

1722

**CATELLIN 16 PF - TESTIN YHTEYS
MYYNTINEUVOTTELIJOIDEN TYÖTYTYVÄISYYTEEN JA
TYÖSSÄ MENESTYMISEEN**

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
Psykologian laitos
PL 35
40351 Jyväskylä

Laura Pulkki
Pro gradu -tutkielma
Jyväskylän yliopisto
Psykologian laitos
Huhtikuu 1999

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
Psykologian laitos

PULKKI, LAURA: Cattellin 16PF -testin yhteys myyntineuvottelijoiden
työssä menestymiseen ja työtyytyväisyyteen

Pro gradu -tutkielma, 59 s., 12 liites.
Psykologia
Toukokuu 1999

Tutkimuksessa selvitettiin erään yrityksen myyntineuvottelijoiden persoonallisuuden piirteitä ja niiden yhteyttä työtyytyväisyyteen ja myyntimenestykseen. Tavoitteena oli selvittää, voitiinko persoonallisuustestillä luoda niin sanottua menestyvän myyntineuvottelijan profiilia. Toisena tavoitteena oli tuottaa yrityksen myyntijohdolle apuvälineitä myyntineuvottelijoiden työtyytyväisyyden ylläpitämiseksi myyntityön muuttuessa yhä enemmän tiimityöskentelyn suuntaan.

Tutkimushenkilöinä oli 82 erään toimisto- ja tietotekniikka-alalla toimivan yrityksen myyntineuvottelijaa. Myyntineuvottelijoista oli miehiä 74 ja naisia 8. Persoonallisuutta mitattiin Cattellin 16 Personality Factors-testillä työhönottotilanteessa (N=54) ja tutkimushetkellä (N=82). Työtyytyväisyyttä mitattiin kysymyslomakkeella. Myyntimenestyksen arvioimiseen käytettiin yrityksen myyntitilastoista johdettua myyntineuvottelijan toteumaprosenttia sekä esimiesten suorittamia menestysluokituksia.

Tulokset osoittivat, että myyntineuvottelijat olivat persoonallisuudeltaan ihmissuuntautuneita, sosiaalisesti rohkeita, itsevarmoja ja itsenäisiä. Regressioanalyysin tulokset osoittivat, ettei 16PF-testillä pystytty luomaan persoonallisuuden piirteiden yhdistelmää, joka ennustaisi menestystä myyntityössä. Yksittäisistä persoonallisuuden piirteistä itsenäisyys, kurinalaisuus ja kyky sietää rutiineita osoittautuivat menestyvän myyntineuvottelijan ominaisuuksiksi. Menestyvän myyntineuvottelijan tuli myös olla kiinnostunut ihmisistä, mutta vain tietyssä määrin; liian korkea ihmissuuntautuneisuus laski jälleen myyntitulosta. Huolestuneisuus-piirre korreloi positiivisesti myyntimenestykseen, minkä pääteltiin osoittavan, että myyntityössä menestyminen edellyttää myyntineuvottelijalta tilanneherkkyyttä ja kykyä tarkkailla itseään vuorovaikutustilanteissa.

Persoonallisuuden piirteistä työtyytyväisyyteen korreloi voimakkaimmin ulospäinsuuntautuneisuus, minkä todettiin olevan luonnollinen tulos myyntityön sosiaalisen luonteen takia. Työtyytyväisyyden tärkeimmiksi osa-alueiksi nousivat työn arvostus, työn itsenäisyys sekä mahdollisuus tehdä näkyvää tulosta ja vaikuttaa omaan ansiotasoonsa. Tämän perusteella todettiin, että myyntineuvottelijoiden kannustaminen tiimityöskentelyyn tulee olemaan myyntijohdolle haasteellinen tehtävä, sillä työtyytyväisyys rakentuu voimakkaasti työn itsenäisyyden varaan. Jatkotutkimusaiheeksi ehdotettiin selvittää, voisivatko esimiehet voimakkaammalla työn ohjaamisella saada aikaan entistä parempia työsuorituksia vai onko vapaat kädet antava esimiestyyli sittenkin paras tapa pitää myyntineuvottelijoiden työmotivaatio korkeana.

Avainsanat: Cattell 16PF, myyntityö, menestyminen, persoonallisuus,
työtyytyväisyys

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO.....	1
2. PERSOONALLISUUDEN YHTEYS TYÖTYTYVÄISYYTEEN	
2.1. Työtyytyväisyyden määritelmä.....	2
2.2. Persoonallisuuden piirteiden yhteys työtyytyväisyyteen.....	3
2.3. Negatiivisten ja positiivisten tunteiden yhteys työtyytyväisyyteen.....	5
2.4. Arviointia: ulospäinsuuntautuneisuuden ja ahdistuneisuuden yhteys työtyytyväisyyteen.....	7
3. MYYNTINEUVOTTELIJAN AMMATTI	
3.1. Myyntityön luonne.....	9
3.2. Myyntityössä menestymisen mittaaminen ja menestymiseen liittyvät persoonallisuuden piirteet.....	10
3.3. Myyntihenkilöstön työtyytyväisyyteen liittyviä tekijöitä.....	15
3.4. Arviointia: myyntityön muutokset tulevaisuudessa	17
4. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, ONGELMAT JA HYPOTEESIT.....	19
5. TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT	
5.1. Aineisto.....	21
5.2. Tutkimusmenetelmät.....	23
6. TUTKIMUKSEN TULOKSET	
6.1. Myyntineuvottelijoiden persoonallisuuden piirteet ja niiden muutokset.....	29
6.2. Työssä menestymiseen liittyvät tekijät	

6.2.1.	Demografisten tekijöiden yhteys myyntimenestykseen.....	33
6.2.2.	Persoonallisuuden piirteiden yhteys myyntimenestykseen.....	33
6.3.	Myyntineuvottelijoiden työtyytyväisyys	
6.3.1.	Tyytyväisyys työn eri alueilla	36
6.3.2.	Demografisten tekijöiden yhteys työtyytyväisyyteen	39
6.3.3.	Persoonallisuuden piirteiden yhteys työtyytyväisyyteen.....	40
6.3.4.	Työtyytyväisyyden yhteys myyntimenestykseen.....	42
6.4.	16PF neljännen ja viidennen version vastaavuus.....	42
7.	DISKUSSIO.....	45
	LÄHTEET.....	52
	LIITE 1. Myyntineuvottelijoiden työtyytyväisyyden kysymyslomake.....	60
	LIITE 2. Myyntineuvottelijoiden työtyytyväisyys osioittain.....	67
	LIITE 3. 16PF-primaarifaktorien yhteys työtyytyväisyyteen.....	71

TAULUKOT

1. Persoonallisuuden viisi faktoria ja niiden väliset korrelaatiot 16PF -ja Big Five -testien mukaan	4
2. Myyntityössä tarvittavia ominaisuuksia	13
3. Myyntineuvottelijoiden iän ja työkokemuksen jakaumat	22
4. Myyntineuvottelijoiden koulutuksen jakautuminen	23
5. 16PF viidennen version sisäinen reliabilitetti	25
6. Työtyytyväisyyslomakkeen summamuuttujien reliabiliteetit laskettuna Cronbachin alfalla	27
7. Toteumaprosenttien jakaumat myyntineuvottelijoilla	28
8. 16PF neljännen ja viidennen version keskiarvot ja hajonnat	32
9. 16PF neljännen ja viidennen version merkitsevät yhteydet myyntimenestykseen	36
10. Työtyytyväisyyslomakkeen summamuuttujien keskiarvot ja hajonnat	37
11. Työtyytyväisyyden ja 16PF-globaalifaktoreiden väliset korrelaatiot	41
12. Korrelaatiot 16PF-testin neljännen ja viidennen version välillä	44

KUVIOT

1. Persoonallisuuden piirteiden sekä positiivisten ja negatiivisten tunteiden yhteys työtyytyväisyyteen	6
2. Tutkimusasetelma: persoonallisuuden piirteiden yhteys työtyytyväisyyteen ja työssä menestymiseen	21
3. 16PF neljännen ja viidennen version primaarifaktoreiden profiilit myyntineuvottelijoilla	30
4. 16PF neljännen ja viidennen version globaalifaktoreiden profiilit myyntineuvottelijoilla	30
5. 16PF neljännen version ihmissuuntautuneisuus-faktorin yhteys esimiesten arvioimaan myyntimenestykseen	34
6. 16PF neljännen version muutosvalmius-faktorin yhteys esimiesten arvioimaan myyntimenestykseen	35
7. Myyntineuvottelijoiden tyytyväisyys työn eri alueisiin	37

1. JOHDANTO

Käsillä oleva tutkimus on tehty toimeksiantona eräälle toimisto- ja tietotekniikka-alan yritykselle. Tutkimuksessa selvitettiin, voitiinko työhönoton yhteydessä suoritettulla psykologisella testillä muodostaa menestyvän myyjän profiilia. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin myyntineuvottelijoiden työtyytyväisyyttä sekä niitä edellytyksiä, joilla myyntineuvottelijat voisivat menestyä yhä paremmin työssään. Tutkimuksella pyrittiin tuottamaan tietoa yrityksen johdolle, jotta se pystyisi paremmin jo rekrytointivaiheessa tunnistamaan menestyvät myyntineuvottelijat. Toinen tavoite oli selvittää, miten yritys voi pitää menestyvät myyntineuvottelijat palveluksessaan mahdollisimman pitkään. Lisäksi yrityksen johto katsoi tarvitsevänsä uusia näkökulmia tilanteeseensa, jossa myyntineuvottelijoiden toimenkuva on muuttumassa yhä vaativampaan suuntaan. Työn uusia haasteita tulevat olemaan mm. tietoteknisten kokonaisratkaisujen myyminen entisen laitemyyntiin sijaan sekä toimiminen asiantuntijatiimin jäsenenä.

Myyntineuvottelijan työn muutokset asettavat uusia vaatimuksia myyntineuvottelijoille. Heidän on kyettävä toimimaan tiimissä sekä myymään pitkäjänteisesti ilman välitöntä tulosta. Asiantuntijamainen myyntityö vaatii myös kykyä kokonaisvaltaiseen, luovaan ongelmanratkaisuun. Myyntineuvottelijan toimenkuvassa tapahtuvat muutokset asettavat haasteen myös työnantajalle. Miten rekrytoida sopivia henkilöitä tulevaisuuden myyntityöhön? Miten ohjata ja kouluttaa entisiä työntekijöitä siten, että he olisivat motivoituneita uudenlaiseen toimintatapaan?

2. PERSONALLISUUDEN YHTEYS TYÖTYTYVÄISYYTEEN

2.1. Työtyytyväisyyden määritelmä

Työtyytyväisyyden määritelmiä on useita, eivätkä tutkijat ole saavuttaneet yksimielisyyttä yhdestä ja ainoasta määritelmästä (Tenopyr, 1993). Locke (1976) määrittelee työtyytyväisyyden "työn työntekijässä herättämiksi myönteisiksi emotionaaliseksi reaktioiksi". Useiden tutkijoiden (Juuti, 1989; Moorman, 1993; Organ & Near, 1985; Vroom, 1964) mukaan työtyytyväisyys on yksilön tunteenomaista suhtautumista työtä ja työskentelyolosuhteita kohtaan, jolloin positiiviset asenteet samaistetaan työtyytyväisyyteen ja negatiiviset asenteet työtyyttymättömyyteen.

Työssä koettuun henkiseen hyvinvointiin yhteydessä olevia tekijöitä ovat Lindströmin (1987) mukaan mm. työn kaavamaisuus tai monimutkaisuus, työn kiireisyys, vastuu, fyysinen työympäristö, työroolien selkeys, työpaikan ihmissuhteet ja mahdollisuus hallita omaa työtä. Myös organisaation rakenne johtamistavallaan ja kulttuurillaan vaikuttaa henkiseen hyvinvointiin työssä. Locken (1976) mukaan työtyytyväisyyden edellytys on, että työ on psyykkisesti haastavaa, mutta työntekijä kykenee selviytymään siitä menestyksellisesti. Lisäksi työn on oltava henkilökohtaisesti kiinnostavaa, palkkioiden tulee olla oikeudenmukaisia ja työpaikan ihmisillä on oltava samanlaiset perusarvot kuin työntekijällä itsellään. Pöyhösen (1987) mukaan työtyytyväisyys syntyy ennen kaikkea siitä, että työntekijä kokee työnsä vastaavan niitä vaatimuksia, joita hänellä on työn suhteen. Keskeistä on, missä määrin työntekijä voi työssään tuntea saavuttavansa ja edistävänsä sellaisia henkilökohtaisesti tärkeitä työhön liittyviä tavoitteita, jotka ovat sopuinnussa yrityksen tavoitteiden kanssa.

Rasku, Feldt ja Ruoppila (1997) erottavat työtyytyväisyydessä työhön liittyvät voimavarat ja yksilölliset voimavarat. Työhön liittyviä voimavaroja ovat mm. työpaikan ihmissuhdeilmapiiri, varma työsuhte, pätevä ja tukeva esimies, urakehitysmahdollisuudet sekä itsenäinen työ. Yksilölliset voimavarat kuvaavat henkilön itsensä käyttämiä keinoja hallita työtään ja työssä jaksamistaan. Raskun ym. (1997) tutkimuksessa yksilöllisistä voimavaroista kokemus omasta

kompetenssista, toisin sanoen itsensä kokeminen päteväksi ja kyvykkääksi eri elämänalueilla, sekä aktiivinen pyrkimys hallita omaa tilannetta olivat keskeisiä työtyytyväisyyteen liittyviä tekijöitä.

Rubowitzin (1984) mukaan yksilön työtyytyväisyys tietyllä hetkellä on hänen omien luonteenpiirteidensä, ympäristön ja työtovereiden välistä vuorovaikutusta. Nämä tekijät ovat jatkuvasti läheisessä, dynaamisessa vuorovaikutuksessa. Ympäristö ja työtoverit vaikuttavat yksilöön ja päinvastoin. Haluttaessa tutkia yksilöä työympäristössä, on Rubowitzin mukaan tutkittava rinnatusten työn ulkoisia puitteita, työyksikön sisäistä vuorovaikutusta sekä yksilön tavoitteita ja asenteita.

2.2. Persoonallisuuden piirteiden yhteys työtyytyväisyyteen

Useiden tutkijoiden mukaan (Brown, 1993; Emmons & Diener, 1985; Organ & Near, 1985; Tenopyr, 1993) työtyytyväisyyteen liittyvät keskeisesti henkilön luonteenpiirteet. He kritisoivat sitä, että työtyytyväisyyttä käsittelevissä tutkimuksissa henkilön oman persoonan vaikutus tyytyväisyyteen on jätetty vähälle huomiolle. Pöyhösen (1987) mukaan jatkuva tyytymättömyys työssä liittyy enemmän työntekijän yksilöllisiin piirteisiin kuin ulkoisiin olosuhteisiin. Myös kohtuuttoman voimakkaat reaktiot ympäristön epäkohtiin viittavat yksilötekijöiden aiheuttamaan lisäkertoimeen tyytymättömyydessä. Brandstätter (1994) ja Tinsley (1993) toteavatkin, että psykologian tulisi entistä enemmän huomioida persoonallisuuden ja motiivien osuus tutkittaessa ihmisten tyytyväisyyttä työhönsä ja elinolosuhteisiinsa.

Useissa tutkimuksissa keskeiset persoonallisuuden piirteet on tiivistetty viiteen luokkaan (Arnold, Robertson & Cooper, 1991; Brown, 1993; Costa & McRae, 1985; Gerbing & Tuley, 1991; Schuerger & Allen, 1986), jotka ne myötäilevät Costan ja McCraen (1985) faktorianalyysin pohjalta kehittämää ”viiden suuren piirteen” mallia, joka tunnetaan nimellä Big Five. Myös Cattell näkee keskeiset persoonallisuuden piirteet viitenä sekundaarifaktorina, jotka muodostuvat 16:sta primaarifaktorista. (Cattell, Eber & Tatsuoka, 1970). Nämä kaksi mallia ja niiden keskinäiset korrelaatiot on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Persoonallisuuden viisi faktoria ja niiden väliset korrelaatiot 16PF- ja Big Five- testien mukaan (Conn & Rieke, 1994).

Big Five-faktori:	Korrelaatio:	16PF-sekundaari-faktori:
Ekstroversio	.65	Ekstroversio
Neuroottisuus (Neuroticism)	.75	Ahdistuneisuus (Anxiety)
Avoimuus kokemuksille (Openness to change)	-.56	Kovaluontoisuus (Tough mindedness)
Myöntyväisyys (Agreeableness)	-.42	Itsenäisyys (Independence)
Tunnollisuus (Consciousness)	.66	Itsekuri (Self-control)

Useissa persoonallisuuden piirteiden ja työtyytyväisyyden välisiä yhteyksiä käsittelevissä tutkimuksissa on keskitytty kahteen keskeiseen persoonallisuuden piirteeseen: ekstroversion ja neuroottisuuteen (Brandstätter, 1994; Costa & McCrae, 1980; McLennan, Gotts & Omodei, 1988). *Ekstroverttejä* voidaan luonnehtia sosiaalisiksi, aktiivisiksi, innostuneiksi ja eloisiksi. He ovat kiinnostuneita muista ihmisistä ja hakeutuvat mielellään ihmisten seuraan (Arnold ym., 1991; Costa & McCrae, 1980). *Introverttiys* on ekstroverttiyden vastakohta. Introvertit henkilöt vetäytyvät mielellään taka-alalle sosiaalisissa tilanteissa ja he välttävät suuria ihmisjoukkoja tai huomion keskipisteenä olemista. *Neuroottisuuteen* liittyy kroonista negatiivisten tunteiden kuten pelon, ahdistuneisuuden, turhautumisen ja syyllisyyden kokemista. Havinnot itsestä ja maailmasta ovat negatiivisesti sävyttyneitä (Brown, 1993; Costa & McCrae, 1980; Russell & Karol, 1994).

Brown (1993) ja Mc Lennan (1988) toteavat, että neuroottisuus ennustaa tyytymättömyyttä työhön etenkin silloin, kun se yhdistyy alhaiseen ekstraversioon. Conn ja Rieke (1994) ovat tutkineet persoonallisuuden piirteiden ja ammatillisen

sopeutumisen välisiä yhteyksiä. Tutkimushenkilöinä oli 226 eri ammateissa toimivaa yhdysvaltalaista henkilöä, ja persoonallisuuden mittarina käytettiin 16 PF-testiä. Ammatillista sopeutumista ennustivat alhainen ahdistuneisuus, emotionaalinen lämpimyys sekä alhainen hallitsevuus. Korkea itsenäisyys oli negatiivisessa yhteydessä ammatilliseen sopeutumiseen. Tutkimusten perusteella ammatissaan tyytyväisyyttä kokevaa henkilöä voidaan siis luonnehtia verraten tasapainoiseksi, mielellään muiden ihmisten seuraan hakeutuvaksi henkilöksi, joka on enemmän sopeutuva kuin hallitseva.

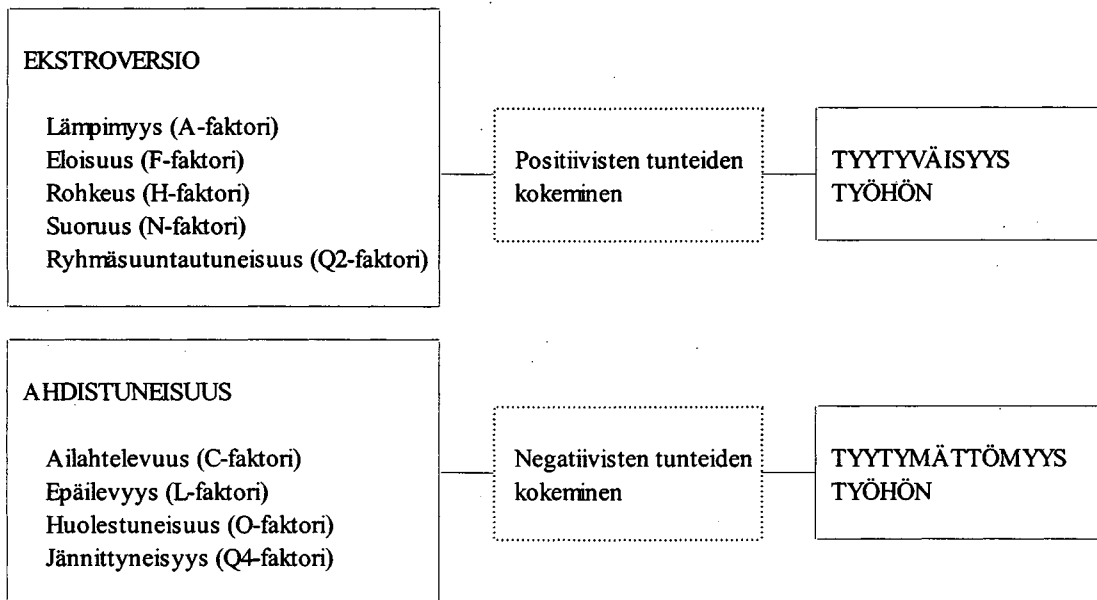
2.3. Negatiivisten ja positiivisten tunteiden yhteys työtyytyväisyyteen

Useat tutkimukset tukevat näkemystä, jonka mukaan henkilön kokemilla tunteilla on yhteyttä siihen, miten tyydyttäväksi hän elämänsä kokee (Brief, Butcher & Roberson, 1995; Chen & Spector, 1991, Costa & McCrae, 1980; Emmons & Diener, 1985; 1991; Judge, 1993; Organ & Near, 1985) *Positiivisten tunteiden kokemista* (Positive Affectivity) voidaan luonnehtia siten, että henkilö tuntee olevansa tyytyväinen ja saavansa iloa elämästään. Hän arvioi työtään ja elämäänsä pääasiassa positiivisten tunteiden pohjalta. *Negatiivisten tunteiden kokeminen* (Negative Affectivity) voidaan määritellä pysyväksi taipumukseksi kokea tunnetiloja, joihin liittyy subjektiivisia ahdistuneisuuden, jännittyneisyyden ja huolestuneisuuden, tunteita (Brief, Butcher & Roberson, 1995; Emmons & Diener, 1985).

Costan ja McCraen (1980) yli tuhat tutkimushenkilöä käsittäneessä, 10 vuotta kestäneessä tutkimuksensa tyytyväisyyttä selitti henkilön taipumus kokea positiivisia tunteita, kun taas tyytymättömyys liittyi henkilön taipumukseen kokea negatiivisia tunteita. Persoonallisuuden piirteet olivat yhteydessä tunteiden kokemiseen siten, että neuroottisuus ennusti negatiivisten tunteiden kokemista, ja ekstroverttiys positiivisten tunteiden kokemista. Myös Emmonsin ja Dienerin (1985) tutkimuksessa positiivisten tunteiden kokeminen oli yhteydessä tyytyväisyyteen elämää kohtaan, ja negatiivisten tunteiden kokeminen tyytymättömyyden kokemiseen. Positiivisia tunteita kokevia henkilöitä luonnehtivat 16 PF-testillä mitattuna emotionaalinen lämpimyys, tasapainoisuus, aktiivisuus ja

sosiaalinen rohkeus, eli asteikot, jotka ovat tärkeitä ekstroversio-sekundaarifaktorin muodostajia. Negatiivisen ajattelutavan omaavat henkilöt saivat korkeita arvoja useilla ahdistuneisuus-sekundaarifaktoriin liittyvillä asteikoilla. He olivat ailahtelevia, herkkiä, huolestuneita, jännittyneitä ja epäluuloisia muita ihmisiä kohtaan. Tulos vahvistaa Costa ja McCraen (1980) tulosta, jonka mukaan negatiivisten ja positiivisten tunteiden kokemisen taustalla ovat henkilön persoonallisuuden piirteet, ja että kutakin suhtautumistapaa ennustaa erilaisten persoonallisuuden piirteiden yhdistelmä (kuvio 1).

16PF-faktorit:



Kuvio 1. Persoonallisuuden piirteiden sekä positiivisten ja negatiivisten tunteiden yhteys työtyytyväisyyteen (Brief, Butcher & Roberson, 1995; Costa & McCrae, 1980; Emmons & Diener, 1985).

Edellä esiteltyjä tutkimustuloksia voidaan myös verrata tutkimuksiin, joiden tulokset eivät puolla näkemystä persoonan vaikutuksesta tyytyväisyyden kokemiseen. Mottazin (1987) tutkimuksessa yhdysvaltalaisien, eri ammattiryhmiin kuuluvien henkilöiden (N=1385) persoonaan liittyvät ominaisuudet eivät olleet yhteydessä työtyytyväisyyteen. Sen sijaan työn sisältö kuten työn merkityksellisyys

ja työn itsenäisyys selittivät merkitsevästi eroja työtyytyväisyydessä. Myös sosiaaliset suhteet työssä edistivät työssä viihtymistä.

Gutek ja Winter (1992) oletivat laajassa eri ammattiryhmien tyytyväisyyttä käsittelevässä tutkimuksessaan (N= n. 2000), että mikäli työtyytyväisyys johtuu lähes yksinomaan henkilön luonteenpiirteistä, tulisi tyytyväisyyden pysyä samalla tasolla mitattaessa samojen henkilöiden tyytyväisyyttä työhönsä eri ajankohtina ja erilaisissa töissä. Heidän hypoteesinsa ei saanut vahvistusta, vaan itse työ ja sen sisältö osoittautuivat merkittäväksi työtyytyväisyyden ennustajaksi henkilöiden luonteenpiirteiden osuuden jäädessä alhaisiksi työtyytyväisyyden selittäjiksi.

2.4. Arviointia: Ulospäinsuuntautuneisuuden ja ahdistuneisuuden yhteys työtyytyväisyyteen

Edellä on käsitelty persoonallisuuden piirteiden ja työtyytyväisyyden yhteyttä lähinnä Big Five-mallista käsin. Tutkimustulosten perusteella persoonallisuudenpiirteistä korkea ekstroversio ja alhainen ahdistuneisuus ovat voimakkaimmin yhteydessä hyvinvoinnin kokemiseen niin työ- kuin muussakin elämässä. Persoonallisten ominaisuuksien ja työtyytyväisyyden välistä yhteyttä on tarkasteltu myös muista näkökulmista kuten sisäisen ja ulkoisen kontrollin (Locus of control) näkökulmasta (Witt, 1990) ja A-tyyppisen käyttäytymisen näkökulmasta (Bogg & Cooper, 1995; Day & Bedeian, 1991). Suomessa työtyytyväisyyttä on tutkittu etenkin elämänhallinnan tunteesta käsin (Feldt, 1995; Kalimo & Vuori, 1988). Tämän tutkimuksen empiirinen osuus perustuu piirreteoreettiseen lähestymistapaan, ja sen vuoksi kirjallisuuskatsaus on rajattu tähän teoriaan pohjautuviin tutkimuksiin.

Edellä on viitattu tutkimuksiin, jotka käsittelevät eri ammattiryhmien työtyytyväisyyttä. Myyntineuvottelijoiden työtyytyväisyyttä on toki tutkittu (kappale 3.3.), mutta persoonallisuuden piirteiden ja työtyytyväisyyden välisiä yhteyksiä myyntineuvottelijoilla on tutkittu niukasti. Tutkijan havaintojen mukaan myyntineuvottelijoiden persoonaan liittyvät tutkimukset käsittelevät useimmiten työssä *menestymisen* ja persoonan välisiä yhteyksiä. Tämä on ymmärrettävää, koska myyntineuvottelijan työssä menestyminen on niin keskeistä ja tulos on mitattavissa,

toisin kuin monien muiden ammattiryhmien työssä. On myös helppo kuvitella, että työnantajaa rekrytointitilanteessa kiinnostavat enemmän ne persoonallisuuden piirteet, jotka johtavat työssä menestymiseen enemmän kuin työssä viihtymiseen.

On myös tutkimuksia, joiden tulokset eivät puolla persoonallisuuden piirteiden ja tyytyväisyyden välisiä yhteyksiä (Gutek & Winter, 1992; Mottaz, 1987). Näiden perusteella herää kysymys, voidaanko pelkkien persoonallisuuden piirteiden perusteella päätellä, että henkilö tulee olemaan tyytyväinen tai tyytymätön työhönsä. Tämä on melko tärkeä näkökohta ajatellen työhönottotilanteita ja soveltuvuusarvioiteja eri ammatteihin. Mikäli yksinomaan persoonallisuus vaikuttaisi tyytyväisyyteen, voisi työnantaja suoraan ottaa palvelukseen vain ne henkilöt, joiden persoonallisuus on ihanteellinen työhön sopeutumisen kannalta. Esiteltyjen tutkimusten perusteella tällainen henkilö olisi empaattinen ja henkisesti tasapainoinen ekstrovertti.

Toisaalta voidaan ajatella, että sopeutumiseen vaikuttaisi vähintäänkin yhtä paljon myös itse työympäristö ja se, kokeeko henkilö olevansa arvostuksiltaan ja toimintatavoiltaan sopuoinnussa ympäristönsä kanssa. Tätä ajatusta on kehittänyt Holland (1966 ja 1973). Hänen mukaansa työhön sopeutumisen edellytys ei ole jokin tietty persoonallisuuden piirteiden yhdistelmä, vaan sopeutumisen määrää henkilön kokema yhteensopivuus työnsä, työympäristönsä ja siinä työskentelevien ihmisten kanssa. Tämä tutkimus ei kuitenkaan paneudu syvemmin Hollandin teoriaan, mutta aiheesta kiinnostuneille tutkimuksia yhteensopivuusteoriasta ovat 90-luvulla tehneet mm. Furnham, Toop, Lewis ja Fisher (1995) sekä Hesketh ja Gardner (1993).

Tyytyväisyyden mittaaminen herättää lisäksi kysymyksen, miten hyvin se ennustaa henkilön tulevaa viihtymistä ja jaksamista työssään. Ihmisten välillä on mm. eroja siinä, kuinka paljon he tiedostavat tunteitaan ja tarkkailevat itseään (Jenkins, 1993; Kivimäki & Lindström, 1995). Saattaa esimerkiksi olla, että henkilö, joka on tyytyväinen työhönsä, ei huomaa ylittävänsä jatkuvasti resurssejaan ja pikkuhiljaa polttavansa itseään loppuun (Niitamo, 1995). Tällöin hän saattaa henkisesti romahtaa yllätyksenä sekä itselleen että ympäristölleen. Toisaalta voidaan ajatella, että henkilö, joka on aina hieman varuillaan ja kriittinen vaikuttaa jatkuvasti tyytymättömältä, mutta kykenee ennakoimaan paremmin voimavarojaan, ja täten hidastamaan vauhtiaan ennen kuin on liian myöhäistä.

Tämän vuoksi työtyytyväisyyden käsitteeseen tulee suhtautua varauksella; voidaan kyllä mitata henkilön tämän hetkistä tilannetta työssään, mutta pidempien jaksamis- ja hyvinvointiennusteiden tekemiseen tarvitaan runsaasti myös muuta tietoa henkilön ja työympäristön ominaisuuksista.

3. MYYNTINEUVOTTELIJAN AMMATTI

3.1. Myyntityön luonne

Myyntityö on työskentelemistä ihmisten kanssa. Se muodostuu asiakassuhteen luomisesta ja ylläpitämisestä. Se on ulospäin suuntautunutta toimintaa, jossa myyjä tapaa suuren määrän ihmisiä (Anttila & Iltanen, 1993). Myyntityön keskeisenä tunnusmerkkinä on, että se toteutetaan henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Tavoitteena ja periaatteena on auttaa asiakasta valitsemaan ja ostamaan kulloiseenkin tilanteeseen ja tarpeeseen sopivin hyödyke yritykselle kannattavin ehdoin (Weymes, 1990).

Myyntityötä tekevän henkilön työhön liittyy monenlaisia tehtäviä. Varsinainen myyntitehtävä sisältää puhelut, myyntikäynnit, myyntiesittelyt, asiakkaiden kartoituksen, asiakkaiden hankinnan ja myyntitilanteiden valmistelun. Tätä varsinaista myyntityötä tukemaan saatetaan tarvita esimerkiksi asiakkaiden neuvontaa ja koulutusta, matkustamista, asiakkaiden viihdyttämistä, uusien myyntihenkilöiden kouluttamista sekä tutustumista yrityksen valmistustoimintaan sekä jakelu- ja markkinointijärjestelmään. Myyntityöhön kuuluu olennaisena osana myös jatkuva tiedon hankinta markkinoista (Kotler, 1988).

Myyntimiehen työ on sangen itsenäistä. Hän toimii työssään useimmiten yksin, yrityksensä valtuuttamana edustajana. Olennainen osa työstä perustuu itsenäiseen toimintaan asetettujen tavoitteiden ja ohjeiden puitteissa. Myyntineuvottelija on tekemisissä joko täysin tai lähes vieraiden ihmisten kanssa. (Hakkarainen, 1986).

Myyntityön kohteena oleva tuote voi olla konkreettinen, kuten jokin tavara, tai se voi olla aineeton, tyypillisesti palvelu. Palvelujen markkinoinnissa myyjän ja

asiakkaan välinen vuorovaikutus on keskeinen ostopäätöksiin ja asiakassuhteen jatkuvuuteen vaikuttava tekijä. (Hirvilahti, Koivisto & Mattlar, 1992). Forsskålin (1983) mukaan myyntimiehen työ on monilla aloilla muuttumassa ja on jo muuttunut yhä enemmän tiedottajaksi uusista tuotteista, tukitoimenpiteistä, mainoskampanjoista jne. varsinaisen kaupankäynnin hoituessa automaattisesti varasto- ja kiertoseurannan pohjalta. Majasalmen (1986) mukaan myyntityön luonne on muuttumassa yhä enemmän ryhmätyötyöskentelyksi monilla aloilla ja myynnin kohteet muodostetaan erilaisiksi kokonaisuuksiksi eikä niinkään eritellä myytessä erikseen erilaisia tuotteita, vaan niiden muodostamia kokonaisuuksia.

Immonen (1997) on pro gradu-työssään tutkinut, millaiseksi myyntiedustajat itse mieltävät ammattinsa. Myyntiedustajan ammattia pidettiin hyvin moniulotteisena. Ammatti nähtiin erilaisina tilanteina, joista rakentuu kokonaisuus, ammatti-identiteetti. Ammatti koettiin vapaana työnä, jossa oma alue ja asiakkaat on hoidettava, mutta siihen ei ole niinkään tarkkoja sääntöjä, sillä monen mielestä "vain tulos ratkaisi". Edustajat kertoivat ammattinsa olevan mielekästä. Työ nähtiin joko ponnahduslautana tuleville työmarkkinoille, uraputkena tai sitten se on sellaista, jota halutaan tehdä elämäntyönä. Edustajat näkivät ammattiinsa päättymisen oikeana ratkaisuna ja työn nähtiin sopivan erinomaisesti omiin luonteenpiirteisiin. Työtä pidettiin rankkana, ja erityisen rankaksi koettiin jatkuva taistelu asiakassuhteista. Onnistuessa oltiin ylpeitä ja parhaat asiakassuhteet muistuttivat jopa kaverisuhteita. Epäonnistuessa ei luovutettu, vaan yritettiin sitkeästi uudelleen. Myyntiedustajat eivät nähneet asiakkaita vain maksavana osapuolena eikä heille haluttu myydä mitä tahansa, vaan kaupankäynnin nähtiin perustuvan luottamukseen ja kunniaan.

3.2. Myyntityössä menestymisen mittaaminen ja menestymiseen liittyvät persoonallisuuden piirteet

Myyntityössä menestymistä voidaan tutkia useilla eri kriteereillä. Karkeasti mittaaminen voidaan jakaa kahteen tapaan, objektiiviseen ja subjektiiviseen (Sundvik, 1998). Objektiivisella työsuorituksen mittaamisella tarkoitetaan työtulosten arviointia perustuen tunnuslukuihin tai muihin todennettavissa oleviin

faktoihin. Myyntityön arvioinnissa tunnuslukuina käytetään usein erilaisia yrityksen myyntitilastoista johdettuja lukuja kuten liikevaihtoa, katetuottoa tai onnistumisprosenttia. Subjektiiivinen mittaaminen perustuu usein esimiehen arvioon alaisensa menestymisestä. Arvio perustuu useisiin lähteisiin kuten myyntitilastoihin, asiakaspalautteisiin ja esimiehen omaan kokemukseen arvioitavasta. Joissain tapauksissa myyntihenkilöä pyydetään itse arvioimaan omaa menestystään (Guastello & Rieke, 1995; Sundvik, 1998). Myös toveriarviointien käyttö on lisääntynyt työmenestystä arvioitaessa (Sundvik, 1998).

Menestymisen tarkka mittaaminen on kuitenkin vaikeaa, ja eri mittaustavat sisältävät erilaisia ongelmia. Esimerkiksi niin sanottuun objektiiviseen myyntitulokseen vaikuttavat usein tekijät, jotka eivät ole myyntineuvottelijan hallittavissa. Tällaisia ovat mm. talouden suhdanteet, asiakkaan käyttäytyminen, alueelliset erot sekä organisaation toimintatavat (Guastello & Rieke, 1995; Sundvik, 1998). Esimiesarvion tarkkuuteen puolestaan vaikuttivat Sundvikin (1998) tutkimuksessa esimiehen naissukupuoli ja esimies-alaisuuden pituus. Sundvikin mukaan esimiehet yliarvioivat nuoria, tuttuja ja sosiaalisesti herkkiä alaisiaan. Sundvik esittääkin, että tutkittaessa työmenestystä tulisi yhdistää useita erilaisia menestymistä mittaavia kriteereitä. Seuraavassa esitellään tutkimuksia, joissa myyntihenkilöstön persoonallisuuden piirteitä on yhdistetty menestymisen erilaisiin kriteereihin. Pääpiirteissään menestymiseen liittyvät piirteet voidaan jakaa kolmeen ryhmään: itsevarmuuteen, sosiaalisiin taitoihin ja kunnianhimoon.

Itsevarmuus ja sisäiset kontrolliodotukset

Voivalin (1997) on tutkinut 287 pankki-, posti- ja vakuutusalan tuotteita myyvän henkilön työssä menestymisen yhteyttä itsevarmuuteen ja itseriittoisuuteen. Työmenestystä mitattiin yrityksen kannustepalkkiojärjestelmän avulla, ja persoonallisuuden mittaamisessa käytettiin Poppleton-Allen Sales Aptitude testiä. Regressioanalyysin tulokset osoittivat itsevarmuuden olevan yhteydessä myyntityössä menestymiseen naisilla, mutta ei miehillä. Itseriittoisuus ei ollut yhteydessä myyntityössä menestymiseen kummallakaan sukupuolella.

Roinisen (1994) ja Leppämäen (1996) mukaan henkilön usko omiin kykyihinsä on keskeinen työmenestykseen vaikuttava tekijä. Roinisen (1994)

tutkimuksen tulokset Suomen Postin henkilöstöstä osoittavat, että mitä enemmän henkilöllä oli taipumusta positiiviseen itseilluusioon, sitä paremmin hän menestyi työssään ja sitä korkeammalle hän oli sijoittunut organisaatiossa. Leppämäen (1996) tutkimuksessa pankkipalvelumyyjistä huippumyyjät uskoivat sisäiseen kontrolliin (locus of control) heikkoja myyjiä enemmän. Huippumyyjät myös käyttivät sisäisiä syitä selittäessään myynnissä onnistumisistaan, kun taas heikosti myynnissä menestyvät käyttivät sisäistä attribuutiota selittäessään myynnissä epäonnistumisistaan.

Myyntineuvottelijan työtä voidaan verrata yrittäjän työhön, johon liittyy usko yksilön kyvystä kontrolloida tapahtumia ympäristössään (Koiranen & Pohjansaari, 1994; Vesala, 1996). Vesala (1996) viittaa Rotterin (1966) luomaan sisäisen kontrolliodotuksen käsitteeseen, joka tarkoittaa sitä, että henkilö uskoo, että tapahtumat kontrolloituvat itsestä käsin, hänen omista toiminnoistaan, kyvystään jne. Vesalan mukaan ajatus sisäisestä kontrolliodotuksesta voidaan ymmärtää ennen kaikkea siten, että korostunut usko itsen kontrolliin nostattaa ja ylläpitää motivaatiota tavoitella aktiivisesti henkilölle tärkeitä päämääriä.

Sosiaaliset taidot

Anttilan ja Iltasen (1993) mukaan perusedellytys myyntityölle on innostus ja halu toimia ihmisten parissa sekä vaikuttaa heihin. Myyjän tehtävänä on saada asiakas vakuuttuneeksi, että hänen tuotteidensa ostamisesta on asiakkaalle hyötyä. Kangaksen (1992) mukaan ammattitaitoinen myyjä ei kuitenkaan tyrkytä, vaan hän pyrkii selvittämään asiakkaansa yksilölliset odotukset, toivomukset ja tarpeet sekä mahdollisuuksiensa mukaan täyttämään ne. Lisäksi hyvä myyjä on aktiivinen; hän kysyy, kuuntelee, kertoo ja ehdottaa. Myyntityö on onnistunut, jos sekä asiakas että myyjä voivat olla kumpikin tyytyväisiä asiakkaan tekemään ostopäätökseen. Samanaikaisesti myyjän on otettava huomioon myynnin kannattavuusnäkökohdat.

Sutisen (1996) mukaan myynti edellyttää myyjältä joustavuutta ja kykyä mukautua asiakkaisiin ja heidän tarpeisiinsa. Hänen mukaansa itsehavainnointi kuvaa tällaista aktiivista ja taitavaa sekä herkkää vuorovaikutustyyliä. Hänen tutkimuksessaan 300 pankki-, vakuutus- ja postipalveluja myyvän henkilön myyntimenestystä mitattiin yrityksessä käytössä olevalla

myynninseurantajärjestelmällä, ja itsehavainnointia mitattiin itsearviointilomakkeella. Tulokset osoittivat, että itsehavainnointi eli henkilön kyky tarkkailla myyntitilanteessa omia reaktioitaan ja käytöstään, oli positiivisessa yhteydessä myyntimenestykseen.

Majasalmi (1986) painottaa, että myyntityössä menestyminen vaatii nykyään entistä enemmän palvelua ja suurempaa määrää työtä jokaista tapausta kohti. Aikaisemmin vallalla ollut "myyntitykki"-tyyli ei tuota enää toivottua tulosta läheskään niin usein kuin ennen. Tähän vaikuttaa toisaalta kilpailutilanne, toisaalta ostajan asiantuntemus. Ostajat ovat hyvin voineet käydä samat myyntikoulutuskurssit kuin myyjäkin. Taulukossa 2 on lueteltu hyvän myyjän ominaisuuksia. Taulukosta nähdään, että sosiaaliset taidot muodossa tai toisessa ovat ominaisuuksia, joihin myyntityöhön liittyvässä kirjallisuudessa usein viitataan.

Taulukko 2. Myyntityössä tarvittavia ominaisuuksia

Lähde	Ominaisuudet
Anttila & Iltanen (1993)	Esiintymistaito, empatia, tavoitteellisuus
Hirvilahti, Koivisto & Mattlar (1992)	Aktiivisuus, sosiaalisuus, pitkäjännitteisyys, Palvelualltius, keskustelutaito tilannetaju, stressinsietokyky
Kotilainen (1989)	Rehellisyys, ystävällisyys, halu palvella, taito kuunnella
Oy Rastor Ab (1987)	Realistisuus, tahdikkaus, järjestelmällisyys, kyky ottaa ohjat käsiinsä, kyky esittää ratkaisuja

Tavoitteellisuus ja kunnianhimo

Ritamäki (1990) on tutkinut tehokkaiden ja tehottomien myyjien ominaisuuksia (N=178). Tehomyyjiin katsottiin kuuluvan ne 97 myyjää, jotka olivat arvioineet menestyneensä työssään hyvin tai erittäin hyvin. Tehokkaat myyjät selittivät menestystään ulospäinsuuntautuneisuudella, tavoitteellisella toiminnalla, järjestelmällisyydellä ja innostuksella. He olivat kunnianhimoisia, uskoivat kovaan työntekoon ja halusivat edetä urallaan johtavaan asemaan. He uskoivat menestyvänsä paremmin tutkimalla markkinoita kuin kantamalla huolta ihmissuhteista. Tehottomat myyjät uskoivat tehokkaita myyjiä enemmän hyväntuuliseen vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Heille tärkeintä oli näyttää, että he todella välittivät asiakkaasta ja hänen ongelmistaan. Menestyksen uskottiin olevan kiinni enemmän luontaisesta taipumuksesta tulla toimeen asiakkaiden kanssa ja hyvästä tuotetuntemuksesta kuin kovasta työnteosta. Tehottomien myyjien toiveet urakehityksestä olivat vaatimattomia verrattuna tehokkaisiin myyjiin.

McClellandin (1987) mukaan yrittäjyyden keskeiset vaatimukset liittyvät suoriutumisen tarpeeseen. Hänen mukaansa yrittäjyyteen liittyy halu asettaa itselleen tavoitteita, eli "haastaa" itsensä vaikeisiin tehtäviin mitelläkseen kykyään suoriutua. Yrittäjyyteen liittyy myös halu ottaa kohtuullisia riskejä. Lisäksi yrittäjä haluaa saada toiminnastaan yksiselitteistä ja välitöntä palautetta. Vesalan (1996) mukaan rahassa mitattava yritystoiminnan tulos on yksiselitteinen ja välitön palaute omalle toiminnalle.

Majasalmi (1986) löysi pro gradu -työssään faktorianalyysillä neljä piilevää muuttujaa, joita yritysten myyjät, myynninjohto ja jälkimarkkinointi pitivät tärkeinä myyntityössä menestymisen edellytyksinä. Ensiksi, tärkeänä pidettiin myyjän kykyä asettua asiakkaan tilalle ja ymmärtää hänen ongelmaansa. Toiseksi, myyjän tuli kyetä tuomaan asiansa esille selvästi ja siten, ettei asiakkaalle jäisi epäselvyyksiä. Kolmanneksi, myyjällä tuli olla sekä tuotetuntemusta että oikeita kontakteja asiakkaisiin. Neljäntenä myyntityössä menestymisen kriteerinä pidettiin itsemotivoitumista eli tavoitteellisuutta ja selkeitä päämääriä myyntituloksiin pääsemiseksi. Majasalmi kuitenkin toteaa, että myyntityössä menestyvää henkilöä ei voida yksilöidä miksikään tietyksi ihmistyyppiksi, vaan hän on erilaisiin

olosuhteisiin ja tilanteisiin nopeasti sopeutuva, monia eri ominaisuuksia omaava henkilö.

Guastellon ja Rieken (1993) mukaan Cattellin 16 Personality Factors testillä voidaan työhönottotilanteessa erotella menestyvät ja ei-menestyvät myyjät paremmin kuin pelkillä ns. perinteisillä työhönottomenetelmillä, eli työhönottohaastatteluilla ja hakupapereilla. Heidän mukaansa persoonallisuuden piirteistä kiinnostuneisuus ihmisistä, älykkyys, emotionaalinen tasapainoisuus, hallitsevuus, impulsiivisuus, tunnollisuus, sosiaalinen rohkeus sekä itsevarmuus ennustavat myyntityössä menestymistä. Näistä piirteistä ihmissläheisyys, älykkyys, sosiaalinen rohkeus sekä itsevarmuus ovat yhteydessä myyntityön yrittäjähenkiseen puoleen; tavoitteiden määrittelyyn, myyntipaikkojen löytämiseen ja myyntitilanteiden suunnitteluun. Sen sijaan emotionaalinen tasapainoisuus, tunnollisuus, hallitsevuus sekä impulsiivisuus ovat itse myyntitilanteessa tarvittavia ominaisuuksia, koska ne lisäävät henkilön empaattisuutta sekä kykyä innostaa asiakasta.

3.3. Myyntihenkilöstön työtyytyväisyyteen liittyviä tekijöitä

Mutanen (1992) on pro gradu-työssään tutkinut Suomen Myyntimiesten Keskusjärjestö ry:n jäsenistön työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyden tärkeimmäksi aiheuttajaksi osoittautui kaupan onnistuminen. Seuraavaksi sijoittui työn itsenäisyys. Muita tärkeitä työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä olivat työn mielekkyys, asiakkailta saatu arvostus ja työn mielenkiintoisuus. Tärkeinä pidettiin myös työpaikan varmuutta, mahdollisuutta olla ihmisten kanssa, mahdollisuutta omien ideoiden ja taitojen hyväksikäyttöön ja palkan määrää. Sen sijaan ylenemistä, parempaa asemaa tai esimiehen tunnustusta ei pidetty kovin tärkeänä työhön kannustavana tekijänä. Myöskään työn liikkuva luonne ja hotelleissa yöpyminen ei lisännyt merkittävästi työtyytyväisyyttä. Itsenäiset edustajat olivat työsuhteisia myyntiedustajia motivoituneempia, pieneni, ja provisiopohjaiset palkkaustavat koettiin huomattavasti motivoivammiksi kuin kiinteä palkkaus.

Myyntihenkilöstön työtyytyväisyyttä on useissa tutkimuksissa lähestytty johtamistyylien, rooliristiriitojen ja roolin epäselvyyden näkökulmasta. *Rooliristiriidalla* tarkoitetaan sitä, että työntekijä kokee ristiriitaisia tunteita yrittäessään toimia siten, että hän täyttäisi kaikki ne roolit, joiden mukaan hänen odotetaan toimivan. *Roolin epäselvyys* tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee, että hänellä ei ole tarpeeksi tietoa, miten hänen odotetaan toimivan ja minkälaisia tuloksia hänen odotetaan saavuttavan. (Bagozzi, 1978; Fry ym., 1986)

Tutkijat ovat saaneet yhdenmukaisia tuloksia siitä, että myyntineuvottelijoiden kokemalla rooliristiriidalla on voimakkaampi negatiivinen yhteys työtyytyväisyyteen kuin roolin epäselvyydellä (Bagozzi, 1978; Fry ym., 1986; Kohli, 1985). Tutkimusten mukaan esimiehen toiminnalla kuten tavoitteiden selvittämisellä, tukemisella ja ohjaamisella on vaikutusta siihen, missä määrin myyntihenkilöstö koki rooliristiriitaa tai roolin epäselvyyttä. Tyytyväisimpiä oltiin johtamistapaan, jossa työntekijöitä palkittiin johdonmukaisesti heidän aikaansaamiensa tulosten mukaan. Tämä lisäsi myyntineuvottelijoiden kokemaa roolin selkeyttä, itsearvostusta ja työtyytyväisyyttä. Myös johtamistyyli, jossa työntekijöiltä odotettiin korkeatasoisia suorituksia ja heille annettiin paljon vastuuta ja luottamusta oli positiivisessa yhteydessä työtyytyväisyyteen (Kohli, 1985). Kohlin (1989) johtopäätös on, että myyntiala vetää puoleensa keskimääräistä itsenäisempiä henkilöitä, jotka eivät kaipaa runsasta ohjausta.

Fernin, Avilan ja Grewalin (1989) mukaan myyntihenkilöstön vaihtuvuudesta on tullut useiden yritysten ogelma. Tutkimuskohteena oli suuri yhdysvaltalainen tietokoneita valmistava yritys, jossa työskenteleviä myyntineuvottelijoita verrattiin lähteneisiin myyntineuvottelijoihin. Tyytymättömyys työtä, työnantajayritystä ja erityisesti etenemismahdollisuuksia kohtaan ennusti lähtemistä. Lähteneet erosivat jääneistä myös siinä, että heidän myyntituloksensa oli jääneitä heikompi. Roolin epäselvyyden kokeminen nopeutti lähtemispäätöstä.

Wotruban, Pradeepin ja Tyagin (1991) tutkimuksessa (N=1600) myyntihenkilöstön odotusten toteutumattomuus oli yhteydessä vaihtuvuuteen siten, että erityisesti pettymykset työhön liittyvissä henkilösuhteissa ennustivat lähtemistä. Sen sijaan työn sisältöön liittyvät asiat kuten työn haasteellisuus tai vastuullisuus eivät merkitsevästi erotelleet lähteneitä ja jääneitä

myyntineuvottelijoita. Wotruba ym. (1991) toteavat, että johtajien tulisi entistä enemmän kiinnittää huomiota siihen, mitä myyjät odottavat työltään ja työnantajaltaan. Ainoastaan tällä tavoin toimimalla he voivat ajoissa vastata odotuksiin ja estää tärkeitä henkilöitä lähtemästä.

3.4. Arviointia: Myyntityön muutokset tulevaisuudessa

Kirjallisuuden perusteella myyntineuvottelijoiden menestymiseen liittyviä piirteitä ovat mm. itseluottamus, ulospäinsuuntauneisuus, empatiakyky, sinnikkyys sekä halu tehdä tulosta ja halu vaikuttaa ihmisiin. Myyntityö on jatkuvassa muutoksessa, eikä pelkkä halu tehdä suurta tulosta hinnalla millä hyvänsä enää riitä myyntityössä menestymiseen (Majasalmi, 1986). Myyntityön muuttumiseen vaikuttaa myös, että myytävät tuotteet saattavat olla teknisesti hyvinkin monimutkaisia, ja tällöin myyntineuvottelijan tehtävänä on toimia eräänlaisena asiantuntijana/konsulttina (Forsskähl, 1983). Tämän perusteella voidaan olettaa, että myyntityössä tulevaisuudessa korostuvat yhä enemmän aito palveluhenkisyys, pitkäjänteisyys ja kyky kuunnella asiakasta ja hänen tarpeitaan.

Tutkimusten perusteella myyntineuvottelijoita motivoivia tekijöitä ovat erityisesti työn itsenäisyys ja vapaus vaikuttaa itse tulokseensa. Myös esimiehen johtamistyyllillä on vaikutusta siihen, miten tyydyttäväksi työ koetaan. Tutkimukset ovat melko yhdenmukaisia todetessaan, että myyntineuvottelijat eivät koe niinkään rasittavana, että he eivät aina tarkalleen tiedä, minkälaisia tuloksia heiltä odotetaan. Kuten aikaisemmin on todettu, myyntineuvottelijoilta odotetaan tiettyä itsenäisyyttä, eivätkä he edes odota saavansa tarkkoja ohjeita kaikkiin tekemisiinsä. Sen sijaan rooliristiriidoilla on tyytyväisyyttä huomattavasti heikentävä vaikutus. Tämä on ymmärrettävää kun ajatellaan, että myyjän tehtävänä on toisaalta miellyttää asiakasta, toisaalta tehdä mahdollisimman hyvää tulosta yritykselle. Tämä saattaa aiheuttaa myyntineuvottelijalle tilanteita, joissa hänen on pakko valita, kumman edun mukaisesti hän lopulta toimii, koska asiakkaan ja yrityksen edut saattavat olla hyvinkin ristiriitaisia.

On kuitenkin huomattava, että monet tutkimukset ovat yhdysvaltalaisia ja suomalaisessa kulttuurissa myyntityö lienee erilaista kuin yhdysvaltalaisessa. Tässä

tutkielmassa aihetta voidaan selvittää nimenomaan suomalaisesta näkökulmasta ja suomalaista tutkimusjoukkoa käyttäen. Lisäksi aihe on ajankohtainen siksi, että myyntityö on jatkuvasti muuttumassa ja myyntineuvottelijalle asetetut vaatimukset ovat nyt hyvin erilaisia kuin esimerkiksi 10 vuotta sitten. Eri yritysten tarjoamat tuotteet ovat usein teknisessä mielessä yhtä laadukkaita. Tällöin olennaista on, miten tuotetta markkinoidaan ja myydään. Tämän vuoksi yrityksille tulee tulevaisuudessa olemaan yhä tärkeämpää, millaisia henkilöitä ne palkkaavat asiakaspalvelu- ja myyntitehtäviin. Henkilöstön pitäminen motivoituneena on myös kustannuskysymys. Jokainen virherekrytointi ja työnsä jättävä henkilö aiheuttaa yritykselle suuria kustannuksia. Tämän vuoksi on myös taloudelliselta kannalta perusteltua tutkia niitä tekijöitä, jotka tuottavat myyntineuvottelijoille työtyytyväisyyttä.

4. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, ONGELMAT JA HYPOTEESEIT

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa myyntineuvottelijan työtä eräässä organisaatiossa ja tarjota apuvälineitä yrityksen johdolle, jotta se pystyisi paremmin hallitsemaan myyntineuvottelijoiden työssä tapahtuvia muutoksia. Ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää ns. ”menestyvän myyjän” profiilia ja sitä, voitiinko 16PF-testillä ennustaa myyntityössä menestymistä. Toinen tavoite oli selvittää niitä edellytyksiä, joiden avulla yritys voi pitää menestyvät myyntineuvottelijat palveluksessaan mahdollisimman pitkään. Tutkimusasetelma, tutkimuksen muuttujat ja niiden väliset suhteet on esitetty kuviossa 2. Tutkimusongelmiksi muotoiltiin seuraavat kysymykset:

1. Millaisia myyntineuvottelijoiden persoonallisuuden profiilit ovat kohdeyrityksessä? Miten persoonallisuuden profiilit ovat muuttuneet työnhakuhetkestä tutkimushetkeen?

Oletuksena on, että myyntineuvottelija on ulospäinsuuntautunut, aktiivinen ja tulorientoitunut henkilö, jolla on halu olla esillä ja vaikuttaa muihin. Oletetaan, että myyntineuvottelijat ovat työnhakutilanteessa pyrkineet antamaan itsestään suotuisampaa kuvaa kuin nykytilanteessa; he ovat työnhakutilanteessa kuvanneet itseään ulospäinsuuntautuneemmiksi, tasapainoisemmiksi ja kurinalaisemmiksi kuin nykytilanteessa (Conn & Rieke, 1994; Niitamo, 1995).

2. Miten myyntineuvottelijoiden persoonallisuuden piirteet ennustavat heidän menestymistään myyntityössä?

Oletuksena on, että ulospäinsuuntautuneisuus, itsenäisyys, tulorientoituneisuus, tavoitteellisuus ja palveluhenkisyys ennustavat myyntityössä menestymistä. Kuitenkin oletuksena on, että menestyvä myyntineuvottelija ei ole liian palveluhenkinen, toisin sanoen hänellä on oltava myös lujaa tahtoa ja jämäkkyyttä saattaa loppuun aloittamansa kaupat. Ahdistuneisuuden oletetaan heikentävän menestystä, mutta vasta tietyn rajan jälkeen. Voidaan olettaa, että tietty määrä sisäisiä jännitteitä tuo henkilölle myyntityössä tarvittavaa energiaa ja kurinalaisuutta. Liian rento henkilö on helposti tyytyväinen itseensä, mikä

tarkoittaa, että hän ei välttämättä tunne tarvetta jatkuvasti ponnistella entistä parempien tulosten aikaansaamiseksi. Tämä oletus perustuu tutkijan käytännön kokemukseen myyntihenkilöstön rekrytointityöstä.

3. Mitkä työn piirteet tuottavat tyytyväisyyttä myyntineuvottelijoilla?

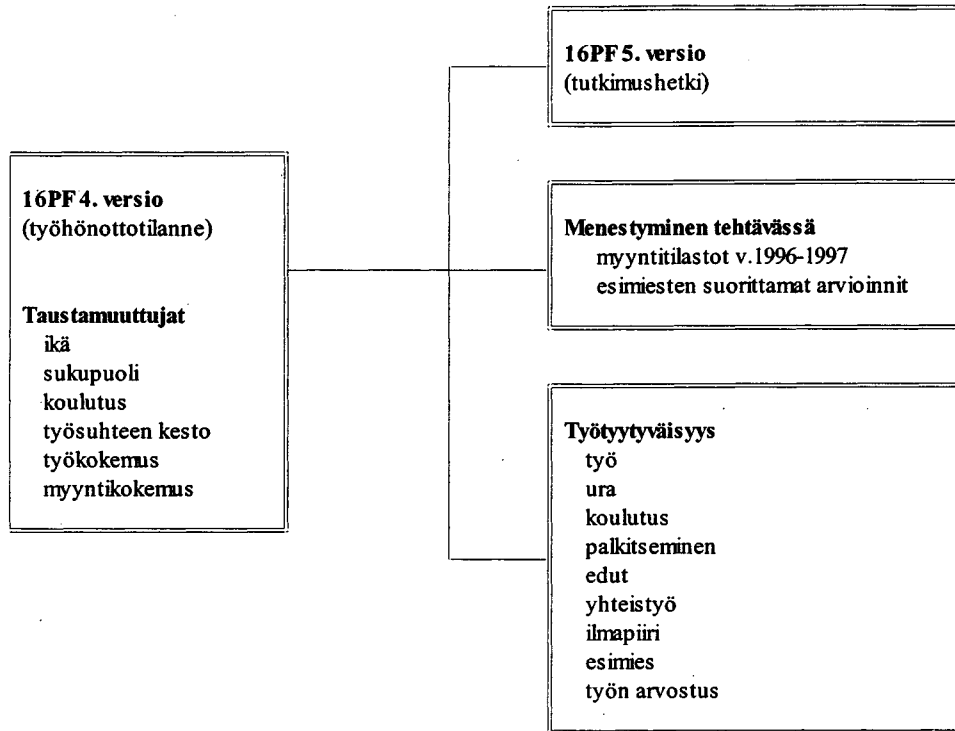
Oletuksena on, että myyntineuvottelijat kokevat mielekkääksi työnsä itsenäisyyden, vapauden, vaihtelevuuden ja sen tarjoaman mahdollisuuden olla ihmisten kanssa. Myös kaupan onnistumisen ja provisiopohjaisen palkkauksen oletetaan olevan keskeisiä tyytyväisyyteen liittyviä tekijöitä. Myös esimiehen toiminnan, etenkin rooliristiriitojen vähentämisen selkeiden tavoitteiden luomisella oletetaan lisäävän tyytyväisyyttä.

4. Miten ja mitkä persoonallisuuden piirteet ennustavat myyntineuvottelijoiden tyytyväisyyttä?

Koska myyntityö on voimakkaasti ulospäinsuuntautunutta toimintaa, oletuksena on, että ekstrovertit myyntineuvottelijat ovat tyytyväisempiä työhönsä kuin introvertit myyntineuvottelijat. Oletuksena on myös, että alhainen pistemäärä ahdistuneisuus-faktorilla lisää tyytyväisyyttä ja korkea pistemäärä tällä faktorilla alentaa tyytyväisyyttä.

5. Miten 16PF neljäs ja viides versio vastaavat toisiaan myyntineuvottelijoiden aineistossa?

Oletuksena on, että useimmat neljännen ja viidennen version primaari- ja globaalifaktoreista korreloivat toisiinsa merkitsevästi. Primaarifaktoreista mielikuviksellisuuden, diplomaattisuuden ja muutosvalmiuden oletetaan muuttuneen eniten sisällöltään. Globaalifaktoreista kovaluontoisuuden oletetaan muuttuneen.



Kuvio 2. Tutkimusasetelma: persoonallisuuden piirteiden yhteys työtyytyväisyyteen ja työssä menestymiseen

5. TUTKIMUSAINEITO JA MENETELMÄT

5.1. Aineisto

Tutkimuskohteena olivat erään toimistotekniikka-alan suoramyyntissä työskentelevät myyntineuvottelijat. Suoramyynti on myyntiä, jossa yrityksen tuotteita myydään suoraan asiakkaalle pääasiassa puhelinkeskustelujen ja asiakkaan luona tapahtuvien myyntitilanteiden kautta. Suoramyynti vaatii siis myyntineuvottelijalta aktiivista otetta myyntityössä.

Myyntineuvottelijoita oli 82, joista 43 myyntineuvottelijaa toimi pääkaupunkiseudun suoramyyntissä ja 39 yrityksen yhdeksässä aluetoimistossa eri puolilla Suomea. Toimistot Helsingin lisäksi olivat: Turku (8 myyjää), Tampere (7 myyjää), Oulu (5 myyjää), Lahti (4 myyjää), Jyväskylä (4 myyjää), Pori (3 myyjää), Kouvola (3 myyjää), Lohja (2 myyjää) ja Kajaani (2 myyjää). Tutkimusjoukko oli

miesvaltainen; tutkittavista miehiä oli 74 (90%) ja naisia 8 (10 %). Tutkimushenkilöiden ikä- ja työkokemustiedot on kerätty taulukkoon 3. Taulukosta 4 näkyy, että tyypillisin koulutus oli keskiasteen koulutus.

Aineisto kerättiin kesä-elokuussa 1998 yhteistyössä yrityksen myynnin esimiesten kanssa. Esimiehet kokosivat tiedot omien alaistensa keskuudessa ryhmätilaisuuksissa, joissa myyntineuvottelijat täyttivät lomakkeen, sulkivat sen kirjekuoreen ja palauttivat esimiehelleen tai postittivat sen suoraan tutkimuksen tekijälle. Ryhmätilaisuuksien järjestämisellä pyrittiin varmistamaan korkea vastausprosentti, ja näin kävikin, osallistumisaktiivisuuden ollessa 100%.

Taulukko 3. Myyntineuvottelijoiden (N=82) iän ja työkokemuksen jakaumat

	Keskiarvo	Hajonta	Minimi	Maksimi	Huipukkuus	Vinous
Ikä	36,27 v.	7,25	22 v.	55 v.	.49	.25
Työkokemus	15,20 v.	8,14	1 v.	38 v.	.65	.78
Myyntikokemus	12,11 v.	7,45	0 v.	37 v.	1,22	.92
Palvelusaika yrityksessä	8,36 v.	5,84	0 v.	24 v.	-.81	.25

Taulukko 4. Myyntineuvottelijoiden koulutuksen jakautuminen

	frekvenssi	prosentit
Ei ammatillista koulutusta	5	6
Perusaste (ammattikoulu ym.)	9	11
Keskiaste (opistotaso)	62	76
Korkea-aste (yliopistot ja korkea- koulut)	3	4
Muu	3	4

5.2. Tutkimusmenetelmät

Persoonallisuuden tutkimusmenetelmät

Persoonallisuuden mittaamisessa käytettiin 16 Personality Factors (Cattell, 1970) persoonallisuustestiä. Kaikille tutkimushenkilöille annettiin täytettäväksi 16PF-testin uusin eli viides versio. Tämä versio on ollut Yhdysvalloissa markkinoilla vuodesta 1994 (Conn & Rieke, 1994), ja Suomessa Psykologien Kustannus Oy kääntää paraikaa testiä suomeksi. Tätä tutkimusta varten sain Psykologien Kustannukselta käyttööni suomenkielisen kokeiluversion. Testin viides versio eroaa edeltäjästään neljännessä versiosta mm. siten, että siinä on pyritty korvaamaan epämääräiset, vanhentuneet ja vaikeasti muihin kieliin käännettävät käsitteet selkeämmillä ja ajanmukaisemmilla ilmaisuilla. Huomiota on myös kiinnitetty siihen, että kysymykset kohtelevat tasapuolisesti kaikkia ihmisiä sukupuoleen tai rotuun katsomatta. Lisäksi uuteen versioon on lisätty kaksi uutta faktoria: mielikuvan luominen -primaarifaktori ja itsekuri-globaalifaktori. Faktoreiden

sisäinen reliabiliteetti on yhdysvaltalaisella normipopulaatiolla viidennessä versiossa korkeampi kuin neljännessä versiossa (Russell & Carroll, 1994).

16PF-testin viidennen version lisäksi 54 myyntineuvottelijalta saatiin heidän aikaisempi 16PF profiilinsa, joka oli kerätty työhönoton yhteydessä tehdyssä psykologisessa soveltuvuusarvioinnissa. Testit oli teetetty vuosina 1988-1997, ja keskimäärin profiilit olivat 5,5 vuotta vanhoja. Tällöin käytössä oli 16PF testin edellinen eli neljäs versio, joka on ollut käytössä suomenkielisenä vuodesta 1967.

16PF-testien raakapisteistä luotiin 16 primaarifaktoria käsikirjojen (Cattell ym., 1970; Conn & Rieke, 1994) mukaan. (Cattell ym., 1970; Conn & Rieke, 1994) Tämän jälkeen primaarifaktorien sisältämä tieto tiivistettiin ohjeiden mukaisesti (Cattell ym., 1970; Conn & Rieke, 1994) viiteen globaalifaktoriin, jotka perustuvat primaarifaktoreiden välisiin korrelaatioihin. Faktoreiden välistä vertailua varten raakapiste-summamuuttujat muutettiin standardipisteiksi asteikolle 1-10 käsikirjan yhdysvaltaisten normien mukaan.

16PF viidennen version summamuuttujien reliabiliteetit on koottu taulukkoon 5. Koska viides versio on tässä tutkimuksessa Suomessa käytössä ensimmäistä kertaa, alla olevassa taulukossa on vertailun vuoksi esitetty myös yhdysvaltalaisella normipopulaatiolla (N=2500) saadut reliabiliteetit. Taulukosta nähdään, että myyntineuvottelijoilla reliabiliteetit olivat alhaisempia kuin normipopulaatiolla. Primaarifaktoreista erityisesti älykkyys (B-faktori), hallitsevuus (E-faktori), herkkyys (I-faktori) ja huolestuneisuus (O-faktori) saivat myyntineuvottelijoilla alhaiset reliabiliteetit (0.41-0.50). Normipopulaatiossa vastaavien faktoreiden reliabiliteetit olivat yli 0.70, paitsi hallitsevuudella, joka normipopulaatiossa sai reliabiliteetti-arvon 0.66. Primaarifaktoreista sosiaalinen rohkeus (H-faktori), diplomaattisuus (N-faktori), muutosvalmius (Q1-faktori) ja itseriittoisuus (Q2-faktori) osoittautuivat myyntineuvottelijoilla reliaabeleiksi (alfa > 0.70).

Alhaisista reliabiliteetti-arvoista huolimatta suomenkielistä pilottiversiota päätettiin käyttää tässä tutkimuksessa sellaisenaan, koska alfojen tarkasteluissa tuli ilmi, että yksittäisten osioiden poistaminen ei olisi juurikaan nostanut summamuuttujien reliabiliteettia. Alfa-arvojen alhaisuuteen myyntineuvottelijoilla voi olla monta syytä. Ensinnäkin, otoksen pieni koko on tekijä, joka rajoittaa tulosten yleistettävyyttä. Toiseksi, myyntineuvottelijat

osoittautuivat persoonallisuuden piirteiltään melko homogeeniseksi ryhmäksi, mikä voi olla syynä reliabiliteettien alhaisuuteen. Kolmanneksi, reliabiliteettien parantamiseksi suomenkielisessä versiossa tulisi tehdä yksityiskohtainen osioanalyysi, jossa suomenkielistä käännöstä verrataan vastaavaan englanninkieliseen osioon. Tämä on niin suuritöinen tehtävä, että se ei ollut mahdollinen tämän tutkimuksen puitteissa.

16PF neljännen version reliabiliteettia ei voitu testata, koska alkuperäisiä kysymyslomakkeita ei löydetty, jolloin pisteet syötettiin ohjelmaan summamuuttujien raakapisteinä. Käsikirjan (Conn & Rieke, 1994) mukaan neljännen version sisäiset reliabiliteetit vaihtelevat 0.68 ja 0.85 välillä.

Taulukko 5. 16PF viidennen version sisäinen reliabiliteetti

Faktori	Cronbachin alfa	
	Myyntineuvottelijat	*) Käsikirja
A Ihmissuuntautuneisuus	.52	.69
B Älykkyys	.41	.77
C Tasapainoisuus	.57	.78
E Hallitsevuus	.47	.66
F Impulsiivisuus	.60	.72
G Tunnollisuus	.64	.75
H Sosiaalinen rohkeus	.71	.85
I Herkkyys	.50	.77
L Epäilevyys	.64	.74
M Mielikuvituksekkuus	.60	.74
N Diplomaattisuus	.77	.75
O Huolestuneisuus	.50	.78
O1 Muutosvalmius	.70	.64
O2 Itseriittoisuus	.76	.78
O3 Itsekuri	.54	.71
O4 Jännittyneisyys	.64	.76
Keskiarvo	.60	.74

*) Russell ja Karol, 1994.

Työtyytyväisyyden mittaaminen

Työtyytyväisyyden mittaamisessa käytettiin tutkimustoimeksiannon saaneen konsulttitoimiston luomaa työtyytyväisyyden kysymyslomaketta. Työtyytyväisyyslomake muodostui alunperin 11 summamuuttujasta, joiden jako vastaa pitkälti Shouksmithin, Pajon ja Jepsenin (1990) tekemää jakoa yli 1000 henkilöä käsittäneen tutkimuksen työtyytyväisyyden osa-alueista.

Lomaketta muokattiin siten, että summamuuttajat faktoroidiin kukin erikseen Maximum Likelihood-menetelmällä. Faktorianalyysin pohjalta päädyttiin 11 työtyytyväisyyden osa-alueeseen. Lopulliset summamuuttajat ja niiden reliabiliteetit on esitetty taulukossa 6. Alkuperäisistä summamuuttujista työ, ura, koulutus, osastojen välinen yhteistyö, ilmapiiri ja esimies pysyivät ennallaan. Palkitsemisen summamuuttujaa muutettiin siten, että se jaettiin kolmeen eri muuttujaan: palkitsemiseen, fyysiseen työympäristöön ja sosiaalietuihin. Työn arvostus -muuttuja jaettiin sisällöllisesti kahteen muuttujaan, joista toinen kuvaa henkilön arvostusta työnantajaansa kohtaan ja toinen mittaa henkilön kokemaa muilta saatua arvostusta omasta työstään. Tiedottaminen sekä kokoukset ja palaverit -muuttajat päädyttiin poistamaan analyysistä, koska lomakkeen vastausvaihtoehdot asteikolla 1-5 olivat vahingossa kääntyneet siten, että 1 tarkoittikin erittäin tyytyväistä ja 5 erittäin tyytymätöntä. Koska ei voitu tietää, kuka oli havainnut tämän muutoksen ja kuka vastasi samalla asteikolla kuin aikaisemmin, tulokset eivät olisi olleet luotettavia.

Toinen virhe lomakkeessa oli kysymyksen 85 kohdalla, jossa kysymystä tarkentavien sulkujen kohdalle oli laitettu vahingossa numero 86. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut vastaamiseen, sillä kysymyksen kohdalla oli vain yksi vastausrivi asteikolla 1-5, joten kaikki vastaajat olivat ymmärtäneet, että kysymystä numero 86 ei ole olemassa. Aineiston käsittelyssä kysymysnumero 86 poistettiin ja käsittelyä jatkettiin numerosta 87.

Taulukko 6. Työtyytyväisyyslomakkeen summamuuttujien reliabiliteetit laskettuna Cronbachin alfalla

Summamuuttuja	Alfa
Työ	.87
Ura	.89
Koulutus	.85
Palkitseminen	.81
Fyysinen työympäristö	.67
Sosiaaliedut	.77
Osastojen yhteistyö	.74
Ilmapiiri	.83
Esimies	.97
Arvostus työnantajaa kohtaan	.83
Oman työn arvostus	.81

Työtyytyväisyyslomakkeella kerättiin myös tutkimuksen taustamuuttujat, joita olivat henkilön ikä, sukupuoli, peruskoulutus, ammatillinen koulutus, myyntikoulutus, asema yrityksessä, työkokemus, myyntikokemus sekä työskentelyaika nykyisessä yrityksessä. Lopullisissa analyyseissä näistä muuttujista käytettiin ikää, ammatillista koulutusta, työkokemusta, myyntikokemusta sekä työskentelyaikaa yrityksessä. Sukupuoli-muuttujan käyttämättä jättäminen perusteltiin sillä, että koko tutkimusaineistossa oli vain neljä naista. Koulutustaustassa ammatillisen koulutuksen yleisen tason (ammattikoulu, opisto vai korkeakoulu) katsottiin olevan tärkeämpi tieto kuin se, onko henkilö käynyt peruskoulun, oppikoulun vai lukion tai onko hän käynyt yksittäisillä myyntikursseilla.

Myyntimenestyksen mittaaminen

Myyntimenestystä mitattiin kahdella mittarilla. Arvioinnin oikeudenmukaisuutta pyrittiin varmistamaan sillä, että vain vähän aikaa (noin alle vuoden) talossa olleille myyntineuvottelijoille ei annettu minkäänlaista menestysarviointia. Tämä

menettelytapa on perusteltavissa Sundvikin (1998) tutkimustuloksista, joiden mukaan esimiesarvion tarkkuuteen vaikutti mm. esimies-alaisuuden pituus, ja vähän aikaa alaisensa tunteneiden esimiesten arviot olivat varsin epätarkkoja.

Ensimmäinen menestymisen mittari perustui esimiesten arviointeihin, joiden perusteella myyntineuvottelijat jaettiin kolmeen luokkaan: hyvin, keskinkertaisesti ja heikosti menestyneisiin. Arvioijat olivat 13 yrityksen myyntipäällikköä, jotka arvioivat omia alaisiaan. Esimiehet käyttivät arviointiansa pohjana myyntineuvottelijan markkamääräisen tuloksen lisäksi laadullisia kriteereitä kuten henkilön asiakaspalveluhenkisyttä ja arvioitua kehityspotentiaalia.

Toisena myyntimenestyksen mittarina käytettiin yrityksen myyntitilastoista saatua myyntineuvottelijan toteumaprosenttia, joka ilmaisi myyntineuvottelijan markkamääräisen myynnin suhteessa myyntitavoitteesen. Toteumaprosenteista käytettiin kahden vuoden (1996 ja 1997) keskiarvoa, koska tämän katsottiin heijastavan totuudenmukaisemmin myyntineuvottelijan menestystä kuin vain yhden vuoden tuloksen. Toteumaprosenttien jakaumat ovat taulukossa 7.

Taulukko 7. Toteumaprosenttien jakaumat myyntineuvottelijoilla (N=82)

Keskiarvo	Hajonta	Minimi	Maksimi	Huipukkuus	Vinous
93,81	27,49	49,20	152,00	2,99	-0,83

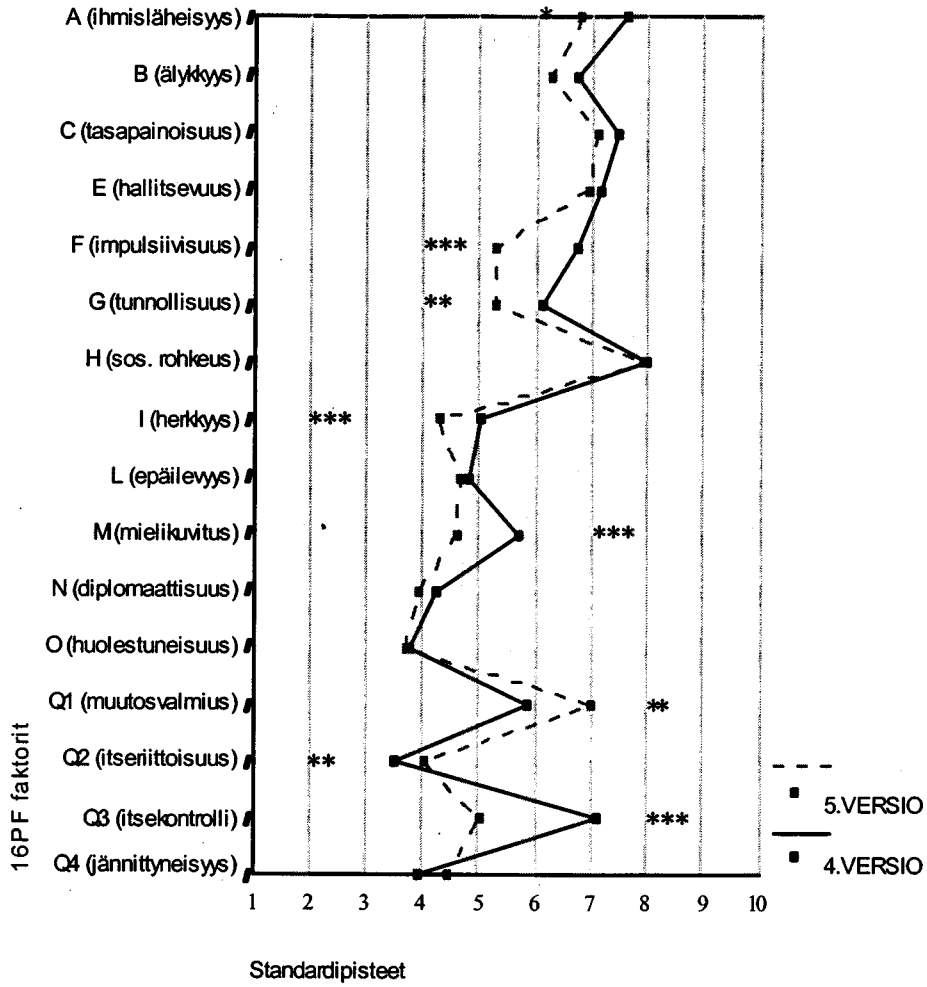
Esimiesarviointien ja toteumaprosentin välistä yhteyttä tarkasteltiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä. Toteumaprosentit myötäilivät esimiesluokituksia siten, että heikoimpaan luokkaan kuuluvat myyntineuvottelijat saivat heikoimpia toteumaprosentteja, keskiluokkaan kuuluvat myyntineuvottelijat saivat keskinkertaisia toteumaprosentteja ja hyväksi luokitellut myyntineuvottelijat saivat korkeimpia toteumaprosentteja $F(2, 64) = 17.59, p < .0001$. Tulos osoittaa, että esimiesarviointit olivat hyvin yhdenmukaiset prosenttilukujen osoittaman menestyksen kanssa. Tämän vuoksi päätettiin kokeilla esimiesarviointien ja toteumaprosenttien yhdistämistä yhdeksi luokitelluksi muuttujaksi. Tilastoajoissa

havaittiin kuitenkin, että yhdistetyllä muuttujalla saatiin samansuuntaisia, mutta tilastollisesti heikompia tuloksia kuin käsittelemällä menestyskriteereitä erillisinä muuttujina. Koska tutkimuksen tarkoituksena oli mahdollisimman tarkasti paljastaa erot hyvin ja heikosti menestyneiden myyntineuvottelijoiden välillä, päätettiin näitä kahta menestyskriteeriä käsitellä omina muuttujinaan.

6. TUTKIMUKSEN TULOKSET

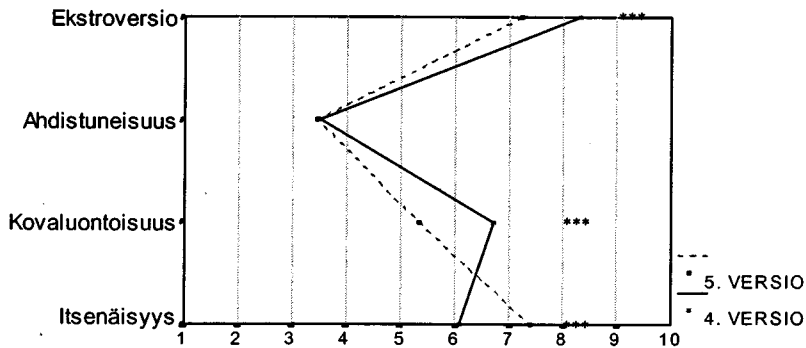
6.1 Myyntineuvottelijoiden persoonallisuuden piirteet ja niiden muutokset

Myyntineuvottelijoiden persoonallisuuden profiileja tulkittiin siten, että heidän katsottiin eroavan normipopulaatiosta niillä persoonallisuuden piirteillä, joilla heidän standardipisteensä alittivat arvon 4 tai ylittivät arvon 7. Työnhakuhetken (16PF neljäs versio) primaarifaktoreiden tarkastelu osoitti (kuvio 3), että myyntineuvottelijat (N=54) olivat työnhakuhetkellä kiinnostuneita ihmisistä, henkisesti tasapainoisia, verraten hallitsevia ja sosiaalisesti rohkeita. He olivat itsevarmoja (alhainen pistemäärä huolestuneisuus-faktorilla) ja he työskentelivät mielellään ihmisten parissa (alhainen pistemäärä itseriittoisuus-faktorilla). He raportoivat myös omaavansa korkean itsekontrollin. Sekundaarifaktoreissa myyntineuvottelijat erottuivat normipopulaatiosta keskimääräistä korkeammalla ulospäinsuuntautuneisuudella ja keskimääräistä matalammalla ahdistuneisuudella (kuvio 4).



Kuvio 3. 16PF neljännen ja viidennen version primaarifaktoreiden profiilit myyntineuvottelijoilla

t-testin merkitsevyystaso: * = $p < .05$ ** = $p < .01$ *** = $p < .001$



Kuvio 4. 16PF neljännen ja viidennen version globaalifaktoreiden profiilit myyntineuvottelijoilla

t-testin merkitsevyystaso: * = $p < .05$ ** = $p < .01$ *** = $p < .001$

Myyntineuvottelijoiden persoonallisuuden profiilit mitattuna 16PF viidennellä versiolla myötäilivät neljännen version profiilia (kuviot 3 ja 4). T-testin avulla löydetyt erot standardipisteissä osoittivat, että uudella versiolla mitattuna myyntineuvottelijat olivat työhönottotilannetta asiakeskeisempiä (A-faktori, $t=2.61$, $p < .05$), harkitsevampia (F-faktori, $t=4.20$, $p < .0001$) ja säännöistä riippumattomampia (G-faktori, $t=2.89$, $p < .01$). He olivat myös kovempia (I-faktori, $t=3.77$, $p < .0001$), käytännönläheisempiä (M-faktori, $t=4.57$, $p < .0001$), muutosvalmiimpia (Q1-faktori, $t=-3.44$, $p < .001$) ja vähemmän itseään kontrolloivia (Q3-faktori, $t=9.24$, $p < .0001$). Sekundaarifaktoreiden tasolla ulospäinsuuntautuneisuus ($t=-4.27$, $p < .0001$) ja kovaluontoisuus ($t=-4.66$, $p < .0001$) olivat laskeneet, mutta itsenäisyys oli lisääntynyt ($t = 6.72$, $p < .0001$). Suotuisan mielikuvan luomisen mittari (Impression Management) sisältyi ainoastaan testin viidenteen versioon. Mielikuvan luomista mitattiin prosentteina nollasta sataan. Myyntineuvottelijoilla mielikuvan luomisen prosentti oli 59,21, eli lähellä normipopulaation keskiarvoa (Conn & Rieke, 1994).

Neljännen ja viidennen version hajonnat poikkesivat toisistaan eniten sosiaalinen rohkeus-, mielikuvitus- ja diplomaattisuus-faktoreilla (taulukko 8). Etenkin sosiaalisessa rohkeudessa (H-faktori) hajonta työhönottotilanteessa oli suurempi kuin tutkimustilanteessa, jossa jakauma oli lähellä normaalijakaumaa. On vaikea sanoa, johtuuko hajontojen erilaisuus kahden eri testiversion eroavuuksista vai ovatko myyntineuvottelijat todella alkaneet muistuttaa enemmän toisiaan tällä piirteellä.

Taulukko 8. 16PF neljännen ja viidennen version keskiarvot ja hajonnat

16PF-faktorit	16PF-versio			
	neljäs versio (N=54)		viides versio (N=82)	
	keskiarvo	hajonta	keskiarvo	hajonta
Primaarifaktorit				
A Ihmissuuntautuneisuus	7.63	1.72	6.93	1.32
B Älykkyys	6.76	1.72	6.31	1.32
C Tasapainoisuus	7.48	1.85	7.22	1.49
E Hallitsevuus	7.15	1.45	6.87	1.64
F Impulsiivisuus	6.76	1.50	5.35	1.87
G Tunnollisuus	6.11	1.45	5.35	1.87
H Sosiaalinen rohkeus	8.02	1.72	8.26	.89
I Herkkyys	5.04	1.57	4.20	1.23
L Epäilevyys	4.80	1.55	4.61	1.77
M Mielikuvitus	5.70	1.09	4.52	1.67
N Diplomaattisuus	4.26	2.22	3.69	1.71
O Huolestuneisuus	3.76	1.53	3.71	1.19
Q1 Muutosvalmius	5.87	1.79	7.00	1.87
Q2 Itseriittoisuus	3.54	1.71	4.04	1.73
Q3 Itsekontrolli	7.13	1.48	4.98	1.38
Q4 Jännittyneisyys	3.94	1.94	4.41	1.69
Globaalifaktorit				
Ekstroversio	8.30	1.59	7.42	1.44
Ahdistuneisuus	3.53	1.69	3.36	1.61
Kovaluontoisuus	6.72	1.39	5.41	1.61
Itsenäisyys	6.09	1.16	7.42	1.25
Itsekuri	-	-	5.59	1.11

6.2. Työssä menestymiseen liittyvät tekijät

6.2.1. Demografisten tekijöiden yhteys myyntimenestykseen

Taustamuuttujien yhteyksistä esimiesten menestysarviointeihin havaittiin, että heikosti menestyneet myyntineuvottelijat olivat iältään nuorimpia (iän keskiarvo=32.6, $F=2.74$, $p < .10$), keskinkertaisesti menestyneet myyntineuvottelijat iäkkäimpiä (iän keskiarvo=38.1 vuotta), ja hyvin menestyneet myyntineuvottelijat olivat iältään heidän välissään (iän keskiarvo=36.2 vuotta). Myyntikokemus oli yhteydessä menestykseen siten, että heikosti menestyneillä oli vähiten myyntikokemusta ja hyvin menestyneillä eniten myyntikokemusta, mutta erot eivät kuitenkaan olleet merkitseviä ($p = > .10$).

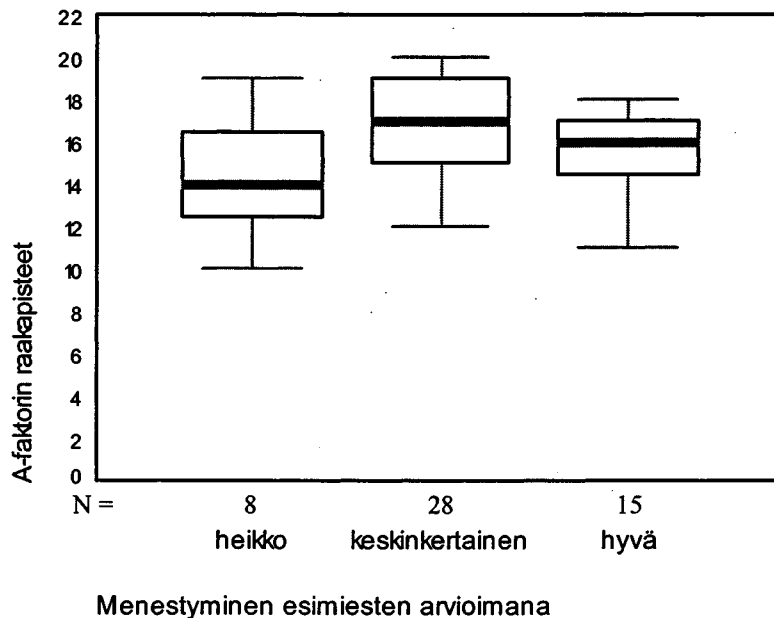
Tutkittaessa korrelaatioiden avulla taustamuuttujien yhteyttä toteumaprosenttiin havaittiin, että sukupuoli, koulutus, työkokemus tai myyntikokemus eivät olleet yhteydessä myyntityössä menestymiseen. Mahdollisten epälineaaristen yhteyksien paljastamiseksi toteumaprosentti-muuttuja luokiteltiin ja eroja taustamuuttujien suhteen tutkittiin varianssianalyysillä. Merkitseviä eroja ei tälläkään menetelmällä löytynyt.

6.2.2. Persoonallisuuden piirteiden yhteys myyntimenestykseen

Persoonallisuuden profiilien yhteyttä myyntimenestykseen tutkittiin aluksi regressioanalyysillä. Regressiomallin selitysasteet eivät yltäneet tilastollisesti merkitsevälle tasolle (16PF neljäs versio: $R^2 = .33$, $p > .05$; 16PF viiden versio: $R^2 = .46$, $p > .05$). Eräs syy regressiomallin alhaiseen selitysasteeseen oli, että 16PF-testissä lähes kaikki persoonallisuusfaktorit korreloivat voimakkaasti keskenään. Siksi regressiomallin luominen osoittautui hankalaksi, minkä vuoksi tarkastelun kohteeksi otettiin yksittäisten persoonallisuuden piirteiden yhteydet menestyksen eri mittareihin.

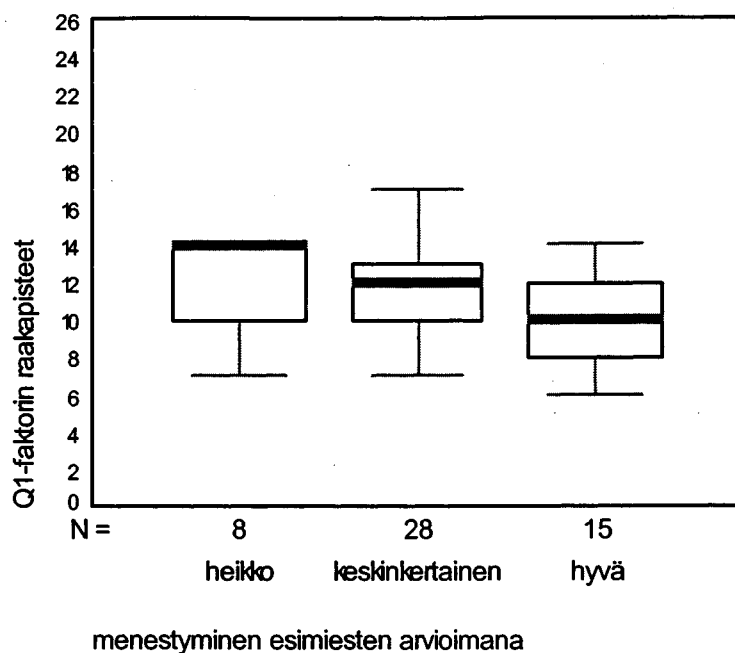
16PF-faktorien ja *esimiesarviontien* välistä yhteyttä tarkasteltiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä. 16PF neljännen version piirteistä ihmissuuntautuneisuus (A-faktori) ja muutosvalmius (Q1-faktori) ennustivat

myyntityössä menestymistä. F-testin arvot on koottu taulukkoon 10. Kuviosta 5 näkyy, että ihmissuuntautuneisuuden yhteys menestymiseen oli epälineaarinen siten, että keskinkertaisesti menestyneet myyntineuvottelijat olivat ihmissuuntautuneempia kuin heikosti menestyneet myyntineuvottelijat. Hyvin menestyneet myyntineuvottelijat sijoittuivat heidän väliinsä. Kuvio 6 osoittaa, että muutosvalmiuden yhteys myyntimenestykseen oli kääntäen lineaarinen siten, että hyvin menestyneet saivat matalimmat pisteet tällä faktorilla, kun taas heikosti menestyneet saivat korkeimmat pisteet muutosvalmius-faktorilla. 16PF-testin viidennen version faktoreilla ei ollut merkitseviä yhteyksiä esimiesten arvioimaan myyntimenestykseen.



Kuvio 5. 16PF neljännen version ihmissuuntautuneisuus-faktorin yhteys esimiesten arvioimaan myyntimenestykseen.

Huom. Janan alareuna = minimiarvo, janan yläreuna = maksimiarvo. Laatikon alareuna = alakvartiili, laatikon yläreuna = yläkvartiili. Laatikon keskiviiva = keskiarvo.



Kuvio 6. 16PF viidennen version muutosvalmius-faktorin yhteys esimiesten arvioimaan myyntimenestykseen.

Huom. Janan alareuna = minimiarvo, janan yläreuna = maksimiarvo. Laatikon alareuna = alakvartiili, laatikon yläreuna = yläkvartiili. Laatikon keskiviiva = keskiarvo.

Neljännän version 16PF-profiilien ja *toteumaprosentin* väliset korrelaatiokertoimet osoittivat, että huolestuneisuudella (O-faktori) oli positiivinen yhteys myyntimenestykseen. Tutkimushetken 16PF-profiilien piirteistä itseriittoisuus (Q2-faktori) ja itsekontrolli (Q3-faktori) sekä globaalifaktoreista itsenäisyys ja itsekuri olivat positiivisessa yhteydessä toteumaprosenttiin. Taulukkoon 9 on kerätty yhteenveto niistä persoonallisuuden piirteistä, jotka olivat yhteydessä joko esimiesten arvioimaan myyntimenestykseen tai toteumaprosenttiin.

Taulukko 9. 16PF neljännen ja viidennen version merkitsevät yhteydet myyntimenesestykseen

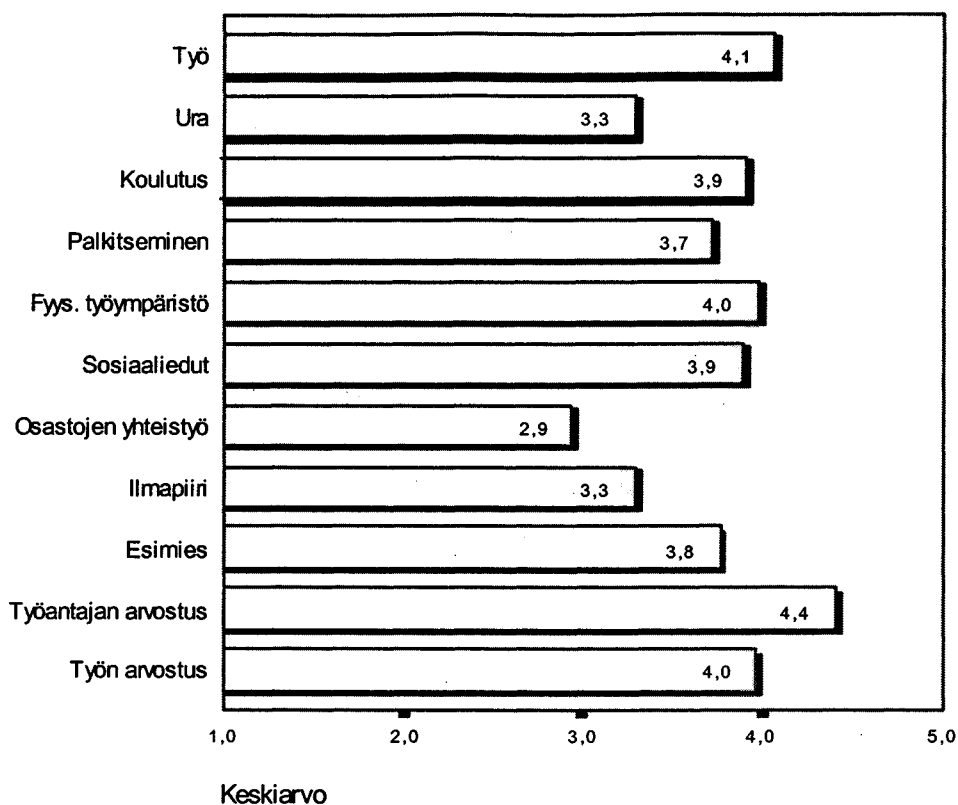
16PF-faktorit	Myyntimenesitys	
	Esimesten arviot	Toteumaprosentti
16PF 4. versio		
A Ihmissuuntautuneisuus	F (2, 48) = 4.59 *	r = .15
O Huolestuneisuus	F (2, 48) = 1.74	r = .31 *
Q1 Muutosvalmius	F (2, 48) = 2.56 +	r = -.09
16PF 5. versio		
Q2 Itseriittoisuus	F (2, 77) = 1.09	r = .17 +
Q3 Itsekontrolli	F (2, 77) = .25	r = .27 *
Itsenäisyys-globaalifaktori	F(2, 77) = 2.14	r = .21 *
Itsekuri-globaalifaktori	F(2, 77) = .90	r = .23 *

+ = $p < .10$ * = $p < .05$

6.3. Myyntineuvottelijoiden työtyytyväisyys

6.3.1. Tyytyväisyys työn eri alueilla

Myyntineuvottelijoiden työtyytyväisyyttä tarkasteltiin työtyytyväisyyslomakkeesta luotujen summamuuttujien keskiarvoilla. Osiotason tarkastelut keskiarvoineen ja hajontoineen ovat liitteessä 2. Tyytyväisyyttä mitattiin asteikolla 1-5, jossa 1 tarkoitti ”erittäin tyytymätöntä” ja 5 ”erittäin tyytyväistä”. Kuvioista 7 nähdään, että myyntineuvottelijoiden tyytyväisyys työn eri alueisiin oli varsin korkeaa tasoa. Lisäksi taulukosta 10 ilmenee, että myyntineuvottelijat olivat hyvin yksimielisiä antamistaan arvioistaan.



Kuvio 7. Myyntineuvottelijoiden (N=82) tyytyväisyys työn eri alueisiin

Taulukko 10. Työtyytyväisyyslomakkeen summamuuttujien keskiarvot ja keskihajonnat

Työtyytyväisyysmuuttujat	keskiarvo	hajonta
Työ	4.10	.43
Ura	3.20	.75
Koulutus	3.92	.51
Palkitseminen	3.73	.43
Fyysinen työympäristö	4.00	.55
Sosiaaliedut	3.89	.54
Osastojen välinen yhteistyö	2.94	.58
Ilmapiiiri	3.25	.52
Esimies	3.83	.73
Työnantajan arvostus	4.40	.43
Oman työn arvostus	4.00	.55

Osiotason tarkasteluissa ilmeni, että työnsä sisällöstä myyntineuvottelijat kokivat, että heillä on selkeä kuva tuloksista, joita heiltä odotetaan ja että he voivat tulostensa perusteella päätellä, kuinka hyvin he suoriutuvat työstään. Lisäksi he kokivat työnsä olevan itsenäistä ja haastavaa ja he kokivat voivansa itse jakaa aikansa tehtäviensä kesken (liite 2). Avoimissa kysymyksissä myyntineuvottelijat toivoivat monipuolisempaa työtä, uusia haasteita, uutta opittavaa sekä vastuunalaisempia tehtäviä; rutinoitumista ja jämähtämistä haluttiin välttää. Uusina haasteina mainittiin entistä vaativamman ja isomman asiakaskunnan hoitaminen, uusien tuotteiden myynti ja osallistuminen esimerkiksi markkinointitoimintaan.

Urakehityksessä tyytyväisimpiä oltiin nykyiseen tehtävään ja nykyiseen asemaan. Sen sijaan vastaajat kokivat, ettei heille ole kerrottu riittävästi tulevaisuuden mahdollisuuksista, eivätkä he kovin voimakkaasti uskoneet siirtymismahdollisuuksiinsa vaativampiin tehtäviin. Tästäkin huolimatta myyntineuvottelijoilla oli korkea kunnianhimo siirtyä vastuunalaisempiin tehtäviin. Myös etenemistä johtavaan asemaan pidettiin toivottavana kehityksenä.

Koulutus-muuttujassa erityisen tyytyväisiä oltiin esimiehen suhtautumiseen koulutukseen, mahdollisuuksiin hyödyntää koulutus sekä yrityksen järjestämän koulutuksen laadulliseen tasoon. Eniten koulutusta toivottiin kielissä, markkinoinnissa, tietotekniikassa sekä ihmistuntemuksessa. Osa myyntineuvottelijoista tähtäsi jatkotutkintoon kuten MKT- tai MBA-arvosanaan. Osa myyntineuvottelijoista koki, että koulutusta on tarjolla riittävästi, mutta aikapulan vuoksi he eivät kerinneet osallistua siihen niin paljon kuin olisivat halunneet.

Palkitseminen oli myyntineuvottelijoilla lähes poikkeuksetta sidottu työpanoksen laatuun ja määrään, ja myyntineuvottelijat olivat tyytyväisiä tähän järjestelyyn. Avovastauksista ilmeni, että myyntineuvottelijat toivoivat palkan kiinteän osan nostamista, mutta samalla he halusivat säilyttää "hyvästä myynnistä enemmän palkkaa"-periaatteen. Palkka koulutukseen nähden koettiin hieman paremmaksi kuin palkka työmäärään nähden. Tyytymättömmimpiä oltiin yrityksen palkkapolitiikkaan ja palkan kehittymiseen viime vuosina.

Työympäristön puitteista fyysinen työympäristö koettiin hyvänä etenkin työskentelyvälineiden osalta. Myös työskentelytiloihin oltiin tyytyväisiä.

Sosiaaliset edut koettiin siten, että tyytyväisimpiä oltiin terveydenhuoltoon sekä loma- ja työaikajärjestelyihin. Asuntokysymyksiin ja eläke-etuihin ei oltu aivan yhtä tyytyväisiä.

Osastojen välisessä yhteistyössä korkeimmalle sijoittui oman osaston saama arvostus suhteessa muihin osastoihin. Osastojen välillä arvioitiin olevan niukanlaisesti yhteistyöpalavereita ja yhteistä vapaa-ajan toimintaa. Keskihajonnan perusteella tämä näyttäisi kuitenkin vaihtelevan osastoittain. Useissa avovastauksissa toivottiin enemmän yhteistyötä eri osastojen välille, erityisesti myynnin ja muiden osastojen (esim. tekniikka ja tuotekehitys) välille.

Myös ilmapiiri-muuttujassa esiintyi kritiikkiä yhteistyötä kohtaan. Toisaalta myyntineuvottelijat kokivat, että tarvittaessa he saavat apua muilta ja että työntekijät olivat sitoutuneita yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Työyhteisössä näyttäisi kuitenkin olevan jonkin verran kateellisuutta ja klikkejä. Avovastaukset kuten "osastollamme esiintyy oman edun tavoittelua muiden kustannuksella" ja "monille oma etu on tärkeämpää kuin ryhmän" osoittavat, että yhteishenki koetaan ainakin osittain puutteelliseksi.

Esimies-muuttujassa korostui esimiehen vähäinen puuttuminen myyntineuvottelijoiden työhön: esimies koettiin oma-aloitteisuutta ja myyntineuvottelijan omaa päätösvaltaa kunnioittavana. Esimiehen kanssa voitiin keskustella avoimesti ja esimies antoi runsaasti palautetta työn tuloksista - niin myönteistä kuin kielteistäkin. Sen sijaan esimieheltä saatiin vähemmän tietoa mahdollisuuksista edetä uralla. Esimiehen ei myöskään katsottu voivan vaikuttaa merkittävästi ylimpään johtoon.

Arvostusta mittaavilla muuttujilla myyntineuvottelijat olivat hyvin yksimielisiä. He arvostivat työnantajaansa, ja he kokivat tekevänsä tärkeää ja merkittävää työtä. Myyntineuvottelijat kokivat työnsä olevan arvostettua niin yrityksen kannalta kuin työtoverien mielestä. Sen sijaan muilta ihmisiltä saatu arvostus koettiin alhaisempaan kuin oman yrityksen sisällä koettu arvostus.

6.3.2. Demografisten tekijöiden yhteys työtyytyväisyyteen

Taustamuuttujista merkittävimmiti työtyytyväisyyden ennustajiksi osoittautuivat henkilön *ikä* ja *työkokemus*, jotka korreloivat positiivisesti työn sisältöön (ikä $r=$

.30, $p < .01$; työkokemus $r = .33$, $p < .001$), koulutukseen (ikä $r = .24$, $p < .05$; $r = .21$, $p < .05$), työnantajan arvostukseen (ikä $r = .23$, $p < .05$; työkokemus $r = .22$, $p < .05$) ja oman työn arvostukseen (ikä $r = .23$, $p < .05$; työkokemus $r = .23$, $p < .05$). *Myyntikokemuksella* oli positiivinen korrelaatio työn sisältöön ($r = .23$, $p < .05$) ja työn arvostukseen ($r = .26$, $p < .05$), ja negatiivinen korrelaatio osastojen väliseen yhteistyöhön ($r = -.20$, $p < .10$). Niin ikään *palvelusaika yrityksessä* nosti oman työn arvostusta ($r = .23$, $p < .05$), mutta vähensi koettua yhteistyön määrää ($r = -.32$, $p < .01$).

6.3.3. Persoonallisuuden piirteiden yhteys työtyytyväisyyteen

Seuraavassa persoonallisuuden piirteiden yhteys työtyytyväisyyteen on esitetty lähinnä 16PF:n viiden globaalifaktorin perusteella (taulukko 11). Koska globaalifaktorit muodostuvat primaarifaktoreista, on kunkin globaalifaktorin yhteydessä esitetty myös ne primaarifaktorit, jotka ovat vaikuttaneet kyseisen yhteyden syntymiseen. Primaarifaktoreiden yhteys työtyytyväisyyden osa-alueisiin on esitetty liitteessä 3.

Kuten taulukosta 11 näkyy, tärkeimmäksi työtyytyväisyyteen liittyväksi persoonallisuuden piirteeksi osoittautui ulospäinsuuntautuneisuus, etenkin 16PF-testin viidennessä versiossa. Ekstroversion liittyvistä primaarifaktoreista avoimuus (alhainen pistemäärä N-faktorilla) ja ryhmäsuuntautuneisuus (alhainen pistemäärä Q2-faktorilla) olivat yhteydessä useimpiin työtyytyväisyyden osa-alueisiin (liite 3). Myös ihmissuuntautuneisuus (A-faktori) ja sosiaalinen rohkeus (H-faktori) olivat yhteydessä työtyytyväisyyteen.

Toinen työtyytyväisyyteen liittyvä globaalifaktori oli ahdistuneisuus, joka 16PF:n viidennessä versiossa korreloi negatiivisesti tyytyväisyyteen urakehitystä ja työnantajayrityksen arvostusta kohtaan. Primaarifaktoreiden tasolla ahdistuneisuus oli yhteydessä työtyytyväisyyteen siten, että henkisesti tasapainoiset (C-faktori) ja muihin ihmisiin luottavat (L-faktori) henkilöt olivat tyytyväisempiä uraan, koulutukseen, palkitsemiseen ja he arvostivat työnantajaansa enemmän kuin ailahtelevammat ja muihin kriittisesti suhtautuvat henkilöt.

Kovaluontoisuus-globaalifaktori oli positiivisessa yhteydessä tyytyväisyyteen urakehitystä kohtaan. Primaarifaktoreista perinteissä pitäytyminen

(Q1-faktori) ja käytännönläheisyys (M-faktori) olivat faktoreita, joilla oli suotuisa yhteys tyytyväisyyteen urakehitystä kohtaan.

Neljäntenä työtyytyväisyyteen korreloivana globaalifaktorina oli itsekuuri, jolla oli positiivinen yhteys tyytyväisyyteen työtä ja urakehitystä kohtaan. Primaarifaktoreista tunnollisuus (G-faktori) oli positiivisessa yhteydessä tyytyväisyyteen osastojen väliseen yhteistyöhön.

Taulukko 11. Työtyytyväisyyden ja 16PF-globaalifaktorien väliset korrelaatiot

Summamuuttuja	16PF-globaalifaktori				
	Ekstroversio	Ahdistuneisuus	Kovaluontoisuus	Itsenäisyys	Itsekuri
Työ	.27 ** .24 +	-.07 -.07	.10 .11	-.01 .05	.21 *
Ura	.29 ** .21 +	-.26 * -.14	.23 * -.03	-.16 -.21	.19 +
Koulutus	.34 *** .11	-.16 -.08	.14 .11	.05 .09	.14
Palkitseminen	.32 ** .10	-.06 -.02	-.02 .16	.08 .18	-.02
Fyysinen työympäristö	.20 + .07	-.09 .04	.17 .02	.13 .09	.10
Sosiaaliedut	.24 * .01	-.16 -.21	-.07 .20	.16 .14	-.04
Osastojen yhteistyö	.20 * .05	-.08 -.13	.15 .00	-.08 -.02	.15
Ilmapäiri	.22 * .14	-.08 -.16	.14 -.01	.00 .12	.16
Esimies	.18 + .19	-.02 -.04	.04 .08	.05 .09	.02
Työnantajan arvostus	.28 ** .10	-.17 + -.10	.00 .01	.01 -.02	.06
Työn arvostus	.08 .00	-.08 .04	.01 .08	.15 .16	.02

Huom. Ylempi arvo osoittaa viidennen version ja alempi arvo (kursiivilla) neljännen version yhteyden työtyytyväisyyteen.

+ = $p < .10$ * = $p < .05$ ** = $p < .01$ *** = $p < .001$

6.3.4. Työtyytyväisyyden yhteys myyntimenestykseen

Työtyytyväisyyden yhteyttä esimiesten menestysarviointeihin tutkittiin varianssianalyysillä. Osoittautui, että ainoa menestykseen liittyvä työtyytyväisyyden osa-alue oli työnantajaa kohtaan tunnettu arvostus siten, että hyvin menestyneet arvostivat työnantajaansa erittäin merkittävästi enemmän ($p < .0001$) kuin heikosti menestyneet. Toteumaprosentin ja työtyytyväisyyden välillä ei ollut merkitseviä korrelaatioita.

6.4. 16PF neljännen ja viidennen version vastaavuus

16PF neljännen ja viidennen version faktoreiden välistä vastaavuutta verrattiin toisiinsa Pearsonin korrelaatioilla. Tulokset näkyvät taulukossa 12. Samassa taulukossa on vertailun vuoksi esitetty myös Russellin ja Karollin (1994) yhdysvaltalaisella tutkimusjoukolla ($N=462$) saamat korrelaatiot neljännen ja viidennen version välillä. Taulukosta näkyy, että primaarifaktorit, jotka olivat eniten muuttuneet sisällöltään olivat myyntineuvottelija-aineistossa ihmissuuntautuneisuus (A-faktori), impulsiivisuus (F-faktori), mielikuvituksellisuus (M-faktori), diplomaattisuus (N-faktori) ja muutosvalmius (Q1-faktori). Kuten taulukosta näkyy, tulos on yhdenmukainen Russellin ja Karollin (1994) saamien korrelaatioiden kanssa. Poikkeuksena on kuitenkin impulsiivisuus-faktori, jonka korrelaatio myyntineuvottelijoilla on lähellä nollaa, mutta käsikirjassa tämän faktorin korrelaatio neljännen ja viidennen version välillä on varsin korkea. On vaikea selittää, mistä suomalaisen ja yhdysvaltalaisen aineiston ero johtuu. Saattaa olla, että suomalaiset kääntäjät eivät ole aivan onnistuneet välittämään tämän faktorin osioiden viittavuutta impulsiivisiin luonteenpiirteisiin. Esimerkiksi osion 39 väite *"I greatly enjoy the racy and slapstick humor of some television shows"* on käännetty: *"Katselen mielelläni TV:n viihdeohjelmia"*. Mielestäni suomennos on huomattavasti laimeampi kuin alkuperäinen väite, joka viittaisi pikemminkin television vauhdikkaisiin "kermakakkukomedioihin" kuin viihdeohjelmiin, joiksi voidaan luokitella monenlaisia ohjelmia aina draamasarjoista ajankohtaisohjelmiin.

Kummassakin aineistossa globaalifaktoreista ekstroversio ja ahdistuneisuus korreloivat merkitsevästi toisiinsa neljännessä ja viidennessä versiossa, itsenäisyys-globaalifaktorin korrelaation ollessa melkein merkitsevä. Kovaluontoisuus-globaalifaktorin korrelaatio neljännessä ja viidennessä versiossa on lähellä nollaa myyntineuvottelijoilla. Myös käsikirjan (Conn & Rieke, 1994) mukaan globaalifaktoreista kovaluontoisuus on sisällöltään muuttunut eniten. Aikaisemmin kovaluontoisuus-faktori mittasi lähinnä henkilön kovuutta ja kykyä käsitellä asioita objektiivisesti, ilman että tunteet vaikuttavat hänen ajatteluunsa. Alhaisen pistemäärän saanut henkilö sai usein tulkinnan, että hän on ”pehmeä” ja subjektiivinen eikä hän osaa pitää puoliaan. Sen sijaan viidennessä versiossa alhaisen pistemäärän saanut henkilö on paitsi pehmeä, myös vastaanottavainen uusille asioille, idearikas sekä ymmärtäväinen erilaisuutta kohtaan. Tähän muutokseen vaikuttaa mm. se, että mielikuvituksenellisuus (M-faktori) ja muutosvalmius (Q2-faktori) saavat viidennessä versiossa suuremman painoarvon kovaluontoisuus-faktorilla kuin neljännessä versiossa.

Taulukko 12. Korrelaatiot 16PF-testin neljännen ja viidennen version välillä.

Faktori	Korrelaatio	
	Myyntineuvottelijat	*) Käsikirja
Primaarifaktori		
A Ihmissuuntautuneisuus	.17	.52
B Älykkyys	.37 **	.55
C Tasapainoisuus	.45 ***	.54
E Hallitsevuus	.27 *	.55
F Impulsiivisuus	-.06	.71
G Tunnollisuus	.34 *	.41
H Sosiaalinen rohkeus	.56 ***	.80
I Herkkyys	.35 *	.55
L Epäilevyys	.25 +	.38
M Mielikuvituksekkuus	.10	.17
N Diplomaattisuus	.16	.26
O Huolestuneisuus	.52 ***	.67
Q1 Muutosvalmius	.13	.31
Q2 Itseriittoisuus	.44 ***	.66
Q3 Itsekuri	.29 *	.42
Q4 Jännittyneisyys	.49 ***	.48
Gloaalifaktori		
Ekstroversio	.48 ***	.81
Ahdistuneisuus	.68 ***	.79
Kovaluontoisuus	.03	.38
Itsenäisyys	.22 +	.70

*) Russell & Karoll (1994)

+ = $p < .10$ * = $p < .05$ ** = $p < .01$ *** = $p < .001$

7. DISKUSSIO

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää myyntineuvottelijoiden persoonallisuuden profiileita, työtyytyväisyyttä sekä niitä persoonallisuuden piirteitä, jotka ovat yhteydessä myyntimenestykseen ja työtyytyväisyyden kokemiseen.

Ensimmäisenä tutkimusongelmana oli selvittää, millaisia myyntineuvottelijoiden persoonallisuuden profiilit olivat ja miten profiilit olivat muuttuneet työnhakuhetkestä tutkimushetkeen. Oletusten mukaisesti osoittautui, että myyntineuvottelijat olivat itsenäisiä ja ulospäinsuuntautuneita henkilöitä, jotka halusivat olla esillä ja vaikuttaa muihin. Tämä profiili muistuttaa profiilia, jota Furnham (1990) ja McClelland (1987) nimittävät ”yrittäjän” (entrepreneur) profiiliksi. Monella tapaa myyntineuvottelija voidaankin nähdä yrittäjänä oman yrityksensä sisällä: työ on itsenäistä, tulokset ovat selkeästi nähtävissä ja palkkaus on sidottu saavutuksiin.

Persoonallisuuden profiilien muutoksista havaittiin, että myyntineuvottelijat olivat muuttuneet tavoitteellisempaan suuntaan. He kunnioittivat sääntöjä vähemmän, olivat asiakaskeisempiä ja vähemmän ulospäinsuuntautuneita. Muutos voi merkitä sitä, että työn paineet ovat muokanneet myyntineuvottelijoista entistä tuloskeskeisempiä. Etenkin 90-luvun lamavuodet ovat monella alalla olleet vaikeaa aikaa, jolloin työpaikan säilyttäminen on riippunut työn tuloksesta. On syytä pohtia, onko voimakkaasti tuloshakuinen ja asioihin keskittyvä profiili ihanteellinen myyntineuvottelijalle, jonka pitäisi yhä enemmän oppia toimimaan tiimin jäsenenä ja myydä yhä pidemmällä aikajänteellä ilman, että tulokset ovat välittömästi nähtävissä.

Saattaa olla, että persoonallisuuden piirteiden muutoksen syynä oli se, että työhönottotilanteessa ihmisillä on taipumus luoda itsestään sosiaalisesti suotavaa kuvaa (Furnham, 1986; Verkasalo, 1996). Vertailua hankaloittaa, että testin neljännessä versiossa ei ollut suotuisan mielikuvan luomisen mittaria. Tulos on kuitenkin osittain yhdenmukainen Niitamon havaintojen (1995) kanssa siitä, että työhönottotilanteessa henkilö pyrki antamaan itsestään ulospäinsuuntautuneemman ja kurinalaisemman kuvan kuin mitä hän todellisuudessa on. Ainoa tulos, joka ei ollut hypoteesin mukainen, oli, että ahdistuneisuus-pisteet eivät olleet nousseet

työnhakuhetkestä tutkimushetkeen. Myyntineuvottelijoiden keskimääräistä alhaisempi ahdistuneisuus lienee ”totta” eikä pelkkää suotuisan kuvan antamista.

Koska persoonallisuutta mitattiin saman persoonallisuustestin kahdella eri versiolla, muutokset persoonallisuuden piirteissä johtuivat ainakin osittain näiden kahden version eroista. Erityisesti kovaluontoisuus-globaalifaktori oli muuttunut sisällöltään, jolloin tämän faktorin eroja ei voida tulkita todellisiksi persoonallisuuden eroiksi.

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli selvittää niitä persoonallisuuden piirteitä, jotka olivat yhteydessä myyntityössä menestymiseen. Tulosten valossa *itsenäisyys ja kyky toimia kurinalaisesti tavoitteiden mukaan* ovat keskeisiä myyntimenestykseen liittyviä tekijöitä. Myös *kyky pysytellä sitkeästi rutiineissa* oli yhteydessä hyvään myyntitulokseen. Tulos vastaa Ritamäen (1990) havaintoja joiden mukaan järjestelmällinen ja tavoitteellinen toiminta oli keskeinen myyntimenestykseen vaikuttava tekijä. Tuloksesta voidaan vetää se johtopäätös, että hyvän myyjän ei tarvitse olla erityisen analyttinen tai asioita kyseenalaistava, vaan tärkeintä on, että hän jaksaa puurtaa tasaisesti ja tehdä määrällisesti paljon työtä.

Toinen menestyvältä myyntineuvottelijalta vaadittava piirre oli *kiinnostuneisuus ihmisistä*, mutta ainoastaan tiettyyn rajaan asti. Tutkijoiden (Hirvilahti ym., 1994; Kotilainen, 1989) painottama empatia ja palveluhenkisyys ovat myyntityössä toivottavia ominaisuuksia, mutta tämän tutkimuksen mukaan on olemassa optimaalinen taso, jonka jälkeen palveluhenkisyys alentaa myyntitulosta. Tähän viittaa myös Majasalmi (1986) todetessaan, että hyvän myyntineuvottelijan on oltava palveluhenkinen, mutta samalla kuitenkin jämäkkä ja päämäärätietoinen.

Tuloksista monitulkintaisin lienee huolestuneisuuden positiivinen yhteys myyntimenestykseen. Tulos on ristiriitainen Roinisen (1994), Leppämäen (1996) sekä Guastellon ja Rieken (1993) tulosten kanssa, jotka edellyttävät myyntityössä menestyjältä jämäkkyyttä ja itsevarmuutta. Toisaalta Sutisen (1996) tutkimuksessa itsehavainnointi eli henkilön kyky tarkkailla omaa käytöstään oli positiivisessa yhteydessä myyntimenestykseen. Connin ja Rieken (1994) kuvauksen perusteella 16PF-testin huolestuneisuus-faktori kuvaa juuri tällaista itseään tarkkailevaa herkkää toimintatapaa, jossa henkilö muuntaa käytöstään tilanteen edellyttämällä tavalla. Useat tutkijat viittaavat siihen, että myyntineuvottelijan on

osattava kuunnella muita ja kyettävä asettumaan asiakkaan asemaan (Anttila & Iltanen, 1993; Hirvilahti ym, 1994; Majasalmi, 1986). Saattaa olla, että tällainen huolestunut ja itseään tarkkaileva tyyli auttaa myyntineuvottelijaa asettumaan asiakkaan asemaan ja täten tuo myyntitilanteeseen asiakaspalveluhenkisyttä. Tämän tutkimuksen menestyneet myyntineuvottelijat eivät kuitenkaan olleet epävarmoja keskiväestöön nähden, vaan ainoastaan epävarmempia kuin heikommin menestyneet myyjät. Tämän valossa on syytä pohtia, onko epävarmuus myyntineuvottelijalle suotava ominaisuus ainoastaan tiettyyn rajaan asti ja onko epävarmuudessa jokin optimaalinen taso, jonka jälkeen vaikutus myyntimenestykseen kääntyisi jälleen negatiiviseksi. Tämän tutkimuksen otos oli ennen työhönottoa seulottu soveltuvuusarvioinnissa, ja voi olettaa, että kaikkein huolestuneimmat henkilöt karsiutuivat jo soveltuvuustesteissä, sillä kovin suurta määrää epävarmuutta ei perinteisesti ole pidetty hyvän myyntineuvottelijan ominaisuutena (Leppämäki, 1996; Roininen, 1994). On myös mahdollista, että monet heikosti menestyneet myyjät ovat ajan mittaan siirtyneet pois myyntitehtävistä joko omasta tai yrityksen tahdosta. Tämä voi olla eräs syy tutkimushenkilöiden persoonallisuuden piirteiden homogeenisuudelle.

Tärkeä tulos tutkimuksen tavoitteiden kannalta oli, että 16PF-profiileista ei regressioanalyysillä saatu merkitsevää persoonallisuuden piirteiden yhdistelmää, jolla voitaisiin ennustaa myyntineuvottelijan työssä menestymistä. Regressioanalyysin tulos herättää kysymyksen 16PF-testien validiudesta myyntimenestyksen ennustamisessa, etenkin kun testiä käytetään yksilötason henkilöarvioinneissa. Jos ei voida luoda luotettavaa mallia persoonallisuuden piirteiden optimaalisesta yhdistelmästä myyntimenestyksen suhteen, miten testiä tulkitaan valittaessa mahdollisimman hyviä myyntihenkilöitä? Toki tämä tutkimus tuotti tietoa niistä yksittäisistä piirteistä, jotka ovat ominaisia menestyvälle myyntineuvottelijalle, mutta on mahdollista, että näiden yksittäisten piirteiden vaikutus kumoutuu tai tehostuu, kun ne yhdistetään joihinkin toisiin piirteisiin.

Kolmantena tutkimusongelmana oli selvittää niitä työhön liittyviä tekijöitä, jotka tuottivat tyytyväisyyttä myyntineuvottelijoille. Tulokset osoittivat, että myyntineuvottelijat arvostivat työnantajaansa ja että he olivat motivoituneita työskentelemään tutkitussa yrityksessä. Työn sisällöstä tärkeiksi tyytyväisyyden lähteiksi osoittautuivat aikaisempien tutkimusten (Immonen, 1997; Mutanen, 1992)

mukaisesti työn itsenäisyys, tuloksen tekemisen mahdollisuus ja vapaus määritellä omat työaikansa. Kuten Mutasen (1992) tutkimuksessa, myös tässä tutkimuksessa myyntineuvottelijat pitivät provisiopohjaista palkkausta työhön kannustavana tekijänä. Uralla etenemisestä myyntineuvottelijat sen sijaan antoivat ristiriitaisia vastauksia. Toisaalta uramahdollisuuksia ei nähty kovin hyvinä, toisaalta osa toivoi ylenemistä johtavaan asemaan. On huomattava, että myyntineuvottelijat käsittivät etenemiseksi myös asiakasvastuiden lisäämisen ja uusien tuotteiden tuntemisen. Tämä tuntuisi olevan paljon realistisempi kehityssuunta kuin se, että myyntineuvottelijoita palkittaisiin erilaisilla päällikön tai esimiehen tittleillä, etenkin jos työn sisältö ei olennaisesti muutu.

Työtyytyväisyyden osa-alueista ilmapiiri ja yhteistyö olivat ongelmallisimmat alueet. Myyntineuvottelijat kokivat yrityksessä vallitsevan kulttuurin, joka suosii yksilösuoriutumista ryhmätyöskentelyn sijaan. On syytä pohtia, miten pitkään myyntineuvottelijat voivat työskennellä tällä tavoin. Myyntityön muuttuessa yhä enemmän yhteistyöksi myyntineuvottelijalta vaaditaan toimimista yhteisten päämäärien hyväksi. Myyntineuvottelijoiden valmentaminen tämän tyyppiseen toimintaan tulee olemaan eräs myynnin esimiesten suurimmista haasteista tulevina vuosina.

Neljäntenä tutkimusongelmana oli selvittää niitä persoonallisuuden piirteitä, jotka olivat yhteydessä työtyytyväisyyden kokemiseen. Työtyytyväisyyden kannalta tärkeimmäksi osoittautui ulospäinsuuntautuneisuus. Tulos tuki oletuksia ja oli yhdenmukainen useiden tutkimustulosten kanssa (Conn & Rieke, 1994; Costa & McCrae, 1980; Emmons & Diener, 1985). Ulospäinsuuntautuneisuuden osa-alueista etenkin avoimuus ja ryhmäsuuntautuneisuus olivat yhteydessä työtyytyväisyyden kokemiseen. Moniin muihin ammatteihin verrattuna myyntineuvottelijan työ on ulospäinsuuntautunutta, jossa kontaktien laadun lisäksi on kyettävä luomaan paljon määrällisiä kontakteja (Anttila & Iltanen, 1993). Näin ollen on ymmärrettävää, että ryhmähakuiset henkilöt kokevat myyntityön mielekkäänä, koska myyntityö tarjoaa heille mahdollisuuden toimia heille luontaisella tavalla.

Työelämässä pidempään olleet olivat tyytyväisempiä työhönsä kuin työelämässä vähemmän aikaa olleet. He myös arvostivat enemmän työnantajaansa ja kokivat itse saavansa enemmän arvostusta työstään. Tulos on myönteinen työnantajan kannalta, koska se viittaa siihen, että yritys jakaa oikeudenmukaisesti

tunnustusta vankasta ammattitaidosta. Pidempään työelämässä olleiden tyytyväisyys voi myös johtua siitä, että kokemuksen ansiosta he asettavat realistisemmat odotukset työnantajansa kohtaan kuin heidän nuoremmat kollegansa. Huomattava seikka oli se, etteivät työkokemus tai ikä olleet yhteydessä uralla etenemiseen. Tämä vahvistaa käsitystä, jonka mukaan myyntineuvottelijan työ harvoin johtaa ylöspäin suuntautuvaan nousemiseen organisaation hierarkiassa. Myyntineuvottelijan on siis löydettävä työmotivaationsa muista tekijöistä kuin korkeista uraodotuksista.

Viidentenä tutkimusongelmana oli selvittää, miten 16PF-testin neljäs ja viiden versio vastasivat toisiaan. Testit vastasivat toisiaan oletusten mukaisesti useimmilla faktoreilla, ja poikkesivat toisistaan käsikirjan mukaisilla faktoreilla. Ainoa poikkeus käsikirjan mukaisista oletuksista oli impulsiivisuus-faktori, jonka osioiden suomentamisen katsottiin tarvitsevan vielä hiomista. Muutoksista huomattavin lienee kovaluontoisuus-globaalifaktorin sisällön muuttuminen koskemaan ei ainoastaan emotionaalista pehmeyttä, vaan myös avoimuutta uusille asioille ja älyllistä uteliaisuutta. Tämä on syytä huomioida tulkittaessa testin viidettä versiota, sillä neljännellä versiolla korkean kovaluontoisuuden saanut henkilö voi viidennellä versiolla saadakin alhaisen pistemäärän.

Eräs tämän tutkimuksen ongelma oli myyntineuvottelijoiden työssä menestymisen mahdollisimman tarkka ja oikeudenmukainen mittaaminen. Tämä pyrittiin ratkaisemaan käyttämällä kahta mittaria; ns. objektiivista numeerista mittaria ja subjektiivista esimiesten antamaa arviota. Arvioinnin oikeudenmukaisuutta pyrittiin varmistamaan myös sillä, että alle vuoden talossa olleille myyntineuvottelijoille ei annettu lainkaan menestysarviota. Tästä huolimatta kysymykseksi jää, miten luotettavia tämän tutkimuksen menestymisen mittarit olivat, ja voidaanko työmenestystä koskaan mitata luotettavasti ja objektiivisesti. Sundvikin (1998) mukaan työntekijöiden arviot omasta menestymisestä ennustavat työn tuottavuutta vähintäänkin yhtä hyvin kuin esimiesten arvioinnit. Tämän valossa voi pohtia, olisiko ollut tarpeen kerätä omaa menestymistä koskevat arvioinnit myös myyntineuvottelijoilta itseltään. Tätä on syytä harkita seuraavissa työmenestystä käsittelevissä tutkimuksissa.

Myös persoonallisuuden mittaaminen 16PF-testin uudella versiolla osoittautui ongelmalliseksi, koska suomenkielisen version reliabiliteetit olivat

alhaisempia kuin englanninkielisen. Osasyynä reliabiliteettien alhaisuuteen voi olla otoksen pieni koko ja homogeenisuus persoonallisuuden piirteiden suhteen. Tällöin testi ei pysty erottelemaan henkilöitä selkeästi toisistaan. Toisaalta suomenkielinen käännös oli vasta esikäännös, ja saattaa olla, että yksittäisiin osioihin tulee muutoksia, varsinkin voimakkaasti kulttuurisidonnaisten kysymysten kohdalla. Tämän vuoksi tarvitaan laajempaa suomalaista aineistoa suomenkielisen käännöksen reliabiliteetin arvioimiseen, eikä tämän tutkimuksen perusteella testin käyttökelpoisuutta voi sen enempää kumota kuin puoltaakaan.

Vaikka työtyytyväisyyslomake sai korkeita sisäisen reliabiliteetin arvoja ja oli tässä mielessä luotettava, on hyvä pohtia strukturoidun lomakkeen antaman informaation arvoa. Kuittisen (1996) mukaan ilmapiiritutkimusten keskiarvoon voi hukkaa suuri osa tärkeää informaatiota. Tutkijan tulisi osoittaa vastausten yksimielisyys, jos lomakkeen avulla yritetään luoda kuvaa sosiaalisesta ympäristöstä. Tämän tutkimuksen myyntineuvottelijat olivat hyvin yksimielisiä työtyytyväisyyslomakkeelle antamissaan vastauksissa. Sen vuoksi keskiarvot heijastivat yksittäisten myyntineuvottelijoiden antamia todellisia vastauksia. Työtyytyväisyyskyselyn suurin puute oli, että joihinkin kysymyksiin olisi tarvittu tarkentavia vastauksia. Esimerkiksi kritisoitaessa osastojen välistä yhteistyötä olisi ollut tärkeää tietää, ajattelivatko vastaajat yhteistyötä vain myyntiosastojen välillä vai laajemmin koko yrityksen osastojen välillä. Eräs mahdollisuus jatkotutkimuksen suorittamiselle olisi poimia muutama myyntineuvottelija syventävään haastatteluun ja tulkita työtyytyväisyyslomakkeen vastauksia tämän lisätiedon valossa.

Tutkimustulosten yleistettävyyttä rajoittaa se, että tutkimushenkilöinä olivat ainoastaan yhden yrityksen myyntineuvottelijat. Yrityskulttuuri muokkaa työntekijöitä yhtenäiseen suuntaan (Hofstede, 1994), joten jossain toisessa yrityksessä (ja toisessa yrityskulttuurissa) tulokset olisivat voineet poiketa tässä saaduista. Tulokset kuitenkin myötäilivät pitkälle aikaisempia tutkimuksia, joten voi olettaa, että tässä yrityksessä työskentelee ns. "keskimääräistä" myyntineuvottelijaa verraten hyvin edustava ryhmä. Myös yrityksen toimialalla on merkityksensä myyntityössä (Majasalmi, 1986), joten tämän tutkimuksen tuloksia voidaan yleistää lähinnä teknisiä kestokulutushyödykkeitä tai niitä lähellä olevia tuotteita myyviin henkilöihin.

Johtopäätöksenä todetaan, että myyntimenestyksen ennustaminen persoonallisuuden piirteiden avulla on vaikea tehtävä. Yhden testin käyttäminen työhönottotilanteessa on liian epävarma menetelmä, jos halutaan tehdä mahdollisimman hyviä, ja työnhakijan kannalta oikeudenmukaisia, ennusteita. Useat henkilöarvioijat käyttävätkin soveltuvuusarvioinneissaan rinnakkain useita eri menetelmiä: kysymyslomakkeita, projektiivisia testejä, työelämän simulaatiotilanteita sekä yksilöhaastattelua. Myös organisaation kulttuurilla on vaikutuksensa siihen, minkälaiset henkilöt yrityksessä menestyvät (Juuti, 1989). Tällöin arvioijan tehtävänä on tutustua paitsi arvioitavaan henkilöön, myös organisaation toimintatapaan, arvostuksiin sekä muodollisiin ja epämuodollisiin valtasuhteisiin.

Tutkimuksen perusteella myyntineuvottelijan työ on hyvin itsenäistä, eräänlaista yrittäjän työtä, ja tämä on keskeinen työtyytyväisyyden lähde. Tulevaisuuden haaste tuleekin olemaan myyntineuvottelijoiden motivoiminen yhteisen edun tavoitteluun tiimin jäsenenä sen sijaan, että kentällä toimittaisiin ”yksinäisenä sutena”, omaa etua vartioiden. Osittain ongelma voidaan ratkaista määrittelemällä uudelleen niitä ominaisuuksia, joita taloon rekrytoitavilta myyntineuvottelijoilta edellytetään. Tiimityötaidot tulevat varmasti korostumaan tulevaisuuden soveltuvuustestauksissa ja rekrytointipäätöksissä. Myös tietyillä rakenteellisilla muutoksilla, kuten palkkioiden jakamisella koko tiimille, saattaisi olla yhteistyön kannalta myönteinen vaikutus.

Eräs aihe jatkotutkimukselle voisi olla esimiesten roolin merkitys myyntineuvottelijoiden johtamisessa. Esimiestyyli tutkitussa yrityksessä antoi myyntineuvoille varsin paljon vapautta ja vastuuta. Tutkimukset (Bagozzi, 1978; Fry, 1986; Kohli 1989) viittaavat siihen, että kovin tiukasti strukturoitu johtaminen voi sopia toisenlaisiin ympäristöihin, mutta myyntineuvottelijoille pitänee antaa tietty liikkumavara työssään jotta heidän työmotivaationsa säilyisi korkeana. On kuitenkin syytä pohtia, onko vapaat kädet antava esimiestyyli paras mahdollinen tuloksenteon kannalta vai voitaisiinko voimakkaammalla työn ohjaamisella saada aikaan entistä parempia myyntituloksia? Onko myyntityö sittenkin itsenäistä toimintaa, jossa parhaat tulokset aikaansaadaan antamalla myyntineuvottelijoille vapaat kädet toimia omien suunnitelmiansa ja aikataulujensa mukaan?

LÄHTEET

Anttila, M. & Iltanen, K. (1993) *Markkinointi*. Porvoo: WSOY.

Arnold, J., Robertson, I.T. & Cooper, C.L. (1991) *Work psychology - Understanding human behavior in the workplace*. Lontoo: Longman Group.

Bagozzi, R.P. (1978) Salesforce performance and satisfaction as a function of individual difference, interpersonal, and situational factors. *Journal of Marketing Research*, 15, 517-531.

Bogg, J. & Cooper, G. (1995) Job satisfaction, mental health, and occupational stress among senior civil servants. *Human Relations*, 48, 327-341.

Brandstätter, H. (1994) Pleasure of leisure-pleasure of work: personality makes the difference. *Personality and Individual Differences*, 16, 931-945.

Brief, A.P., Butcher A.H. & Roberson L. (1995) Cookies, disposition, and job attitudes: The effects of positive mood-inducing events and negative affectivity on job satisfaction in a field experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62, 55-62.

Brown, S.D. (1993) Contemporary psychological science and the theory of work adjustment: a proposal for integration and a favor returned. *Journal of Vocational Behavior*, 43, 58-66.

Cattell, R.B., Eber, H.W. & Tatsuoka, M.M. (1970) *Handbook for the sixteen personality factor questionnaire (16PF)*. Champaign, Illinois. Institute for Personality and Ability Testing.

- Chen, P.Y. & Spector, P.E. (1991) Negative affectivity as the underlying cause of correlations between stressors and strains. *Journal of Applied Psychology*, 76, 398-407.
- Conn, R. & Rieke, L. (1994) *The 16PF fifth edition technical manual*. Champaign Illinois: Institute for Personality and Ability Testing.
- Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1980) Influence of extraversion and neuroticism on subjective well-being: happy and unhappy people. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 668-678.
- Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1985) *The NEO Personality Inventory Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Day, D.V. & Bedeian, A.G. (1991) Work climate and Type A status as predictors of job satisfaction: a test of the interactional perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 38, 39-52.
- Emmons, R.A. & Diener, E. (1985) Personality correlates of subjective well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11, 89-97.
- Feldt, T. (1995) Yksilöllisten tekijöiden ja työolojen yhteys hyvinvointiin suunnittelijoilla. *Työ ja ihminen*, 9, 95-111.
- Fern, E.F., Avila, R.A. & Grewal, D. (1989) Salesforce turnover: those who left and those who stayed. *Industrial Marketing Management*, 18, 1-9.
- Forsskåhl, T. (1983) Mikä myyntimiestä motivoi? *Suomen tukkukauppa*, 5, 9-10.
- Francis, L.J. & Rodger, R. (1994) The influence of personality on clergy role prioritization, role influences, conflict and dissatisfaction with ministry. *Personality and Individual Differences*, 6, 947-957.

- Fry, L.W., Futrell, C.M., Parasuraman, A. & Chmielewski, M.A. (1986) An analysis of alternative causal models of salesperson role perceptions and work-related attitudes. *Journal of Marketing Research*, 23, 153-163.
- Furnham, A. (1986) Response bias, social desirability and dissimulation. *Personality and Individual Differences*, 7, 385-400.
- Furnham, A. (1990) *Personality at work. The role of individual differences in the workplace*. London: Routledge.
- Furnham, A., Toop, A., Lewis, C. & Fisher, A. (1995) P-E fit and job satisfaction: A failure to support Holland's theory in three British samples. *Personality and Individual Differences*, 19, 667-690.
- Gering, D.W. & Tuley, M.R. (1991) The 16PF related to the five-factor model of personality: multiple-indicator measurement versus the a priori scales. *Multivariate Behavioral Research*, 26, 271-289.
- Guastello, R. & Rieke, L. (1995) *16PF measures and sales success*. Champaign Illinois: Institute for Personality and Ability Testing.
- Gutek, B.A. & Winter, S.J. (1992) Consistency of job satisfaction across situations: fact or framing artifact. *Journal of Vocational Behavior*, 41, 61-78.
- Hakkarainen, M. (1986) Myyntimiehetkin kaipaavat huomiota. *Yrittäjä* 1, 13-16.
- Hesketh, B. & Gardner, D. (1993) Person-environment fit models: A reconceptualization and empirical test. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 315-332.
- Hirvilähti, R., Koivisto E. & Mattlar, H. (1992) *Markkinointi*. Porvoo: WSOY.

- Hofstede, G. (1994) *Cultures and organizations. Software of the mind. Intercultural co-operation and its importance for survival.* Lontoo: Harper Collins.
- Holland, J.L. (1966) *The psychology of vocational choice.* Massachusetts: Blaisdell.
- Holland, J.L. (1973) *Making vocational choices: a theory of careers.* Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Immonen, P. (1997) *Myyntiedustajan ammatti.* Helsingin yliopisto. Folkloristiikan pro gradu -tutkielma.
- Jenkins, J. M. (1993) *Self-monitoring and turnover: The impact of personality on intent to leave.* *Journal of Organizational Behavior*, 14, 83-91.
- Judge, T.A. (1993) *Does affective disposition moderate the relationship between job satisfaction and voluntary turnover?* *Journal of Applied Psychology*, 78, 395-401.
- Juuti, P. (1989) *Organisaatiokäyttäytyminen.* Helsinki: Otava.
- Kalimo, R. & Vuori, J. (1988) *Toimintakyky ja tyytyväisyys elämään - voimavarat työssä ja elämänhallinnassa.* *Työ ja ihminen*, 3, 240-255.
- Kangas, P. (1992) *Myyntityön perusteet.* Helsinki: VAPK-kustannus.
- Kivimäki, M. & Lindström, K. (1995) *Effects of private self-consciousness and control on the occupational stress-strain relationship.* *Stress Medicine*, 11, 7-16.

- Kohli, A.K. (1985) Some unexplored supervisory behaviors and their influence on salespeople's role clarity, specific self-esteem, job satisfaction, and motivation. *Journal of Marketing Research*, 22, 424-423.
- Kohli, A.K. (1989) Effects of supervisory behavior: The role of individual differences among salespeople. *Journal of Marketing*, 53, 40-50.
- Koiranen, T. & Pohjansaari, T. (1994) *Sisäinen yrittäjäyys - innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta*. Tampere: Konetuumat Oy, Tammerpaino
- Kotilainen, O. (1989) *Myyjän käsikirja*. Juva: WSOY
- Kotler, P. (1988) *Marketing management. Analysis, planning, implementation, and control*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Kuittinen, M. (1996) Miten luotettavia keskiarvot ovat ilmapiiritutkimuksessa? *Psykologia*, 31, 25-30.
- Leppämäki, P. (1996) *Yksilön kontrollin sijainnin ja kausaaliattribuutioiden yhteys hyvään ja huonoon myyntimenestykseen*. Helsingin yliopisto. Psykologian pro gradu -tutkielma.
- Lindström, K. & Kalimo, R. (1987) *Työpsykologia, terveys ja työelämän laatu*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Locke, E.A. (1976) The nature and causes of job satisfaction. Teoksessa Dunnette, M.E. (Ed.): *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1347. Chicago: Rand McNally.

- Majasalmi, J. (1986) Tutkimus henkilökohtaisesta myyntityöstä ja myyntityön johtamisesta tarkasteltuna erityisesti myyntihenkilöstön näkökulmasta. Helsingin kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin pro gradu -tutkielma.
- McClelland, D.C. (1987) Characteristics of successful entrepreneurs. *Journal of Creative Behavior*, 21, 219-233.
- McLennan, J., Gotts, G. H. & Omodei, M. M. (1988) Personality and relationship dispositions as determinants of subjective well-being. *Human Relations*, 41, 593-602.
- Moorman, R.H. (1993) The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46, 759-776.
- Mottaz, C.J. (1987) An analysis of the relationship between work satisfaction and organizational commitment. *The Sociological Quarterly*, 28, 541-557.
- Mutanen, T. (1992) Suomen Myyntimiesten Keskusjärjestö ry:n jäsenistön työmotivaatio ja työtyytyväisyys. Helsingin kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin pro gradu -tutkielma.
- Niitamo, P. (1995) PRF Personality Research Form -persoonallisuustestin käsikirja. Helsinki: Psykologien kustannus.
- Organ, D.W. & Near J.P. (1985) Cognition vs. affect in measures of job satisfaction. *International Journal of Psychology*, 20, 241-253.
- Oy Rastor Ab (1987) Asiakaspalvelu yrityksen profiilina - tavoite ja keinot. Helsinki: Rastor-julkaisut.

- Pöyhönen, T. (1987) Työtyytyväisyyden rakentuminen. Teoksessa Lindström, K. & Kalimo, R.: Työpsykologia, terveys ja työelämän laatu, 127-141. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Rasku, A., Feldt, T. & Ruoppila, I. (1997) Esimiesten työ, työympäristö ja hyvinvointi vuosina 1987 ja 1996. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 335.
- Ritamäki, L. (1990) Tehomyyjän profiili. Tampereen yliopisto. Markkinoinnin pro gradu-tutkielma.
- Roininen, S. (1994) Positiivisen itseilluusion ja johtajuuspiirteiden yhteys uralla etenemiseen. Helsingin yliopisto. Psykologian pro gradu -tutkielma.
- Rotter, J. (1966) Generalized expectations for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80, 1-27.
- Rubenvitz, S. (1984) Organisaatiopsykologia. Espoo: Weilin+Göös.
- Russell, M.T. & Karol, D.L. (1994) The 16 PF fifth edition administrator's manual. Champaign Illinois: Institute for Personality and Ability Testing.
- Schuerger, J.M. & Allen, L.C. (1986) Second-order factor structure common to five personality questionnaires. *Psychological Reports*, 58, 119-126.
- Shouksmith, G., Pajo, K. & Jepsen, A. (1990) Construction of a multidimensional scale of job satisfaction. *Psychological Reports*, 67, 355-364.
- Sundvik, L. (1998) Organisaatiossa tehtyjen suoritusarviointien luotettavuustekijät. Helsingin yliopisto. Psykologian väitöskirja. Julkaisija: Psykologitoimisto Cresco.

- Sutinen, E. (1996) Myyjän itsehavainnoinnin ja suojautuvuuden yhteys myyntityössä menestymiseen. Helsingin yliopisto. Psykologian pro gradu -tutkielma.
- Tenopyr, M.L. (1993) Construct validation needs in vocational behavior theories. *Journal of Vocational Behavior*, 43, 84-89.
- Tinsley, D. J. (1993) Extensions, elaborations, and construct validation of the theory of work adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 43, 67-74.
- Verkasalo, M. (1996) Values - desired or desirable? Väitöskirja. Helsingin yliopiston psykologian laitoksen tutkimuksia No 17.
- Vesala, M. (1996) Yrittäjyys ja individualismi. Relationistinen linjaus. Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitoksen tutkimuksia 2/1996.
- Voivalin, O. (1997) Itsevarmuuden ja itseriittoisuuden yhteys myyntityössä menestymiseen. Psykologian pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto.
- Vroom, V. H. (1964) *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Weymes, P. (1990) *A handbook of sales training and development*. Lontoo: Kogan Page Ltd.
- Witt, A. (1990) Delay of gratification and Locus of control as predictors of organizational satisfaction and commitment: sex differences. *The Journal of General Psychology*, 117, 437-446
- Wotruba, T.R. & Pradeep, K.T. & Tyag, J.N. (1991) Met expectations and turnover in direct selling. *Journal of Marketing*, 55, 24-35.

**LIITE 1. MYYNTINEUVOTTELIJOIDEN TYÖTYTYTYVÄISYYDEN
KYSYMYSLOMAKE**

LUOTTAMUKSELLINEN

15.5.1998

MYyntINEUVOTTELIJOIDEN SEURANTATUTKIMUS

KYSYMYSLOMAKKEEN VASTAAMISOHJEITA

Vastaaminen tapahtuu rengastamalla numeroista 1-5 se vaihtoehto, joka parhaiten vastaa mielipidettäsi kysytystä asiasta. Jos mielestäsi on vaikea ottaa kantaa, rengasta numero 3. Pyri kuitenkin ottamaan kantaa. **Käytä siis asteikon ääripäitä.**

Esim. 1 Koetko työsi mielekkääksi?

1=erittäin vähän, 2=melko vähän, 3=en osaa sanoa, 4=melko paljon, 5=erittäin paljon

Esim. 2 Miten tyytyväinen olet nykyiseen asemaasi?

1=erittäin tyytymätön, 2=melko tyytymätön, 3=en osaa sanoa, 4=melko tyytyväinen, 5=erittäin tyytymätön

Vastaa jokaiseen kysymykseen. Rengasta vain yksi vaihtoehto.

Mikäli haluat muuttaa vastaustasi, mitätöi virheellinen vaihtoehto mustaamalla se selvästi.

Vastaa itsenäisesti ja melko nopeasti.

Tutkimuksesta vastaa Laura Pulkki, Oy People Invest Ab, p. (09) 670 706.

VASTAUKSET OVAT LUOTTAMUKSELLISIA JA NE HÄVITETÄÄN PROJEKTIN LOPUTTUA.

TUTKIMUSYHTEENVEDOSTA EI KÄY SELVILLE KENENKÄÄN YKSITTÄISEN VASTAAJAN MIELIPIDE.

TAUSTATIEDOT**RENGASTA OIKEA VAIHTOEHTO**

1. Tutkimusaika / /
2. Nimi 3. Syntymäaika / /
4. Sukupuoli 1. Nainen 2. Mies
5. Kaupunki jossa työskentelet
-
6. Osasto iolla työskentelet
-
7. Tehtävässä olet 1. Esimies 2. Ei-esimies
8. Työssäoloaika vuotta kk. josta myyntialalla vuotta kk
9. Työssäoloaika virityksessä vuotta kk
10. Mikä on peruskoulutuksesi 11. Mikä on ammatillinen koulutuksesi
1. Perus- kansa- tai keskikoulu 1. Ammattikoulu
2. Oppikoulu 2. Opistotaso
3. Ylioppilas 3. Ammattikorkeakoulu
4. Muu, mikä 4. Yliopisto tai korkeakoulu
5. Muu, mikä
6. Ei ammatillista koulutusta
12. Myyntitööhön saatu koulutus edellisten lisäksi (esim. kurssit, jatkokoulutus) yhteensä
1. Alle yksi kuukausi
2. 1 - 12 kuukautta
3. Yli 12 kuukautta

MINUN TYÖNI**ALLA ON KYSYMYKSIÄ TYÖSTÄSI. KERRO MIELIPITEESI NIISTÄ**

- | | erittäin
vähän | erittäin
paljon |
|--|-------------------|--------------------|
| 13. Miten selvä kuva Sinulla on niistä tuloksista, joita Sinulta odotetaan | 1 2 3 4 5 | |
| 14. Miten innostavaa työsi on | 1 2 3 4 5 | |
| 15. Voitko käyttää työssäsi eri taitojasi ja kykyjäsi hyväksi | 1 2 3 4 5 | |
| 16. Koetko kehittyväsi työssäsi koko ajan | 1 2 3 4 5 | |
| 17. Miten paljon Sinulla on mahdollisuus oppia työssäsi uusia asioita ja taitoja | 1 2 3 4 5 | |
| 18. Kuinka tarkasti työtehtäväsi on määritelty | 1 2 3 4 5 | |
| 19. Missä määrin työsi on vaihtelevaa | 1 2 3 4 5 | |
| 20. Koetko työsi mielekkääksi | 1 2 3 4 5 | |
| 21. Miten paljon voit työsi tuloksista päätellä miten hyvin suoriudut siitä | 1 2 3 4 5 | |
| 22. Voitko itse vaikuttaa työn suorittamistapaan | 1 2 3 4 5 | |
| 23. Voitko itse vaikuttaa työtehtäviesi sisältöön | 1 2 3 4 5 | |
| 24. Voitko itse iakaa työaikasi työtehtävien kesken | 1 2 3 4 5 | |
| 25. Koetko työsi mielenkiintoiseksi | 1 2 3 4 5 | |

- | | | | | | |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 26. Koetko että Sinulla on vastuuta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Koetko työsi haastavaksi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Oletko tyytyväinen työhösi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Kuinka itsenäistä työsi on | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Haluaisitko vaihtaa työtäsi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

31. Mitä mielestäsi työsi kehittämiseksi voitaisiin tehdä?
-
-
-

URAKEHITYKSESI

KERRO MITEN TYYTYVÄINEN OLET

- | | Erittäin tyytymätön | | | | | Erittäin tyytyväinen | | | | |
|--|---------------------|---|---|---|---|----------------------|---|---|---|---|
| 32. Nykyiseen asemaasi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Nykyiseen tehtävääsi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Siihen tapaan, jolla sinulle on kerrottu tulevaisuuden mahdollisuuksista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Siirtymismahdollisuuksiisi vaativampiin tehtäviin | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. Tähänastiseen etenemiseesi uralla | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. Uralla kehittymiseesi verrattuna kykyihisi ja työpanokseesi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

38. Mitä odotat uraltasi?
-
-
-

KOULUTUS

KERRO MITEN TYYTYVÄINEN TAI TYYTYMÄTÖN TYÖNTANTAJASI JÄRJESTÄMÄÄN HENKILÖKUNNAN KOULUTUKSEEN.

- | | Erittäin tyytymätön | | | | | Erittäin tyytyväinen | | | | |
|--|---------------------|---|---|---|---|----------------------|---|---|---|---|
| 39. Tapa, jolla koulutusohjelmista tiedotetaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. Tapa, jolla koulutukseen haetaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. Perusteet, joilla koulutukseen valitaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. Esimiehesi tapa suhtautua koulutustoimintaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. Esimiehesi tapa arvioida koulutuksen antama hvötv | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. Omat mahdollisuutesi hyödyntää saamasi koulutus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45. Esimiehesi tapa hyödyntää saamasi koulutus tvössäsi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46. Koulutuksen määrä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47. Tapa, jolla vritvs kannustaa itseopiskelua | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48. Koulutuksen laadullinen taso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49. Yrityksen koulutustoiminnan kehittyminen viime vuosina | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

50. Mitä koulutusta toivot itsellesi tulevaisuudessa?

PALKITSEMINEN

MITÄ MIELTÄ OLET

	Erittäin tyytymätön				Erittäin tyytyväinen
51. Palkkasi sopivuudesta työmääräsi nähden	1	2	3	4	5
52. Palkkasi sopivuudesta koulutukseesi nähden	1	2	3	4	5
53. Palkkasi sopivuudesta työsi vaativuuteen nähden	1	2	3	4	5
54. Palkkasi suhteesta verrattuna muihin yhtä vaativaa työtä tekevien palkkoihin	1	2	3	4	5
55. Yrityksen harjoittamasta yleisestä palkkapolitiikasta	1	2	3	4	5
56. Palkkasi kehittämisestä viime vuosina	1	2	3	4	5

	Erittäin vähän				Erittäin paljon
57. Onko palkkasi sidottu työpanoksen laatuun tai määrään	1	2	3	4	5
58. Pitäisikö palkkojen olla sidottu työpanoksen laatuun tai määrään	1	2	3	4	5
59. Mitä ehdotuksia Sinulla on oman palkkauksesi järjestelyistä?					

KUINKA TYYTYVÄINEN OLET TAPAAN, JOLLA YRITYS ON HOITANUT SEURAAVAT ASIAT?

	Erittäin tyytymätön				Erittäin tyytyväinen
60. Sosiaalililat	1	2	3	4	5
61. Terveystenhoito	1	2	3	4	5
62. Eläke-edut	1	2	3	4	5
63. Työpaikkaruokailu	1	2	3	4	5
64. Asuntokysymykset	1	2	3	4	5
65. Loma-aikajärjestelyt	1	2	3	4	5
66. Työaikajärjestelyt	1	2	3	4	5
67. Vapaa-ajanviettomahdollisuudet	1	2	3	4	5
68. Työskentelytilat konttorissa	1	2	3	4	5
69. Työskentelyvälineet	1	2	3	4	5
70. Mihin vastaaviin asioihin yrityksen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota ja millä tavalla?					

OSASTOJEN VÄLINEN YHTEISTYÖ

	erittäin vähän			erittäin paljon
71. Mielestäni osastoa, jolla työskentelen arvostetaan suhteessa muihin osastoihin	1	2	3	4 5
72. Miten paljon osastot näkevät koko yrityksen edun eivätkä vain omaa etuaan	1	2	3	4 5
73. Osastojen välillä esiintyy haittaavaa kilpailua	1	2	3	4 5
74. Osastojen välillä on yhteistyöpalavereja	1	2	3	4 5
75. Miten paljon muilta osastoilta saa apua tarvittaessa	1	2	3	4 5
76. Osastoni ja muiden osastojen välillä on yhteistyötä	1	2	3	4 5
77. Osastojen välillä on tiedonvälitystä	1	2	3	4 5
78. Osastojen välillä on vapaa-ajan toimintaa	1	2	3	4 5

TIEDOTTAMINEN**MITEN TYYTYVÄINEN OLET SIIHEN, MITEN PALJON SAAT TIETOA**

	Erittäin tyytymätön			Erittäin tyytyväinen
79. Lähimmältä esimieheiltäsi	1	2	3	4 5
80. Muilta esimiehiltä	1	2	3	4 5
81. Työtovereilta	1	2	3	4 5
82. Ilmoitustaululta	1	2	3	4 5
83. Kokouksista ja neuvotteluista	1	2	3	4 5
84. Kiertokirjeistä ja vastaavista	1	2	3	4 5
85. Joukkotiedotusvälineistä				
86. (sanomalehdet, TV, radio, internet)	1	2	3	4 5

MITEN TYYTYVÄINEN OLET SIIHEN, MITEN PALJON SAAT TIETOA SEURAAVISTA ASIOISTA

	Erittäin tyytyväinen			Erittäin tyytymätön
87. Yrityksen talouteen liittyvistä asioista	1	2	3	4 5
88. Organisaatio- ja henkilökuntamuutoksista	1	2	3	4 5
89. Omaan työhön liittyvistä asioista	1	2	3	4 5
90. Yrityksen myynti- ja markkinointitoiminnasta	1	2	3	4 5
91. Yrityksen tavoitteista ja toiminnasta	1	2	3	4 5
92. Yrityksen toiminnan muutoksista	1	2	3	4 5
93. Yrityksen henkilöstöpolitiikasta	1	2	3	4 5
94. Kuinka paljon tiedät siitä, miten työsi liittyy yritykseen kokonaisuudessaan	1	2	3	4 5
95. Tiedätkö muiden osastojen tavoitteista ja toiminnasta	1	2	3	4 5

HENKILÖKUNTAPALAUERIT**KUINKA TYYTYVÄINEN
OLET**

	Erittäin tytvtväinen	Erittäin tytvtvätön			
96. Kokousten ja palavereiden määrään	1	2	3	4	5
97. Kokousten ja palavereiden tehokkuuteen	1	2	3	4	5
98. Kokousten ja palavereiden antamaan hvötvvn	1	2	3	4	5
99. Omiin mahdollisuuksiisi osallistua kokouksiin ja palavereihin	1	2	3	4	5
100. Muiden henkilöiden aktiivisuuteen osallistua kokouksiin	1	2	3	4	5

TYÖPAIKAN ILMAPIIRI**KERRO MIELIPITEESI SEURAAVISTA
ASIOISTA**

	Erittäin vähän	Erittäin palion			
101. Yrityksen johto arvostaa henkilöstöään sekä sen mielipiteitä ja näkemyksiä	1	2	3	4	5
102. Tvöpaikallani sitoudutaan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen	1	2	3	4	5
103. Tvöpaikallani työskentelyilmapiiri on avoin ja mutkaton	1	2	3	4	5
104. Tvöpaikallani pitävdytään vanhoissa ja tutuissa tvötavoissa	1	2	3	4	5
105. Tvöpaikallani on erilaisia ryhmittyviä tai klikkejä	1	2	3	4	5
106. Tvöpaikallani on kateellisuutta	1	2	3	4	5
107. Tarvitessani saan apua tvötovereiltani	1	2	3	4	5
108. Yritys, jossa olen, on vanhoillinen	1	2	3	4	5
109. Tvöpaikallani on tervettä uudistusmieltä	1	2	3	4	5
110. Tvöpaikallani kaikki puhaltavat yhteen hiileen	1	2	3	4	5
111. Tvöpaikallani on ongelmia henkilösuhteissa	1	2	3	4	5
	erittäin huono	erittäin hvvä			
112. Tvömoraali tvöpaikallani on	1	2	3	4	5
113. Tvöntekijöiden välinen henki tvöpaikallani on	1	2	3	4	5

ESIMIES**KUINKA TYYTYVÄINEN TAI TYYTYMÄTÖN OLET TAPAAN,
JOLLA LÄHIN ESIMIEHESI**

	Erittäin tytvtvätön	Erittäin tytvtväinen			
114. Jakaa työtehtävät ja selittää, miten ne olisi suoritettava	1	2	3	4	5
115. Antaa mahdollisuuden toimia omasta aloitteesta	1	2	3	4	5
116. Ottaa huomioon Sinun omat toiveesi iakaessaan työtehtävät	1	2	3	4	5
117. Kouluttaa Sinua ja auttaa Sinua suorittamaan työsi helpommin	1	2	3	4	5
118. On perillä siitä, mitä sinä kulloinkin teet	1	2	3	4	5
119. Kuuntelee ajatuksiasi ja ehdotuksiasi sekä hvödyntää niitä	1	2	3	4	5
120. Ilmaisee mielipiteensä silloin, kun hänellä on jotain huomauttamista työsuorituksestasi	1	2	3	4	5

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 122. Ilmaisee mielipiteensä silloin, kun olet suorittanut työtehtäväsi hyvin | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 123. Selittää työtavat ja antaa tarvittavat ohjeet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 124. Huolehtii siitä, että kaikki kykysi hyödynnetään | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 125. Antaa Sinun tehdä päätökset niissä asioissa, jotka liittyvät omiin tehtäviisi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 126. Kertoo niistä tavoista, joiden avulla voit edistyä urallasi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 127. Antaa Sinulle haluamaasi tietoa työsi tuloksista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|
 | | | | | |
| 128. Kannustaa Sinua työsi suunnitteluun | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 129. Uskoo Sinun kykyihisi suoriutua vaativista tehtävistä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 130. Sietää vastaväitteitä ja kuuntelee kaikkia näkökulmia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 131. Kannustaa Sinua yrittämään parhaasi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 132. Kertoo ajoissa asioista ja muutoksista, jotka vaikuttavat Sinuun ja työhösi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 133. Suunnittelee ja järjestää työt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|
 | | | | | |
| 134. Omaa riittävät valtuudet tehdäksesi hänelle kuuluvat päätökset | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 135. Saa Sinut tuntemaan, että työskentelet enemmänkin hänen KANSSAAN kuin häntä VARTEN | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 136. Selittää Sinulle ne muutokset, jotka hän kokee tarpeelliseksi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 137. Ratkaisee tarvittaessa myös käytännön ongelmia kanssasi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 138. Kykenee tekemään nopeita ja tarkkojakin päätöksiä asioista, jotka ovat välttämättömiä tehokkaalle työskentelylle | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|
 | | | | | |
| 139. Hoitaa asiat ajallaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 140. Kuinka paljon esimiehesi antaa Sinulle palautetta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 141. Miten avoimesti voit keskustella esimiehesi kanssa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 142. Esittää asiasi korkeimmalle johdolle, jos se on tarpeellista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 143. Pystyy vaikuttamaan ylimpään johtoon riittävästi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

TYÖN ARVOSTUS

- | | erittäin vähän | | | | erittäin paljon |
|---|----------------|---|---|---|-----------------|
| 144. Arvostavatko työtoverit työtäsi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 145. Kuinka arvostettua työsi on yrityksen toiminnan kannalta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 146. Miten arvostettuna muut ihmiset pitävät työtäsi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 147. Pidätkö työtäsi tärkeänä ja merkittävänä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 148. On hienoa olla töissä tässä yrityksessä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 149. Lähiympäristössäni arvostetaan työnantajaani | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 150. Miten arvostat työnantajaasi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

151. MITÄ ASIOITA TOIVOISIT MUUTETTAVAN YRITYKSESSÄNNE?

OLE YSTÄVÄLLINEN JA TARKISTA, ETTÄ OLET VASTANNUT JOKAISEEN KYSYMYKSEEN. KIITOS ANTAMISTASI VASTAUKSISTA!

LIITE 2. MYYNTINEUVOTTELIJOIDEN (N=82) TYÖTYTYTYVÄISYYS
OSIOITTAIN

Työ

Variable	Mean	Std Dev	N	Label
TT13	4,72	,77	82	kuva tuloksista joita odotetaan
TT21	4,55	,59	82	tuloksista päätellä miten suoriudut
TT22	4,45	,57	82	vaikuttaa suorittamistapaan
TT24	4,38	,71	82	itse jakaa aikasi tehtävien kesken
TT29	4,37	,60	82	itsenäistä
TT27	4,04	,82	82	haastavaa
TT17	3,99	,90	82	oppia uusia asioita ja taitoja
TT25	3,98	,75	82	mielenkiintoista
TT18	3,95	,91	82	työtehtävät määritelty
TT26	3,94	,89	82	vastuuta
TT14	3,90	,62	82	innostavaa
TT15	3,88	,88	82	taitoja ja kykyjä hyväksi
TT16	3,82	,92	82	koetko kehittyväsi
TT20	3,80	,78	82	mielekästä
TT19	3,80	,88	82	vaihtelevaa
TT28	3,71	,73	82	tyytyväinen työhösi
TT23	3,70	,87	82	vaikuttaa tehtävien sisältöön
TT30	3,22	1,17	82	haluaisitko vaihtaa työtäsi

Ura

Variable	Mean	Std Dev	N	Label
TT33	3,61	,86	82	nykyinen tehtävä
TT32	3,51	,88	82	nykyinen asema
TT36	3,27	,93	82	tähänastinen uralla eteneminen
TT37	3,13	,93	82	uralla kehittyminen verrattuna panoksees
TT35	2,85	,96	82	siirtymismahdoll. vaativampiin teht.
TT34	2,83	1,09	82	kerrottu tulevaisuuden mahdollisuuksista

Koulutus

Variable	Mean	Std Dev	N	Label
TT42	4,33	,69	82	esimiehen suhtautuminen koulutustoiminta
TT44	4,12	,74	82	mahdollisuudet hyödyntää koulutus

TT48	4,01	,75	82	koulutuksen laadullinen taso
TT39	3,95	,82	82	koulutuksesta tiedottaminen
TT46	3,90	,91	82	koulutuksen määrä
TT40	3,88	,76	82	tapa jolla koulutukseen haetaan
TT43	3,76	,81	82	esimiehen tapa arvioida hyöty
TT47	3,72	,89	82	yritys kannustaa itseopiskelua
TT41	3,70	,73	82	perusteet joilla valitaan
TT45	3,62	,84	82	esimiehen tapa hyödyntää
TT49	3,61	,80	82	koulutuksen kehittyminen

Palkitseminen

Variable	Mean	Std Dev	N	Label
TT57	4,37	,82	82	palkka sidottu laatuun tai määrään
TT58	4,23	,76	82	pitäisikö olla sidottu laatu/määrä
TT52	3,55	,85	82	palkka koulutukseen nähden
TT51	3,27	,83	82	palkka työmäärään nähden
TT53	3,18	,88	82	palkka työn vaativuuteen nähden
TT54	3,13	,95	82	palkka samaa työtä tekeviin nähden
TT56	3,00	1,05	82	palkkasi kehittyminen viime vuosina
TT55	2,83	,94	82	yrityksen palkkapolitiikka

Fyysinen työympäristö

Variable	Mean	Std Dev	N	Label
TT69	4,16	,76	82	työskentelyvälineet
TT68	3,73	1,14	82	työskentelytilat

Sosiaaliedut

Variable	Mean	Std Dev	N	Label
TT61	4,27	,75	82	terveydenhuolto
TT65	4,18	,74	82	loma-aikajärjestelyt
TT66	4,17	,78	82	työaikajärjestelyt
TT67	3,89	,90	82	vapaa-ajanviettomahdollisuudet
TT60	3,82	1,09	82	sosiaalitilat
TT63	3,80	1,04	82	työpaikkaruokailu
TT62	3,43	,80	82	eläke-edut
TT64	3,28	,77	82	asuntokysymykset

Osastojen välinen yhteistyö

Variable	Mean	Std Dev	N	Label
TT71	3,63	,90	82	osastoani arvostetaan
TT75	3,28	,97	82	muilta osastoilta saa apua
TT73	3,20	1,01	82	osastojen välillä kilpailua
TT76	2,91	,93	82	osastojen välillä yhteistyötä
TT77	2,80	1,02	82	osastojen välillä tiedonvälitystä
TT72	2,72	,96	82	osastot näkevät koko yrityksen edun
TT78	2,52	1,15	82	osastojen välillä vapaa-ajan toimintaa
TT74	2,32	,94	82	osastojen välillä palavereja

Ilmapiiri

Variable	Mean	Std Dev	N	Label
TT107	4,09	,82	82	saan apua muilta
TT102	3,83	,87	82	sitoudutaan tavoitteisiin
TT113	3,63	,90	82	henki on hyvä
TT112	3,57	,88	82	työmoraali
TT108	3,43	,96	82	yritys on vanhoillinen
TT109	3,30	,87	82	tervettä uudistusmieltä
TT111	3,20	1,05	82	ongelmia henkilösuhteissa
TT101	2,98	,92	82	johto arvostaa henkilöstöään
TT110	2,94	,96	82	kaikki puhaltavat yhteen hiileen
TT103	2,93	1,11	82	ilmapiiri on avoin ja mutkaton
TT106	2,91	1,03	82	kateellisuutta
TT105	2,74	1,09	82	ryhmittymiä ja klikkejä
TT104	2,67	,89	82	pitäydytään vanhoissa työtavoissa

Esimies

Variable	Mean	Std Dev	N	Label
TT115	4,37	,76	82	mahdollistaa oma-aloitteisuuden
TT141	4,24	,98	82	avoimesti voit keskustella
TT125	4,23	,74	82	antaa päätösvaltaa omissa asioissa
TT129	4,06	,88	82	uskoo kykyihisi
TT120	3,94	,91	82	huomauttaa tarpeen tulleen
TT127	3,93	1,00	82	antaa tietoa työn tuloksista
TT131	3,93	1,00	82	kannustaa yrittämään
TT116	3,88	,93	82	huomioi toiveesi

TT122	3,85	1,09	82 antaa positiivista palautetta
TT114	3,84	,97	82 jakaa ja selittää tehtävät
TT137	3,79	1,07	82 ratkaisee käytännön ongelmia
TT138	3,78	1,22	82 nopeita ja tarkkoja päätöksiä
TT128	3,78	1,07	82 kannustaa työn suunnitteluun
TT130	3,76	1,12	82 sietää vastaväitteitä ja kuuntelee
TT136	3,73	,97	82 selittää tarvittavat muutokset
TT134	3,71	1,01	82 omaa riittävät päätösvaltuudet
TT123	3,66	,93	82 selittää työtavat ja ohjeet
TT119	3,66	1,08	82 kuuntelee ja hyödyntää ehdotuksiasi
TT118	3,65	,92	82 perillä mitä teet
TT142	3,63	1,11	82 esittää asiasi korkeimmalle johdolle
TT135	3,63	1,18	82 työskentelet KANSSAAN, ei VARTEN
TT117	3,62	1,05	82 kouluttaa ja auttaa
TT139	3,60	1,24	82 hoitaa asiat ajallaan
TT140	3,59	,94	82 antaa palautetta
TT133	3,29	1,09	82 suunnittelee ja järjestää työt
TT132	3,28	1,20	82 kertoo ajoissa muutoksista
TT124	3,15	1,11	82 hyödyntää kaikki kykysi
TT143	3,04	1,12	82 pystyy vaikuttamaan johtoon
TT126	2,79	1,07	82 kertoo miten voit edistyä urallasi

Työnantajan arvostus

Variable	Mean	Std Dev	N	Label
TT149	4,40	,65	82	ympäristöni arvostaa työnantajaani
TT150	4,32	,66	82	arvostat työnantajaasi
TT148	4,24	,71	82	on hienoa olla töissä tässä yr:ssä

Oman työn arvostus

Variable	Mean	Std Dev	N	Label
TT147	4,28	,71	82	työsi on tärkeää ja merkittävää
TT144	3,95	,68	82	arvostavatko työtoverisi työtäsi
TT145	3,83	,86	82	arvostettua työsi yr:n kannalta
TT146	3,60	,83	82	arvostavatko muut työtäsi

