus  
 Erityistaidot  
 Ongelmanratkaisu

**Sosiaaliset piirteet**

Riippuvuus  
 Palaute muilta  
 Sosiaalinen tuki  
 Vuorovaikutus organisaation ulkopuolelta

**Työn kontekstuaaliset piirteet**

Fyysiset vaatimukset  
 Työolosuhteet  
 Ergonomia

**Välittäjät****Kriittiset psykologiset tilat**

Koettu merkityksellisyys  
 Koettu vastuullisuus  
 Tieto tuloksista

**Työn lopputulemat****Käyttäytymislopputulemat**

Suorituskyky - objektiivinen  
 Suorituskyky - subjektiivinen  
 Poissaolo  
 Vaihtamisaikeet

**Asennelopputulemat**

Tyytyväisyys - työhön  
 Tyytyväisyys - Esimieheen  
 Tyytyväisyys - Työkaveriin  
 Tyytyväisyys - Palkitsemiseen  
 Tyytyväisyys - Kasvuun  
 Tyytyväisyys - Edistymiseen  
 Organisaatioon sitoutuminen  
 Työhön liittyminen  
 Sisäinen työmotivaatio

**Roolikäsityslopputulemat**

Roolin monitulkintaisuus  
 Roolikonflikti

**Hyvinvointilopputulemat**

Huoli, pelko  
 Stressi  
 Burnout/uupumus  
 Ylikuormitus