

# MYYNTITYÖNTEKIJÖIDEN TYÖMOTIVAATIO JA MOTIVOIVA JOHTAJA

MYYNTITYÖNTEKIJÖIDEN JA ESIMIESTEN NÄKEMYKSIÄ  
MYYNTITYÖNTEKIJÖIDEN TYÖMOTIVAATIOON VAIKUTTAVISTA  
TEKIJÖISTÄ JA MOTIVOIVASTA JOHTAJASTA

Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2017

Tekijä: Laura Lepola  
Oppiaine: Johtaminen  
Ohjaaja: Tuomo Takala



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Laura Lepola	
Työn nimi Myyntityöntekijöiden työmotivaatio ja motivoiva johtaja - Myyntityöntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä ja motivoivasta johtajasta	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) Kevät 2017	Sivumäärä 81
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tänä päivänä organisaatioihin kohdistuu entistä suurempi paine ylläpitää kilpailukykyään jatkuvien muutosten leimaamassa toimintaympäristössä. Yksi kilpailukykyyn taustalla vaikuttavista merkittävistä tekijöistä on sitoutunut ja tehokas henkilöstö, mihin vaikuttaa keskeisesti työntekijöiden kokemana työmotivaatio. Jotta työntekijöiden työmotivaatioon voidaan tietoisesti pyrkiä organisaatioissa vaikuttamaan, on tärkeää ymmärtää motivaatioprosessia ja siihen vaikuttavia tekijöitä.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli laadullisesti selvittää ja selittää myyntityöntekijöiden työmotivaatioon keskeisesti vaikuttavia tekijöitä sekä sitä, millainen on motivoiva johtaja. Myyntityöntekijöiden työmotivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät valikoituivat tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteeksi, sillä myyntityöntekijöillä ja heidän kokemallaan työmotivaatiolla on suora vaikutus myyntiorganisaatioiden tulokseen, koska tekemällään myynnillä ja sen myötä saatavalla katteella on suora vaikutus koko organisaation tuloksen muodostumiseen. Myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen on tärkeää myyntiorganisaatioiden pyrkiessä tehostamaan toimintaansa motivoimalla henkilöstöä ja sen kannalta on myös merkityksellistä tietää, millainen johtaja koetaan motivoivaksi, jolloin organisaatiot pystyvät tehostamaan työmotivaatiota entisestään kiinnittämällä erityistä huomioita tiettyihin johtajaan kohdistettuihin odotuksiin.</p> <p>Tutkimuksen tulokset perustuvat tammikuussa ja helmikuussa 2017 toteutettuihin puolistrukturoituihin teemahaastatteluihin. Kattavan ja mielenkiintoisen aineiston aikaansaamiseksi tutkimusta varten haastateltiin kuutta Keski-Suomen alueella myyntityössä olevaa myyntityöntekijää sekä viittä myyntityön esimiestä. Aineiston analysointimenetelmänä käytettiin teemoittelua, joka mahdollisti tutkimuksen tavoitteiden mukaisten teemojen esiin nostamisen myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä sekä motivoivasta johtajasta.</p> <p>Kaikkiaan tutkimuksessa korostuu näkemys, jonka mukaan samoilla tekijöillä voi olla motivaatioon joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus, joka on täysin riippuvainen tekijöiden toteutumisesta organisaatiossa sekä myyntityöntekijöiden tyytyväisyydestä niihin. Tutkimuksen mukaan myyntityöntekijöitä mo-</p>	

tivoi työ, joka koetaan merkitykselliseksi, mielenkiintoiseksi, mielekkääksi sekä viihtyisäksi. Näiden tekijöiden kannalta tärkeiksi koetaan tietyt työn sisältöön, työympäristöön sekä työn tekemisen seurauksiin liittyvät tekijät. Erityisesti tutkimuksessa korostuvat tavoitteiden ja monipuolisen työn sisällön, avoimen ja kilpailullisen työpaikan ilmapiirin, hyvien henkilösuhteiden, toimivien fyysisen työympäristön ratkaisujen, työn takaamien saavutusten sekä onnistumisten ja niiden myötä saadun huomion ja tunnustuksen sekä oikeudenmukaiseksi koetun palkan myyntityöntekijöitä motivoivat vaikutukset. Tutkimuksen mukainen motivoiva johtaja omaa paljon yhteistä transformationaalisen johtajuuden teorian mukaisen johtajan kanssa. Tiivistetysti tämän tutkimuksen mukaiselle motivoivalle johtajalle nähdään ominaisena johtajan inhimillisyyteen, luotettavuuteen, oikeudenmukaisuuteen, kunnianhimoisuuteen sekä pätevyyteen liittyvät tekijät. Tämän tutkimuksen tapauksessa keskeisiä ovat muun muassa johtajan omaamat ihmissuhdetaidot, empaattisuus, sosiaalisuus, avoimuus, rehellisyys, oikeustajuisuus, tavoitteellisuus, osallistuvuus, osallistavuus, tilannetaju sekä ammattitaitoisuus.

Asiasanat

Motivaatio, työmotivaatio, kaksifaktorteoria, transformationaalinen johtajuus

Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto

## TAULUKOT

Taulukko 1 (Peltonen & Ruohotie 1987, 23.).....	15
Taulukko 2 (Peltonen & Ruohotie1987, 33.).....	18
Taulukko 3 (Lämsä & Päivike 2010, 84.).....	21
Taulukko 4 Haastateltavien luokittelu.....	35
Taulukko 5 Teemat myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden taustalla.....	40
Taulukko 6 Teemat esimiesten näkemyksistä myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä.....	51
Taulukko 7 Teemat myyntityöntekijöiden mukaisesta motivoivasta johtajasta.....	59
Taulukko 8 Teemat esimiesten mukaisesta motivoivasta johtajasta.....	65

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
2	MYYNTITYÖ JA ALAN AIKAISEMPI TUTKIMUS.....	11
3	MOTIVAATIO .....	13
3.1	Työmotivaatio .....	15
3.1.1	Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa.....	15
3.1.2	Yksilön työmotivaatiota säätelevät tekijät.....	17
3.2	Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria myyntityöntekijöiden työmotivaation selittämisen tukena .....	20
3.3	Hyvän ja motivoivan työn piirteitä.....	22
3.4	Motivoiva johtaminen .....	23
3.4.1	Perinteisiä johtajuuden teorioita motivoivan johtajuuden ymmärtämisen tueksi .....	25
3.4.2	Niermeyerin ja Seyffertin motivoivan johtamisen osatekijät....	26
3.4.3	Transformationalisen ja transaktionaalisen johtajuuden teorit motivoivan johtajuuden näkemysten ymmärtämisen tukena ..	30
4	AINEISTO JA MENETELMÄ .....	34
4.1	Tutkimus.....	34
4.2	Haastattelut ja aineisto .....	35
4.3	Analysointimenetelmät .....	37
4.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointia.....	38
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	40
5.1	Yleistä.....	40
5.2	Teemat myyntityöntekijöiden kokemien työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden taustalla .....	40
5.2.1	Työn sisältö.....	41
5.2.2	Työympäristö .....	45
5.2.3	Työn tekemisen seuraukset.....	48
5.3	Teemat esimiesten käsitysten mukaisten myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden taustalla .....	52
5.3.1	Työn sisältö.....	52
5.3.2	Työympäristö .....	56
5.3.3	Työn tekemisen seuraukset.....	58
5.4	Teemat myyntityöntekijöiden mukaisesta motivoivasta johtajasta ..	60
5.4.1	Inhimillisyys.....	61
5.4.2	Luottamus.....	62
5.4.3	Oikeudenmukaisuus .....	63
5.4.4	Valmius/Pätevyys .....	65
5.5	Teemat esimiesten mukaisesta motivoivasta johtajasta .....	66
5.5.1	Inhimillisyys.....	67

5.5.2 Luottamus.....	68
5.5.3 Kunnianhimoisuus .....	69
5.5.4 Valmius/Pätevyys .....	70
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI .....	73
LÄHTEET .....	78
LIITE.....	81

# 1 JOHDANTO

Nykypäivän organisaatiot toimivat jatkuvasti muuttuvassa ja kansainvälistyvässä, teknologisen kehityksen ja entistä korkeamman koulutuksen leimaamassa ympäristössä. Kykyjen löytäminen, sitouttaminen sekä jalostaminen ovat nousseet organisaatioiden välisessä kilpailussa entistä merkityksellisempiin rooleihin. (Ulrich 2007, 34.) Muuttuva työ ja muut työympäristössä tapahtuvat muutokset asettavat uudenlaisia vaatimuksia niin organisaatioille kuin niiden johdollekin. Alalla kuin alalla vallitsee jatkuva paine löytää oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin ja saada heidät pysymään niissä. Tämän seurauksena organisaatioissa on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota työntekijöiden motivoimiseen ja sitouttamiseen ja viimeisten vuosikymmenten aikana on tultu entistä tietoisemmiksi motivoituneen henkilöstön positiivisista vaikutuksista koko organisaatioon ja sen kilpailukykyyn.

Kilpailun leimaamassa toimintaympäristössä korostuu organisaatioiden tehokkuuden rooli yhtenä menestyksen takaavista tekijöistä. Tehokkuuteen ja sen myötä tuloksellisuuteen pyrkiminen on johtanut organisaatioiden haluun panostaa niin henkilöstön kuin toimintojenkin jatkuvaan kehittämiseen. Käytännössä tällä tarkoitetaan työsuoritusten kehittämistä, minkä keskiössä on tänä päivänä työntekijöiden kokema työmotivaatio, sillä motivaation tason on todettu olevan suoraan yhteydessä työntekijän työsuoritukseen ja tulokseen - mitä motivoituneempi työntekijä on, sitä laadukkaampi, tehokkaampi ja parempi hänen työsuorituksensa on. (Peltonen & Ruohotie 1987, 28; Viitala 2013, 16). Organisaatioissa on havaittu, että pelkkä tieto ja osaaminen eivät riitä, vaan työntekijän täytyy olla motivoitunut ja halukas suorittamaan työtehtävänsä hyödyntääkseen koko potentiaalinsa tehokkaasti. Motivoituneelle työntekijälle on ominaista se, että hän on aidosti kiinnostunut työstään ja tekee sitä korkealla vireydellä, ahkerasti ja tehokkaasti saavuttaakseen asetetut tavoitteet ja tyydyttääkseen omia tarpeitaan. (Peltonen & Ruohotie 1987, 27; Timpe 1988, 41.)

Motivaation kokemus on yksilöllinen ja siihen vaikuttavat organisaatiossa yksilön persoonallisuuteen liittyvien tekijöiden ohella muun muassa työhön itseensä ja työympäristöön liittyvät tekijät (Peltonen & Ruohotie 1987, 23). Tämä

selittää sen, että eri ihmisissä eri tekijät saavat aikaan toimintaa eli ihmiset kokevat eri tekijät motivoiviksi ja motivaatio voi vaihdella tilanteesta riippuen. Voidaan siis olettaa, että eri ihmisille motivoiva työ tarkoittaa eri asioita, minkä vuoksi työntekijöiden motivoiminen voi olla haastavaa. Motivaation kokemuksen yksilöllisestä luonteesta huolimatta motivaatiotutkimuksessa on tunnistettu, että yleisesti työntekijöitä motivoi työ, jonka he kokevat mielenkiintoiseksi, vaihtelevaksi, merkitykselliseksi ja riittävän haasteelliseksi. Nämä tekijät on organisaatioiden tärkeää tiedostaa ja huomioida esimerkiksi työn suunnittelussa, jotta työntekijöiden motivaatiolle olisi edellytyksiä. (Peltonen & Ruohotie 1987; Viitala 2013, 17.)

Kaikkia motivaatioprosessin osatekijöitä on organisaatioissa mahdotonta pyrkiä hallitsemaan. Kuitenkin motivaatioprosessiin liittyy useita tekijöitä, joihin esimerkiksi johtamisella voidaan vaikuttaa. Tärkeänä työntekijöiden motiivoinnin kannalta voidaankin pitää johtajien kykyä ja halukkuutta motivoida henkilöstöä. Tämä vaatii johtajilta ymmärrystä motivaatioprosessista, siihen vaikuttavista tekijöistä, työntekijöiden yksilöllisistä ominaisuuksista, kuten tarpeista, kannusteista ja odotuksista työtä kohtaa sekä kaiken tämän tiedon järjestelmällistä hyödyntämistä työmotivaation edistämiseksi. Johtajien motivointitaitojen voidaan nähdä omaavan varsin keskeisen roolin henkilöstön motiivoinnissa, sillä on tutkittu, että johtajan toiminnalla on yhteys hyvinvoivaan, itsenäisesti toimivaan ja motivoituneeseen henkilöstöön. (Castenada & Scanlan 2014). Esimiesten vastuulla on luoda työntekijöille mielekäs työ, joka sisältää riittävän haastavia, mutta saavutettavissa olevia tavoitteita ja niiden ohella täyttää myös muita edellytyksiä työmotivaation olemassa ololle. (Viitala 2013, 16). Kaikkiin motivaatioprosessiin vaikuttaviin osatekijöihin, kuten työntekijän omiin persoonallisiin ominaisuuksiin ja asenteisiin, on johtajan lähes mahdotonta omalla toiminnallaan vaikuttaa. Kaikkiaan työntekijöiden motivoiminen vaatii johtajilta paljon, eikä ole olemassa yhtä oikeaa tapaa olla motivoiva johtaja tai toteuttaa työntekijöitä motivoivaa johtajuutta.

Työntekijöiden motivaatio ja motivoiva johtaja ovat aiheina varsin ajankohtaisia ja mielenkiintoisia. Motivoituneella työntekijällä on useita positiivisia vaikutuksia organisaatioon ja johtamisella voidaan ajatella olevan vaikutusta työntekijöiden motivaatioon, nämä tekijät ovat siis yhteydessä toisiinsa. Motivoituneen henkilöstön ja motivoivan johtamisen vaikutukset korostuvat etenkin tuloskeskeisillä aloilla. Sen vuoksi tämän tutkielman kohteeksi valikoitui myyntiala, sillä siinä keskitytään pitkälti tuloksen tekemiseen tehokkaan myynnin kautta. Tehokkaan myynnin voidaan taas olettaa olevan seurausta motivoituneen henkilöstön työpanoksesta, johon johtaja voi omalla toiminnallaan pyrkiä vaikuttamaan. Tämän tutkielman tavoitteena on pyrkiä laadullisesti selvittämään ja kuvaamaan myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavia motivaatiotekijöitä sekä sitä, millainen on motivoiva johtaja. Myyntityöntekijät valikoituivat tämän tutkielman pääasialliseksi kohderyhmäksi sen vuoksi, että he omalla työpanoksellaan eli saavuttamallaan myyntivolyymilla ja katteella vaikuttavat merkittävästi koko organisaation tulokseen. Tämän vuoksi myyntityöntekijöiden työmotivaation voidaan olettaa olevan myyntiorganisaatioiden



keskittymisen polttopisteessä ja siksi olisi hyödyllistä tietää, mikä myyntityöntekijöitä motivoi ja millainen johtaja koetaan motivoivaksi, sillä kyseistä tietoa hyödyntämällä voivat organisaatiot pyrkiä motivoimaan myyntityöntekijöitä entistä tehokkaampiin suorituksiin ja parempiin tuloksiin.

Vastauksia pyritään antamaan Keski-Suomen alueen myyntityöntekijöiden sekä myyntityöntekijöiden esimiesten tammikuun sekä helmikuun 2017 aikana toteutettujen puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Tutkimuksen näkökulman laajentamiseksi ja kattavan aineiston saavuttamiseksi kerättiin aineistoa myyntityöntekijöiden ohella myös myyntityöntekijöiden esimiehiltä. On siis mielenkiintoista nähdä käykö aineistosta ilmi samankaltaisuuksia tai merkittäviä eroavaisuuksia myyntityöntekijöiden ja esimiesten näkemyksissä motivoivasta johtajasta sekä myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä ja millainen on näiden kahden ryhmän näkemysten muodostama kokonaiskuva.

Tutkimuksen tavoite on mahdollista tiivistää seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Minkä tekijöiden haastateltavat kokevat vaikuttavan myyntityöntekijöiden työmotivaatioon? (Mikä myyntityöntekijöitä motivoi?)
- 2) Millainen on haastateltavien mukaan motivoiva johtaja? (Millainen johtaja koetaan motivoivaksi?)

Jotta tutkimuskysymyksiin on mahdollista saada kattava ja laaja näkökulma, käsitellään myyntityöntekijöiden sekä esimiesten näkemykset ensin erillään, mikä mahdollistaa mahdollisten eroavaisuuksien ja samankaltaisuuksien tunnistamisen ja esiin nostamisen. Tämän jälkeen kaikkien esiin nousseiden näkemysten perusteella voidaan muodostaa entistä osuvampi kuva tutkittavista ilmiöistä. Tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan käsittelemällä seuraavat kysymykset perin pohjin:

- 1) Millä tekijöillä haastateltavat myyntityöntekijät kokevat olevan vaikutusta työmotivaatioon?
- 2) Mitkä tekijät tutkimukseen osallistuneiden esimiesten näkemysten mukaan vaikuttavat myyntityöntekijöiden työmotivaatioon?
- 3) Millainen on tutkimukseen osallistuneiden myyntityöntekijöiden mukaan motivoiva johtaja?
- 4) Millainen on tutkimukseen osallistuneiden myyntityöntekijöiden esimiesten mukaan motivoiva johtaja?

Tämän pro gradu –tutkielman tavoitteena on siis selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat myyntityöntekijöiden työmotivaatioon ja näiden tekijöiden avulla muodostaa käsitys siitä, mikä myyntityöntekijöitä motivoi. Tutkielman toisena ta-

voitteena on selvittää, mitkä ominaisuudet, piirteet ja käyttäytyminen ovat ominaisia motivoivalle johtajalle. Lyhyesti sanottuna tutkielman keskiössä ovat myyntityöntekijöiden työmotivaatio sekä motivoiva johtaja.

Tämän tutkielman taustalla vallitseva perusolettamus on, että tutkimukseen osallistuvilla myyntityöntekijöillä on kokemusta motivaatiosta ja he osaat tunnistaa motivaatioonsa keskeisesti vaikuttavia motivaatiotekijöitä. Lisäksi tutkielman voidaan nähdä pohjautuvan oletukselle siitä, että yksilön, tässä tapauksessa johtajan, on mahdollista motivoida toista yksilöä toimimaan. On siis olemassa tekijöitä, jotka voidaan nähdä johtajassa muita motivoivina ominaisuuksina ja juuri näitä ominaisuuksia pyritään tässä tutkielmassa selvittämään. Tämän pro gradu -tutkielman toteuttaminen vaatii ymmärrystä motivaatiosta, motivaatioprosessista ja työntekijöiden työmotivaatioon yleisesti vaikuttavista motivaatiotekijöistä. Näiden tekijöiden avulla voidaan selittää osaltaan motivoivaa johtajuutta, koska motivoivan johtajan oletetaan ymmärtävän ja hyödynävän tietoa niistä motivoimisen tukena. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisessä roolissa ovat etenkin työn motivaatiotekijät, joihin johtamisella on mahdollista vaikuttaa.

Tässä tutkielmassa myyntityöntekijöiden työn motivaatiotekijöiden tunnistamisen, ymmärtämisen ja selittämisen tukena käytetään etenkin Frederick Herzbergin (1959) motivaation kaksifaktoriteoriaa. Tarkoituksena on tarkastella ovatko myyntityöntekijöiden kokemat motivaatiotekijät sekä myyntityöntekijöiden esimiesten näkemykset myyntityöntekijöiden motivaatiotekijöistä samansuuntaisia Herzbergin kaksifaktoriteorian kanssa. Lisäksi tämän pro gradu -tutkielman selvittämiä myyntityöntekijöiden ja myyntityön esimiesten näkemyksiä motivoivasta johtajasta pyritään selittämään erilaisten johtajuuden teorioiden avulla. Huomiota kiinnitetään etenkin transformationaalisen sekä transaktionaalisen johtajuuden teorioihin ja siihen, löytyykö tämän tutkimuksen osallistujien mukaisesta motivoivasta johtajasta yhtäläisyyksiä näiden teorioiden edustamien johtajanäkemyksen kanssa.

## 2 MYYNTITYÖ JA ALAN AIKAISEMPI TUTKIMUS

Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena on määrittää, mitkä tekijät vaikuttavat myyntityöntekijöiden työmotivaatioon. Jotta myyntityöntekijöiden sekä heidän esimiestensä näkemyksiä näistä myyntityöntekijöitä motivoivista tekijöistä on mahdollista syvemmin ymmärtää, on ensiksi hyvä perehtyä siihen, mitä myyntityöllä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan ja mitä aiheesta tehty aikaisempi tutkimus on saanut selville.

Myyntityötä on ollut olemassa lähes aikojen alusta alkaen ja sen voidaan nähdä olevan yksi vanhimmista asiakaspalvelutyön ilmentymistä. Myyntityön keskiössä voidaan nähdä olevan myyjän, tuotteen sekä asiakkaan. Myyntityö perustuu tarpeiden luomiseen sekä tyydyttämiseen hyödykkeiden markkinoinnin ja vaihdannan kautta. Myyntityö kohdistuu asiakkaaseen, joka voi olla niin yksityinen kuluttaja kuin yritysikin. Myyntityöntekijän toimenkuvaan kuuluu tuotteiden markkinointi ja myyminen asiakkaalle, joka osallistuu vaihdantaan maksamalla tuotteesta rahallisen korvauksen. Onnistunut ja rehellinen markkinointi ja myynti vaativat myyntityöntekijältä vankan tiedon myytävänä olevista tuotteista ja kyvyn esitellä ne houkuttelevasti. Myyntityö voi tänä päivänä tähdätä tuotteen myymiseen asiakkaalle esimerkiksi sähköisesti, kasvotusten tai puhelimen välityksellä ja itse myyntitapahtuman voidaan nähdä koostuvan useista eri vaiheista. Myyntityöntekijän tavoitteena on pyrkiä myymillään tuotteilla tyydyttämään asiakkaan tarpeita tai vaihtoehtoisesti luomaan uusia tarpeita, minkä lisäksi myyntityöntekijän on tärkeää pystyä vakuuttamaan asiakas oman tuotteensa paremmuudesta ja ostotapahtuman hyödyllisyydestä asiakkaalle. (Tyagi 1985, 41.)

Nykymarkkinoilla asiakkaat ovat entistä vaativampia ja tietoisempia heille tarjolla olevista vaihtoehdoista, mikä asettaa useita vaatimuksia myyntityöntekijälle. Yleisesti ottaen myyntityöntekijän odotetaan pyrkivän hyvään tulokseen tehokkaan myynnin ja korkean myyntikatteen kautta. Myyntityön ja myyntityöntekijän tekemän tuloksen voidaan nähdä olevan paljolti riippuvaisia huolella hoidetuista myyntitilanteista ja myyntikeskusteluista, jotka ovat seurausta myyntityöntekijöiden ammattitaidosta. (Leicher 2005, 6.) Myyntityöntekijän ammattitaidon kannalta tärkeinä voidaan pitää muun muassa myyntityönteki-

jän omaamaa tuotetietoutta ja asiakaspalvelu- sekä vuorovaikutustaitoja, jotka vaikuttavat merkittävästi myyntityöntekijän itsevarmuuteen ja vakuuttavuuteen myyntitilanteessa. Myyntityössä on tärkeää saada asiakas vakuutettua siitä, että kauppa vastaa asiakkaan odotuksia ja tarpeita ja samalla tuo organisaatiolle mahdollisimman suuren tuoton. Osaava ja ammattitaitoinen myyntityöntekijä kuuntelee asiakasta ja tekee parhaansa vastatakseen tämän tarpeisiin, sillä tällä tavoin myyntitapahtuman seurauksena syntyy tyytyväisiä asiakkaita ja mahdollisia tuottoisia asiakassuhteita myös tulevaisuudelle. (Kalliomaa 2011, 11.)

Myyntiin keskittyneille organisaatioille työntekijöiden motivaatio on kilpailukyvyn kannalta merkittävää, sillä tutkimusten mukaan se on yksi myyntityöntekijöiden suorituksen tehokkuuteen ja tulokseen vaikuttavista avaintekijöistä myyntityöntekijän omaamien taitojen sekä heihin kohdistuvien rooli-odotusten lisäksi. Motivoimalla työntekijöitä, on myyntiorganisaatioilla paremmat mahdollisuudet pärjätä markkinoilla. (Badovick ym. 1992, 2; Miao ym. 2007, 89.) Tästä syystä myyntityöntekijöiden työmotivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä onkin tutkittu vuosien saatossa varsin paljon. Miao ym. (2007) ovat tutkineet myyntityöntekijöiden työmotivaatiota, siihen vaikuttavia tekijöitä ja motivaation vaikutusta työsuoritukseen ja ovat havainneet tutkimuksissaan, että myyntityöntekijöitä motivoi parempiin suorituksiin ja tulokseen erityisesti työ, jonka tekemisestä itsestään he saavat tyydytystä eli työ, joka motivoi heitä sisäisesti. Myös useat muut tutkimukset ovat antaneet tukensa sisäisen motivaation keskeiselle merkitykselle myyntityöntekijöiden työsuoritukseen vaikuttavana tekijänä. Aikaisempi tutkimus on osoittanut, että myyntityöntekijät motivoituvat tekemään työtä, joka ruokkii sisäistä motivaatiota ja ulkoisen motivaation lähteet, kuten työstä maksettava palkka ja muut kannusteet koetaan toissijaisemmiksi motivaation lähteiksi. Tämä osoittaa valtaosan alan tutkimuksista tukevan väitteen työn sisällön keskeisestä merkityksestä myyntityöntekijöiden motivaatioon vaikuttavana tekijänä olevan totta. Muun muassa Tyagi (1985) on tutkinut työn sisällön vaikutusta myyntityöntekijöiden työmotivaatioon ja työsuoritukseen. Tutkimuksessaan Tyagi on tullut lopputulemaan, jonka mukaan myyntityöntekijöitä motivoi monipuolinen ja merkityksellinen työn sisältö ja työ, jota he saavat itsenäisesti toteuttaa ja jonka tekemisestä he saavat palautetta. Näiden tekijöiden toteutumisen ja sen kautta myyntityöntekijöiden motivaation voivat organisaatiot saavuttaa työn sisällön suunnittelun kautta.

Seuraavassa osiossa perehdytään syvemmin motivaation teoriaan ja pyritään hahmottamaan, mitä motivaatiolla tarkoitetaan, millaisia vaikutuksia sillä on yksilöön, mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja kuinka siihen voidaan pyrkiä vaikuttamaan.

### 3 MOTIVAATIO

Motivaatio nähdään yhtenä yksilön tarkoituksellista toimintaa merkittävästi ohjaavista tekijöistä. Sana motivaatio on johdettu latinankielisestä, liikkumista tarkoittavasta sanasta, *movere* (Ruohotie 1998, 36; Latham 2007, 3). Nykyään motivaatiosta puhuttaessa, termillä tarkoitetaan yksilön sisäistä voimaa, joka ohjaa ja virittää toimintaa. Motivaatio nähdään erilaisten käyttäytymistä virittävien ja suuntaavien tekijöiden järjestelmänä. (Lämsä & Päivike 2010, 80; Viitala 2013, 16.)

Motivaatio perustuu motiiveihin, joilla viitataan yksilön tarpeisiin ja haluihin. Motiivit ohjaavat yksilön toimintaa tiedostetusti tai tiedostamattomasti kohti yksilön toivomia päämääriä. Motiivien voidaan siis nähdä määrittävän suunnan yksilön toiminnalle. Tehokkaita motiiveja yksilön toiminnan taustalla voivat olla esimerkiksi yksilön tarpeiden ja halujen ohella palkkiot ja rangais-  
tukset, sekä yksilön kokemat sisäiset yllykkeet. Motiiveille on ominaista, että ne saavat yksilössä aikaan halun toimia ja ylläpitävät tietynlaista käyttäytymistä. Motiivit saavat aikaan motivaatiota ja toimivat yksilön toiminnan suuntaan, käyttäytymisen voimakkuuteen sekä toiminnan aktiivisuuteen vaikuttavina tekijöinä. (Hirsjärvi 1982, 119; Peltonen & Ruohotie 1987, 27; Ruohotie 1998, 36-37.)

Motivaation tutkimuksessa tutkijat ovat aikojen saatossa pyrkineet vastaamaan erilaisiin kysymyksiin. Mitkä tekijät saavat yksilöt tekemään työtä? Miksi jotkut toimivat toisia tehokkaammin? Voiko näihin tekijöihin tietoisesti pyrkiä vaikuttamaan? Keskeisiä mielenkiinnon kohteita ovat siis olleet tekijät ihmisen kokeman motivaation, toiminnan, tehokkuuden ja sitoutumisen taustalla (Lämsä & Päivike 2010).

Laajasta kiinnostuksesta ja useista alan tutkimuksista huolimatta, ei motivaatiolle vielä tänäkään päivänä ole olemassa yhtä ainoaa määritelmää. Tähän vaikuttavat paljolti motivaation luonne ja sen tilannesidonnaisuus. Motivaation tilannesidonnaisuudella tarkoitetaan sitä, että kussakin tilanteessa koettu motivaatio on aina riippuvainen juuri siinä kyseisessä tilanteessa vallitsevista tekijöistä, kuten yksilön sen hetkisistä tarpeista ja ulkoisen ympäristön kannusteista. (Peltonen & Ruohotie 1987, 26.) Motivaatiosta on kuitenkin tunnistettavissa sille

ominaisia piirteitä. Näiden ominaispiirteiden mukaan motivaatiolla on aina suunta, kesto, voimakkuus ja muoto. (Chen ym. 2008 3-4.) Motivaation suunnalla tarkoitetaan sitä, että yksilön toiminta suuntautuu aina jotakin tavoitetta tai päämäärää kohti. Motivaation kestolla tarkoitetaan sitä, että joissakin tilanteissa yksilö on hetkellisesti motivoitunut, kun toiset tilanteet ja tavoitteet pitävät yllä yksilön motivaatiota jopa vuosia. Motivaation keston tavoin myös motivaation voimakkuus vaihtelee. Jotkut tehtävät saavat yksilössä aikaan voimakastakin motivaatiota, kun taas toiset tehtävät suoritetaan lähes neutraalissa tilassa. Jos yksilön kokeman motivaation voimakkuus on alhainen, on yksilö usein haluton suorittamaan tehtäviään, mikä on organisaatiolle epäedullinen tilanne (Peltonen & Ruohotie 1987, 33). Motivaatiolla on suunnan, keston ja voimakkuuden lisäksi aina myös muoto. (Lämsä & Päivike 2010, 80-81.) Motivaation muodon määrittelmä on haastava, sillä motivaatiolle on ominaista, että sitä ei ole mahdollista nähdä, koska se on aina yksilön sisäinen kokemus (Vroom 1964, 44). Motivaation muodolla tarkoitetaan yksilön sisäistä vireystilaa toiminnan ja tehtävien suorittamisessa. Yksilön sisäisten, persoonallisten, tekijöiden lisäksi motivaation kokemukseen vaikuttavat ulkoiset tekijät yhdessä tilanteeseen ja ympäristöön liittyvien tekijöiden kanssa. Useiden eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta syntyvälle motivaatiolle onkin ominaista, että sen kokemus vaihtelee eri tilanteissa eri yksilöillä. (Lämsä & Päivike 2010, 80; Viitala 2013, 16.) Tästä syystä motivaatiota on vaikeaa mitata.

Motivaation ymmärtämiseksi on tärkeää erottaa sen kaksi tyyppiä: sisäinen motivaatio ja ulkoinen motivaatio (Timpe 1988, 353). Sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä voidaan löytää eroja yksilön toimintaa virittävässä ja ohjaavissa motiiveissa. Sisäinen motivaatio on yhteydessä yksilön tarpeisiin toteuttaa itseään ja kehittyä, syyt käyttäytymiselle löytyvät yksilön sisältä. Sisäisen motivaation tilassa yksilön kokemus tyydytys on seurausta tärkeäksi koetusta työstä ja omista aikaansaannoksista. (Ruohotie 1998, 38; Viitala 2013, 17.) Ulkoinen motivaatio on suoraan yhteydessä yksilön ulkopuolisiin tekijöihin. Ulkoisessa motivaatiossa toiminta perustuu usein erilaisten palkkioiden, kuten rahan, arvostuksen tai turvallisuuden tavoitteluun. Motivaation voimakkuuden määrittää se, kuinka houkuttelevina toiminnan tuomat palkkiot nähdään. (Viitala 2013, 17.) Ulkoisen motivaation lähteenä olevien erilaisten palkkioiden vaikutukset ovat usein lyhytkestoisia ja siksi onkin tyyppillistä, että yksilö kaipaa niitä usein motivoituaakseen. Sisäisen motivaation tuomat sisäiset palkkiot taas ovat pitkäkestoisempia ja voivat muuttua jopa pysyviksi motivaation lähteiksi. Tämän vuoksi sisäiset palkkiot nähdään ulkoisia palkkioita tehokkaampina yksilön motivaatioon vaikuttajina. Vaikka motivaatiosta on erotettavissa sisäinen ja ulkoinen aspekti, ei niiden voida sanoa olevan täysin erillisiä tekijöitä, vaan ne nähdään toisiaan täydentävinä. Sisäistä ja ulkoista motivaatiota esiintyy samanaikaisesti, mutta eri tilanteissa eri motiivit ottavat toisia vahvemman roolin. (Ruohotie 1998, 38.)

### 3.1 Työmotivaatio

Työmotivaatiolla viitataan tässä tutkimuksessa työntekijöiden kokemaan motivaatioon liittyen suoraan työhön ja sen suorittamiseen. Työntekijöiden motivaatiolla on useita positiivisia vaikutuksia organisaatioon ja siksi se on tavoittelemisen arvoista. Organisaation tuloksen voidaan katsoa valtaosin riippuvan henkilöstön työpanoksesta ja työpanos osaltaan määräytyy sen mukaan, kuinka motivoitunut työntekijä on tekemään työtä. Työmotivaation voidaan katsoa olennaisesti vaikuttavan työntekijöiden työhalukkuuteen ja työtyytyväisyyteen (Peltonen & Ruohotie 1987, 73, 89). Useissa tutkimuksissa on havaittu, että motivoituneet työntekijät saavat tyydytystä työn tekemisestä ja ovat valmiita ponnistelemaan kovastikin suoriutuakseen työstään, yleisesti ottaen heillä on vähemmän poissaoloja töistä ja he ovat sitoutuneita, hyvinvoivia sekä tehokkaita. On tärkeää ymmärtää, että työmotivaatio on motivaation tavoin aina yksilön henkilökohtainen kokemus ja siihen vaikuttavat eri ihmisillä eri tekijät vaihtelevalla voimakkuudella. Tämä tarkoittaa siis sitä, että eri ihmisille antoisa ja motivoiva työ voi käsittää eri asioita. (Viitala 2013, 17.)

#### 3.1.1 Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa

Tämän tutkimuksen kannalta on tärkeää ymmärtää tekijöitä, joiden voidaan katsoa vaikuttavan työntekijöiden työmotivaatioon organisaatioissa. Erään jaottelun perusteella voidaan olettaa, että työorganisaatioissa keskeisesti työntekijöiden motivaatioprosessiin liittyvät tekijät kattavat ainakin:

1. työntekijän persoonallisuuteen
2. työn ominaisuuksiin
3. työympäristöön

liittyvien tekijöiden kokonaisuuden (Peltonen & Ruohotie 1987, 23). Nämä tekijät on esitelty alla olevassa taulukossa 1.

Taulukko 1 (Peltonen & Ruohotie 1987, 23)

#### Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
Mielenkiinnon kohteet, harrastukset  Asenteet - itseä ja työtä kohtaan  Tarpeet - suoritustarve - arvostuksen tarve - yhteenkuuluvuuden tar-	Työn sisältö - työn monipuolisuus, mielekkyyys - itsenäisyyden aste, vastuu - työstä saatava palaute ja tunnustus  Saavutukset ja kehittyminen	Taloudelliset ja fyysisen ympäristön tekijät - palkka ja muut etuudet - työolosuhteet, työturvallisuus  Sosiaaliset tekijät - johtamistapa - ilmapiiri - sosiaaliset palkkiot

Tilanteessa, jossa organisaatio toivoo lisäävänsä työntekijöiden motivaation tasoa, on oletuksena se, että ainakin jonkin näistä tekijöistä on muututtava. Organisaatioiden on mahdollista tietoisella toiminnalla pyrkiä vaikuttamaan lähinnä työn ominaisuuksiin sekä työympäristöön liittyviin tekijöihin.

Työntekijän persoonallisuus kattaa työntekijän omat mielenkiinnon kohteet, harrastukset, asenteet työtä ja itseä kohtaan sekä työntekijän yksilölliset tarpeet. Näihin yksilön sisäisiin tekijöihin organisaation on haastavaa omalla toiminnallaan pyrkiä vaikuttamaan, mutta yleisesti ottaen henkilöstön motivaation kannalta niiden ymmärtäminen organisaatioissa on keskeisessä roolissa. Työntekijän mielenkiinnon kohteet ohjaavat työkäyttäytymistä, sillä ne määrittävät sen, miten jokin ulkoinen ärsyke, kuten palkkio, vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen. Kiinnostava ärsyke saa luonnollisesti aikaan toimintaa. Myös työntekijän asenteilla on keskeinen rooli tämän suorituspömotivaation kannalta. Negatiivisesti asennoitunut ja tyytymätön työntekijä on haluton ponnistelemaan, kun taas positiivisen asenteen ja minäkuvan omaava työntekijä on motivoitunut suorittamaan työnsä. Tilanteessa, jossa työntekijä kokee työn olevan mielenkiintoista ja työn tekemisen mahdollistavan tarpeiden tyydyttämisen, toimii itse työ riittävänä ärsykkeenä toiminnalle. Tarpeiden rooli työntekijän työmotivaation muodostumisessa on yksi motivaatioteorioiden eniten kannatusta saamista näkökulmista. Tarpeiden roolia avataan laajemmin seuraavassa osiossa.

Edellä mainittujen, työntekijän sisäisten ominaisuuksien lisäksi myös työntekijän ulkopuolisilla tekijöillä on vaikutusta työmotivaatioprosessiin organisaatioissa. Yleisesti ottaen voidaan ajatella, että organisaatioiden on mahdollista pyrkiä tietoisesti vaikuttamaan näihin yksilön ulkopuolisiin tekijöihin motivaation aikaansaamiseksi. Keskeisessä roolissa ovat työn ominaisuudet, jotka kattavat työn sisällön sekä työn mahdollistamat saavutukset ja uralla etenemisen. Työn sisältö etenkin on tekijänä sellainen, mihin organisaatioissa on yksinkertaista vaikuttaa muun muassa työn suunnittelun kautta. Työn sisällön motivaatioprosessiin vaikuttavia osatekijöitä ovat työntekijän kokemus työn mielekkyydestä, vaihtelevuudesta, työn tuomasta vastuusta, itsenäisyydestä sekä työn tekemisen seurauksena saatavasta palautteesta ja tunnustuksesta. Lisäksi työn tekemisen myötä tapahtuva kehitys sekä työn mahdollistamat saavutukset nähdään keskeisesti työntekijän työmotivaatioprosessiin vaikuttavina tekijöinä. Motivoivan työn voidaan siis olettaa täyttävän edellä mainitut kriteerit myös myyntityöntekijöiden ja tämän tutkimuksen tapauksessa.

Työympäristön työntekijän motivaatioprosessiin vaikuttavat tekijät on mahdollista jakaa taloudellisiin ja fyysisen ympäristön tekijöihin sekä sosiaalisiin tekijöihin. Näiden tekijäryhmien mukaan muun muassa palkalla, työolosuhteilla, johtamistavalla sekä koko organisaation ilmapiirillä on vaikutusta työntekijän työmotivaation muodostumiseen. Kaikkiin näihin tekijöihin voidaan organisaatioissa pyrkiä tietoisesti vaikuttamaan ja siinä keskeiseen rooliin nousevat organisaatioissa olevat esimiestaidot. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22-24.)



Työorganisaatioissa motivaatioprosessiin liittyvien tekijöiden vaikutusta työntekijöiden työsuorituksiin voidaan havainnollistaa seuraavasti:

Persoonallisuus →

Työn ominaisuudet → Työmotivaatio → Ponnistelu työn eteen → Työsuoritus

Työympäristö →

Yksilön persoonallisuus yhdessä työn ominaisuuksiin sekä työympäristöön liittyvien tekijöiden kanssa vaikuttaa yksilön kokemaan työmotivaatioon. Työmotivaatio puolestaan määrittää sen, kuinka paljon yksilö on valmis ponnistelemaan työn suorittamiseksi ja sen perusteella syntyy lopullinen työsuoritus. Usein työsuoritus johtaa palkkioiden saamiseen ja tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden kokemuksiin perustuen palkkion arvoon yksilölle.

### 3.1.2 Yksilön työmotivaatiota säätelevät tekijät

Yksinkertaistetusti voidaan ajatella, että motivoitunut työntekijä on kiinnostunut työstään ja saa sen tekemisestä tyydytystä. Lisäksi motivoituneen työntekijän oletetaan pitävän työhön liittyviä tekijöitä, kuten työstä saatavaa palkkiota, työoloja sekä työturvallisuutta vähintäänkin kohtuullisina. Näiden tekijöiden ohella motivoitunut työntekijä kokee saavansa reilua kohtelua johdon ja esimiesten suunnalta. (Timpe 1988, 41.) Työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden luettelo voi olla pitkä ja sekava, minkä vuoksi alan kirjallisuudessa motivaatiotekijöistä on pyritty tekemään helpommin lähestyttäviä ja ymmärrettäviä erilaisten jaottelujen avulla. Yhtenä jaotteluna voidaan pitää aikaisemmin esitettyä jaottelua motivaatioprosessiin liittyvistä tekijöistä nimenomaan työorganisaatiossa.

Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena on pyrkiä selvittämään myynti-työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä, joten niiden tunnistamiseksi on tärkeää ymmärtää tekijöitä yleisesti yksilön työmotivaation taustalla. Yksilön työmotivaatioon keskeisesti vaikuttavat tekijät on mahdollista jaotella kolmen pääryhmän alaisuuteen vallitsevien motivaatioteorioiden perusteella. Tämän motivaatiotutkimuksessa laajasti tunnistetun kolmen pääryhmän jaottelun mukaan keskeiset yksilön työmotivaatiota säätelevät tekijät ovat yksilön tarpeet, kannusteet ja odotukset (Cooper 1974, 15.) Nämä tekijät esitetään alapuolelle sijoitetussa taulukossa 2 perustuen Peltosen ja Ruohotien (1987) esitykseen yksilön työmotivaatiota säätelevistä tekijöistä.

Taulukko 2 (Peltonen & Ruohotie 1987, 33.)  
Työmotivaatiota säätelevät tekijät

Tarpeet	Kannusteet	Odotukset
Kasvutarpeet - itsensä toteuttamisen tarve - pätemisen tarve - suoritustarve	Tehtäväkannusteet - kasvumahdollisuudet - työn sisältö - työn vaatimukset	Odotusarvo - odotukset työn asettamista vaatimuksista
Liittymistarpeet - arvostetuksi tuleminen tarve - kilpailun tarve - yhteenkuuluvuuden tarve	Vuorovaikutuskannusteet - ryhmätoiminta - sosiaaliset palkkiot - johtamistyyli	Välinearvo - palkkion saavutettavuus - todennäköisyys saada palkki- oita
Toimeentulotarpeet - turvallisuuden tarve - fysiologiset tarpeet - suojan tarve	Taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet - työolot - palkkaus - työturvallisuus	Yllykearvo - palkkion arvo - todennäköisyys saada tarpeita vastaavia kannusteita

Useat motivaatioteoriat jäsentävät työmotivaation kokemuksen perustaksi yksilön tarpeet (Lämsä & Päivike 2010, 82). Yksi tunnetuimmista tarpeisiin perustuvista motivaatioteorioista on Abraham Maslow'n (1954) tarvehierarkia -malli, jonka mukaan kaikkia ihmisiä motivoivat tarpeet on mahdollista jakaa viiteen ryhmään tärkeysjärjestyksessä. Ruohotie (1998, 51) määrittelee tarpeen yksilön sisäiseksi epätasapainon tilaksi. Tarve saa aikaan toimintaa, sillä yksilö haluaa saavuttaa tasapainon. Yksilön toimintaa aikaansaavia tarpeita on erilaisia, mutta eri motivaatioteorioiden perusteella keskeisimmissä rooleissa työmotivaatioon vaikuttavina tarpeina voidaan nähdä taulukossa 2 määritellyt motivaation taustalla vaikuttavat kasvutarpeet, liittymistarpeet sekä toimeentulotarpeet. Yksilöä voi motivoida esimerkiksi halu toteuttaa itseään työssä, jolloin hän pyrkii pohjimmiltaan tyydyttämään kasvutarpeitaan. Yleistetyksi yksilön kasvutarpeet kattavatkin yksilöön itseensä liittyviä tarpeita. Kun yksilön kokeman työmotivaation taustalla vaikuttaa liittymistarve, on mahdollista, että toimintaa ohjaa yksilön yhteenkuuluvuuden tarve, tarve kokea olevansa osa jotakin suurempaa kokonaisuutta. Yksilön liittymistarpeet yhdistetäänkin yksilön ja hänen tärkeiksi kokemiensa yksilöiden välisiin suhteisiin ja etenkin yksilön haluun säilyttää kontakti toisiin ihmisiin. Tilanteessa, jossa yksilön toimintaa ohjaa tur-

vallisuuden tuntemisen tarve, vaikuttavat motivaatioon keskeisesti yksilön toimeentulotarpeet. Toimeentulotarpeet kattavat turvallisuuden tarpeen ohella yksilön välttämättömimmät perustarpeet, kuten nälän. (Peltonen & Ruohotie 1987, 34.)

Tarpeiden lisäksi eri motivaatioteoriat painottavat kannusteiden roolia yksilön työmotivaatiota säätelevinä tekijöinä. Kannusteet kattavat useita organisaatioissa esiintyviä ärsykejä, ei niinkään suoranaisia palkkioita. Kannusteella tarkoitetaan ennakkointia toiminnasta seuraavasta palkkiosta ja kannuste muuttuu palkkioksi siinä vaiheessa, kun työntekijä saa sen. Kannusteet toimivat ärsykeinä työntekijöiden toiminnan taustalla eli ne saavat yksilössä aikaan toimintaa. (Peltonen & Ruohotie 1987, 35.) Näiden ärsykkeiden vaikutuksen taustalla ovat yksilön tarpeet, sillä tarpeet sanelevat sen, mikä tekijä koetaan kannusteeksi ja mitä kannustetta on mahdollista hyödyntää omien tarpeiden tyydyttämiseksi. Toisin sanoen, mitä houkuttelevammaksi kannuste koetaan, sitä todennäköisemmin se saa aikaan toimintaa. Peltonen ja Ruohotie (1987) ovat jakaneet yksilön työmotivaatioon vaikuttavat kannusteet tehtäväkannusteisiin, vuorovaikutuskannusteisiin sekä taloudellisiin ja fyysisen ympäristön kannusteisiin. Tehtäväkannusteissa motivaatioon keskeisesti vaikuttavana tekijänä on itse työ ja sen sisältö. Riittävän monipuoliseksi ja haastavaksi koettu työ toimii jo itsessään kannustimena työn suorittamisessa. Tehtäväkannusteiden kautta onkin mahdollista pyrkiä tyydyttämään yksilön kasvutarpeita. Vuorovaikutuskannusteet nostavat esille työpaikan sosiaaliset suhteet sekä johtajan roolin yksilön motivaatioon vaikuttavina tekijöinä. Hyvät suhteet muihin työpaikan toimijoihin sekä oikea johtamistyyli voivat olla yksilön kokeman työmotivaation taustalla vaikuttavia vuorovaikutuskannusteita. Vuorovaikutuskannusteissa korostuu liittymistarpeiden tyydyttämiseksi vaadittava vuorovaikutus toisten työyhteisön toimijoiden kanssa ja niitä käytetäänkin tyydyttämään yksilön liittymistarpeita, kun taas yksilön toimeentulotarpeiden tyydyttämisessä keskeisessä roolissa ovat organisaatioissa esiintyvät taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet. Taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet painottavat muun muassa palkkauksen sekä työtilojen vaikutusta koettuun työmotivaatioon. (Peltonen & Ruohotie 1987, 35.) Aikaisempi tutkimus on osoittanut, että yleisesti palkkaa tai työympäristön tekijöitä suuremmassa roolissa työntekijän työtyytyväisyyden ja motivaation kokemuksissa on yksilön oma kokemus työstään (Castenada & Scanlan 2014, 132).

Kolmas Peltosen ja Ruohotien (1987) yksilön työmotivaatiota säätelevien tekijöiden ryhmistä kattaa yksilön odotukset. Yksilön odotuksilla tarkoitetaan yksilön ympäristöstä tekemien tulkintojen pohjalta syntyviä oletuksia siitä, mitä tietynlaisesta käyttäytymisestä seuraa ja kuinka houkutteleva seuraus on (Lämsä & Päivike 2010, 88; Ruohotie 1998, 57). Jos toiminnasta saatava lopputulos koetaan houkuttelevaksi, on yksilö motivoitunut saavuttamaan sen eli ponnistelemaan sen saavuttamiseksi. Taulukossa 2 motivaatioon vaikuttavat odotukset on jaettu motivaation odotusarvoteorian mukaisesti odotusarvon, välinearvon sekä yllykearvon alle. Odotusarvo korostaa yksilön odotuksia työn itsensä hänelle asettamista vaatimuksista toiminnan taustalla vaikuttavina tekijöinä.

Yksilö motivoituu suorittamaan työtä, jos kokee sen omiin kykyihinsä verraten riittävän haasteelliseksi ja odotuksiaan vastaavaksi. Välinearvolla eli välineellisyydellä korostetaan yksilön arvioita siitä, kuinka työn suorittaminen edistää siitä odotetun palkkion saavuttamista ja onko palkkion saavuttaminen todennäköistä. Yksilö motivoituu tekemään työtä, kun kokee palkkion olevan saavutettavissa ja riittävän houkutteleva. Odotusarvon sekä välinearvon lisäksi yksilön motivaation taustalla voi vaikuttaa yllykearvo, joka toteutuu silloin, kun yksilö todella arvostaa toiminnasta seuraavaa mahdollista palkkiota eli tilanteessa, jossa tarjolla on yksilön tarpeita vastaavia kannusteita. (Peltonen & Ruohotie 1987, 36; Ruohotie 1998, 57.)

Yksilön tarpeilla, kannusteilla ja odotuksilla nähdään siis olevan keskeinen merkitys työmotivaation kokemuksen kannalta. Näiden tekijöiden joukosta on tunnistettavissa yksilön persoonallisuuteen, työn ominaisuuksiin sekä työympäristöön keskeisesti liittyviä tekijöitä. Voidaan siis ajatella, että kaikki nämä tekijät huomioimalla, on organisaatioiden mahdollista tietoisesti pyrkiä vaikuttamaan työntekijöiden kokemaan työmotivaatioon. Tämä vaatii organisaatioilta ja etenkin niissä toimivilta johtajilta ymmärrystä motivaation taustalla vaikuttavista motiiveista ja työntekijöiden yksilöllisistä tarpeista. Näitä tietoja apuna käyttäen on mahdollista luoda työntekijöiden tarpeita vastaavia kannusteita, jolloin kannusteilla on toivottu vaikutus työntekijöiden työsuorituksiin ja työmotivaatioon. Keskeistä on huolehtia siitä, että tarpeet ja tarjolla olevat kannusteet kohtaavat. Kannusteiden avulla työntekijät pystyvät päättämään, mitä tietynlaisesta käyttäytymisestä organisaatiossa seuraa ja siten heidän odotuksensa tietyn toiminnan seurauksista ovat realistisia ja mahdollisia täyttää, jolloin motivaation kokemus säilyy tai jopa vahvistuu. (Peltonen & Ruohotie 1987, 33-35.)

### 3.2 Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria myyntityöntekijöiden työmotivaation selittämisen tukena

Yksi tämän tutkimuksen tavoitteista on tarkastella, mitkä seikat koetaan myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttaviksi ja niihin pohjautuen muodostaa käsitys siitä, mikä myyntityöntekijöitä motivoi. Yleisesti ottaen voidaan olettaa, että motivoitunut työntekijä on tyytyväinen työntekijä ja samojen tekijöiden avulla voidaan selittää sekä työtyytyväisyyttä että työmotivaatiota. Yhdeksi keskeiseksi teoriaksi tässä tutkimuksessa valikoitui Frederick Herzbergin (1959) kaksifaktoriteoria. Herzbergin kaksifaktoriteoria on pääasiallisesti työtyytyväisyysteoria, mutta sitä on mahdollista hyödyntää myös motivaation tutkimuksen tukena. Herzbergin kaksifaktoriteoria on otettu tarkasteluun, sillä se mahdollistaa työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden tunnistamisen ja selittämisen tämän tutkimuksen puitteissa.

Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria (1959) perustuu ajatukseen siitä, että työmotivaation sisältöön vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kahteen erilli-

seen, toisistaan riippumattomaan ryhmään: tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin eli motivaatio- ja hygieniekiöihin (Lämsä & Päivike 2010, 84). Teorian keskeinen oletus siis on, että työtyytyväisyys ja -tyytymättömyys ovat seurausta eri tekijöistä (Timpe 1988, 347).

Taulukko 3 (Lämsä & Päivike 2010, 84.)

Motivaatiotekijät  - liittyvät itse työhön - lisäävät työtyytyväisyyttä	Hygieniekiöt  - liittyvät työympäristöön - lisäävät tyytymättömyyttä
Työstä saatu tunnustus Saavutukset työssä Kehittymisen ja kasvun mahdollisuus Ylenemisen mahdollisuus Vastuu Itse työ	Yrityspolitiikka ja hallinto Henkilösuhteet esimieheen Henkilösuhteet työtovereihin Työskentelyolosuhteet Palkka ja status Työturvallisuus

Herzbergin mukaan työtyytyväisyyttä synnyttävät tekijät ovat nimeltään motivaatiotekijöitä (motivation factors) (Herzberg 2005, 24). Ne liittyvät suoraan yksilön tekemään työhön ja edesauttavat positiivisen asenteen ja tyytyväisyyden lisääntymistä tyydyttämällä yksilön tarpeita. Työntekijän motivaation ja tyytyväisyyden kannalta olennaisia tekijöitä ovat Herzbergin mukaan itse työ, työn mahdollistamat saavutukset, työn suorittamisesta saatu tunnustus, henkilökohtaisen kasvun mahdollisuus, vastuu ja mahdollisuus edetä uralla. (Lämsä & Päivike 2010, 84; Ruohotie 1998, 69-70.) Näistä tekijöistä myyntityöntekijöiden työmotivaation tutkimuksessa motivaatioon on todettu vaikuttavan muun muassa työn merkityksellisyyden kokemus, työstä saatava palaute, työn sisällön monipuolisuus sekä työn tekemisen itsenäisyys (Tyagi 1985, 77; Tyagi 1985, 48-49).

Tyytymättömyyttä aikaansaavat tekijät Herzberg on nimennyt hygieniekiöiksi (hygienic factors) (Herzberg 2005, 24). Hygieniekiöt eivät koske suoraan yksilön työtä, vaan työympäristöä, jossa yksilö toimii. Työympäristöön liittyvät tekijät ovat Herzbergin mukaan suoraan yhteydessä työntekijöiden tyytymättömyyden kokemuksiin, motivaation heikentymiseen ja negatiiviseen asennoitumiseen työtä kohtaan. Hygieniekiöihin luetaan kuuluviksi muun muassa työpaikalla vallitsevat henkilösuhteet niin muihin työntekijöihin kuin esimieheenkin, yleiset työskentelyolosuhteet, palkka, asema organisaatiossa, työturvallisuus sekä yrityksen poliittiset ja hallinnolliset järjestelmät. Aikaisemmin toteutetuissa myyntityöntekijöiden motivaatiota käsittelevissä tutkimuksissa myyntityön tyytymättömyystekijöinä ovat nousseet esille etenkin palkka sekä sosiaaliset suhteet muihin työpaikalla (Tyagi 1985, 78-79). Hygieniekiöiden huomioiminen voi auttaa organisaatiota neutralisoimaan tai pois-

tamaan tyytymättömyyttä. Hygieniatekijöihin keskittyminen ei siis kuitenkaan johda työntekijöiden motivaation lisääntymiseen. (Lämsä & Päivike 2010, 84; Herzberg ym. 1959, 113-119.) Kaksifaktoriteorian keskeinen oletus on se, että samat tekijät aikaansaavat työntekijässä harvoin sekä tyytyväisyyttä että tyytymättömyyttä. Motivoituneet työntekijät kiinnittävät huomiota itse työhön, kun taas tyytymättömät työntekijät keskittyvät työympäristön tekijöihin. (Herzberg ym. 1959, 113). Herzbergin teorian mukaan tyytyväisyyttä aikaansaavat motivaatiotekijät motivoivat työntekijöitä tehokkaksiin suorituksiin, kun taas tyytymättömyyttä aiheuttavat hygieniatekijät eivät motivoi lainkaan (Ruohotie 1998, 68). Tämän kahtiajaon vuoksi Herzbergin kaksifaktoriteoria valikoitui yhdeksi tutkimuksen tukena käytettävistä motivaatioteorioista. On mielenkiintoista nähdä, saako Herzbergin teoria tukea tutkimuksen tuloksista. Vastaavatko myyntityöntekijöiden ja esimiesten kokemukset työn motivoivista ja tyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä nimenomaan Herzbergin motivaatiotekijöitä vai löytyykö joukosta lisäksi hygieniatekijöitä? Kiinnostavaa on nähdä, kokevatko myyntityöntekijät eri tekijät tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen vaikuttaviksi ja esiintyykö esimiesten näkemyksissä eroja työntekijöiden tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen vaikuttavien tekijöiden välillä.

### 3.3 Hyvän ja motivoivan työn piirteitä

Myyntityöntekijöitä koskeva aikaisempi tutkimus on nostanut Herzbergin (1959) kaksifaktoriteorian tavoin keskeiseksi motivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi työn sisällön (Tyagi 1985, 41). Tämä näkemys saa tukea aikaisemmin esitetyistä Peltosen ja Ruohotien (1987, 23) motivaatioprosessiin liittyvien tekijöiden listasta, jonka mukaan yksilön persoonallisuuteen sekä työympäristöön liittyvien tekijöiden ohella työn ominaisuudet ovat merkittävässä yhteydessä työmotivaation syntymiseen. Työmotivaation kokemuksen yksilöllisestä luonteesta huolimatta, tutkimusten perusteella on ollut mahdollista määrittää hyvän ja motivoivan työn ominaispiirteitä ja motivoivaan työhön kohdistettavia vaatimuksia sekä odotuksia (Viitala 2013.) Yksilön työmotivaatiota säätelevien tekijöiden ymmärtäminen toimii tukena näiden vaatimusten selittämisessä. Hyvän ja motivoivan työn piirteiden ymmärtäminen auttaa myös johtajan roolin hahmottamisessa työntekijän motivointiprosessissa. Hyvän ja motivoivan työn piirteiden tarkastelu voi auttaa käsittämään millaista myyntityöntekijöiden työn on oltava, jotta he ovat motivoituneita tekemään sitä. Millainen työn sisältö siis motivoi työntekijöitä?

Viitalan 2013 mukaan hyvä ja motivoiva työ:

1. kuormittaa työntekijää sopivasti sekä fyysisesti että psyykkisesti
2. on rakenteeltaan ehjä
3. on merkityksellistä
4. on sisällöltään monipuolinen
5. antaa työntekijälle mahdollisuuden toimia itsenäisesti
6. mahdollistaa vuorovaikutuksen

Kaikki Viitalan (2013) nimeämät keskeiset hyvän ja motivoivan työn osatekijät ovat johtajan vaikutusvallan alaisia. Tämä vahvistaa oletusta siitä, että johtaja voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Tämän tutkimuksen tapauksessa voidaan siis olettaa, että johtajan on mahdollista motivoida myyntityöntekijöitä ja tutkimukseen osallistuvilla myyntityöntekijöillä tulee olemaan käsityksiä siitä, millainen on motivoiva johtaja.

Yksilön motivaation kannalta on tärkeää, että työtehtävien asettamat vaatimukset vastaavat työntekijän kykyjä, mutta vaativat suorittamiseksi yksilöltä kohtuullista ponnistelua, sillä tuolloin työ edesauttaa yksilön kehitystä ja sen onnistunut suorittaminen saa aikaan itseluottamusta ja tyytyväisyyttä. (Timpe 1988, 356.) Rakenteellisesti kokonainen työ kattaa useita eri työvaiheita suunnittelusta toteutukseen, mikä mahdollistaa työntekijälle laajan mahdollisuuden osallistua ja vahvistaa kokemusta siitä, että hänellä on mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin. Useita eri vaiheita sisältävä työ, usein nimenomaan työtehtävät, joiden suorittamiseen työntekijän on mahdollista osallistua aina alusta loppuun saakka, auttavat ymmärtämään työn merkityksen. Merkityksellinen ja arvostusta osakseen saava työ koetaan motivoivaksi. Työn merkityksellisyyden kokemus työn motivoivana piirteenä on saanut tukea myös useista myyntityöntekijöiden työmotivaatiota koskevista tutkimuksista (Tyagi 1985, 43). Sisällöllisesti vaihteleva ja monipuolinen työ takaa mielenkiinnon yllä pysymisen. Vuorovaikutus on myös tärkeä osa motivoivaa työn sisältöä. Vuorovaikutus mahdollistaa palautteen saamisen työstä ja vaikuttamisen mahdollisuuden. (Ruohotie 1998; Viitala 2013, 17-18, Timpe 1988, 36-40.)

Edellä lueteltuja hyvän ja motivoivan työn piirteitä myös myyntityöntekijöiden kokemana tukevat tulokset aikaisemmista tutkimuksista. Tyagi (1985) on tutkinut nimenomaan työn sisällön suunnittelun ja muotoilun vaikutusta myyntityöntekijöiden työmotivaatioon. Hänen mukaansa myyntityöntekijöiden motivaation kokemukseen vaikuttaa keskeisesti se, että työ ja työntekijä ovat yhteensopivia. Tällöin työntekijöitä ei tarvitse painostaa tekemään työtään, vaan työn tuoma tyydytys ja sen kautta kasvava sisäisen motivaation kokemus saavat myyntityöntekijät tekemään parhaansa. (Tyagi 1985, 41). Työn sisällön suunnittelussa on siis tärkeää huomioida työn ja työntekijän yhteensopivuus, yksilön tarpeet, mahdolliset kannusteet ja odotukset. (Cooper 1974, 15). Oikein suunniteltu työn sisältö kasvattaa etenkin työntekijän sisäistä motivaatiota, mikä on ideaali tilanne organisaatiolle (Timpe 1988, 356).

### 3.4 Motivoiva johtaminen

Tämä tutkimus pyrkii selvittämään myyntityöntekijöiden sekä heidän esimiestensä näkemyksiä myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä sekä motivoivasta johtajasta. Tutkimuksen kannalta on siis tärkeää perehtyä motivoivaan johtamiseen, mikä voi auttaa ymmärtämään sekä selittämään

haastateltavien näkemyksiä motivoivasta johtajasta. Mitä on siis motivoiva johtaminen?

Johtajan on tärkeää tiedostaa organisaation tuloksen riippuvaisuus työntekijöiden työpanoksesta. Työpanos sen sijaan määräytyy sen mukaan, kuinka motivoitunut työntekijä on tekemään työtään. Nämä havainnot johtavat organisaation kilpailukyvyn kannalta tärkeään tietoisuuteen siitä, että työntekijöiden työsuorituksia on mahdollista pyrkiä tehostamaan lisäämällä työntekijöiden työmotivaatiota. Koska motivaation tiedetään syntyvän yksilön tarpeiden, kannusteiden ja odotusten seurauksena, voidaan motivoivan esimiehen olettaa tiedostavan organisaatiossa vallitsevat motivaatioon vaikuttavat tekijät ja niiden potentiaalin ja näitä tietoja hyödyntäen keskittyvän työntekijöiden tarpeiden tyydyttämiseen tarjoamalla niitä vastaavia kannusteita. Yleisesti ottaen on tunnistettu, että työntekijät motivoituvat suorittamaan työnsä hyvin tilanteessa, jossa työ koetaan haasteelliseksi, palkkioiden saanti todennäköiseksi ja kannusteet tarpeita vastaaviksi. (Peltonen & Ruohotie 1987, 89.) Johtajan on siis mahdollista vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon esimerkiksi työn suunnittelun sekä tehokkaan palkkiojärjestelmän kautta.

Laajasta vuosien mittaan toteutetusta motivaatiotutkimuksesta sekä johtajuuden tutkimuksesta huolimatta on motivoivan johtamisen yksiselitteinen määrittäminen motivaation tavoin vaikeaa (Chen ym. 2008). Tässä tutkimuksessa motivoivalla johtamisella tarkoitetaan johtamiskäyttäytymistä, joka tähtää työntekijöiden motivoimiseen. Tutkimuksen taustalla vallitsee siis oletus siitä, että esimiestyöllä ja johtamisella on mahdollista vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Tätä tukee tutkimuksen teoriaosuudessa aikaisemmin tehty havainto siitä, että yksilön sisäisten tekijöiden ohella motivaatioon vaikuttavat työpaikalla useat ulkoiset tekijät, kuten johtamistapa sekä muut työn ominaisuuksiin sekä työympäristöön liittyvät tekijät, joihin johtajan on mahdollista omalla toiminnallaan vaikuttaa. (Peltonen & Ruohotie 1987, 23.)

Yleisesti ottaen johtajuus voidaan nähdä varsin monimutkaisena, useita ulottuvuuksia käsittävänä prosessina (Northouse 2007, 2). Vaikka motivoivalle johtajalle ei ole alan tutkimuksessa löydetty yhtä oikeaa toimintakaavaa tai vastausta siihen, millainen on motivoiva johtaja, löytyy kirjallisuutta aiheesta paljon. Motivoiva johtaminen voidaan nähdä yksinkertaistetusti johtamiskäyttäytymisenä, jonka tavoitteena on saada työntekijät tekemään se, mitä halutaan, milloin halutaan ja millä tavalla halutaan, siksi että työntekijät todella haluavat tehdä sen (Timpe 1988, 148). Toisin sanoen johtajan on kyettävä virittämään työntekijöissä halu organisaation tavoitteiden hyväksi työskentelemiseksi ja vapauttaa työntekijöiden voimavarat organisaation tehokkaaseen käyttöön. Keskeisessä roolissa on johtajan ymmärrys ihmisluonnosta sekä ihmisten motivaatiosta. (Peltonen & Ruohotie 1987, 86-89.)

Mutta mikä tekee johtajasta oikeastaan motivoivan? Onko se nimenomaan ihmisten sekä motivaation luonteen ymmärtäminen ja kyseisen tiedon oikeaoppinen hyödyntäminen työssä vai onko kyse tietynlaisesta käyttäytymisestä tai luonteenpiirteistä? Tämän tutkimuksen tavoitteena ei suinkaan ole pyrkiä muodostamaan uutta, pätevää teoriaa siitä, mitä on motivoiva johtaminen tai



millainen motivoivan johtajan tulee olla. Tutkimuksen tähtäimessä on määritellä, millainen käyttäytyminen on tutkimukseen osallistuvien myyntityöntekijöiden ja esimiesten mukaan ominaista motivoivalle johtajalle ja löytää muita yhteneväisyyksiä haastateltavien vastauksista, jotta on mahdollista perustaa jonkinlainen kuva motivoivan johtajan ominaisuuksista tämän tutkimuksen puitteissa.

Valtaosa johtamista käsittelevästä kirjallisuudesta liittyy motivoivan johtajan ja hyvän johtajan jollakin tasolla yhteen. Motivoiva johtajuus voidaan nähdä siis hyvän johtajuuden yhtenä osa-alueena. (Viitala 2013.) Motivoiva johtajuus sekä hyvä johtajuus ovat molemmat käsitteinä suhteellisia, mutta eri johtajuuden teorioihin tutustuminen voi auttaa muodostamaan laajemman käsityksen niiden hyvään ja motivoivaan johtajaan kohdistamista odotuksista.

### 3.4.1 Perinteisiä johtajuuden teorioita motivoivan johtajuuden ymmärtämisen tueksi

Perinteiset johtajuuden teoriat on yleisesti jaettu kolmeen pääryhmään perustuen siihen, millaisena tehokas johtajuus nähdään ja kuinka sen mielletään olevan saavutettavissa. Perinteisten johtajuuden teorioiden tarkastelu auttaa hahmottamaan tämän tutkimuksen teoreettista pohjaa ja sitä, mistä motivoivan johtajuuden tutkimuksessa on lähdetty liikkeelle. Perinteisten johtajuuden teorioiden kolme pääryhmää jakavat teoriat tilanneteorioihin, piirreteorioihin ja käyttäytymisteorioihin. (Lämsä & Päivike 2010, 222.)

Johtajuuden tilanneteoriat kiinnittävät huomiota itse johtamistilanteeseen ja sen vaikutuksiin tehokkaan johtajuuden mahdollistajana. Kiinnostuksen kohteena ovat johtamiseen vaikuttavat tilannekohtaiset seikat. Keskeinen tilanneteorioita leimaava ajatus onkin oletus johtamisen tilannesidonnaisuudesta. Tilanneteorioiden mukaan johtamisen tehokkuus on suoraan seurausta johtajan kyvystä soveltaa omaa johtamistyyliään vastaamaan tilanteen vaatimuksia. (Lämsä & Päivike 2010, 229-232.) Tilanneteorioiden mukaiselle hyvälle ja mahdollisesti motivoivalle johtajalle on siis ominaista ainakin tilanneherkkyys, mikä näkyy johtajan kykyä tulkita kukin johtamistilanne ja sen vaatimukset ja mukauttaa oma toimintansa vastaamaan niitä.

Johtajuuden piirreteorioille on ominaista pohdinta siitä, millainen luonne on ominainen hyvälle johtajalle. Piirreteoriat näkevät johtajuuden yksilön luonteenpiirteinä ja määrittävätkin hyvän johtajan näiden piirteiden perusteella. (Lämsä & Päivike 2010, 222.) Rehellisyys, älykkyys, terve itseluottamus, sosiaalisuus ja sinnikkyys ovat esimerkkejä piirreteorioiden hyvään johtajaan liittämistä keskeisistä piirteistä (Northouse 2007; Timpe 1988, 36-40). Ovatko kyseiset piirteet ominaisia siis myös motivoivalle johtajalle? Piirreteorioita leimaa oletus siitä, että osa ihmisistä on omaamiensa piirteiden ja henkilökohtaisten ominaisuuksien vuoksi toisia sopivampia johtajiksi. Kärjistetysti voidaan sanoa, että piirreteorioiden mukaan johtajiksi synnyttään tai ainakin kyky johtajuuteen on olemassa yksilössä itsessään eikä sitä voi oppia. (Lämsä & Päivike 2010, 222.)

Johtajuuden käyttäytymisteorioita taas kiinnostaa se, miten tehokas johtaja käyttäytyy. Toisin kuin piirreteorioissa, käyttäytymisteorioiden mukaan teho-

kas ja hyvä johtamiskäyttäytyminen on mahdollista oppia. Jos johtaminen on opittavissa, voiko motivoivaksi johtajaksikin oppia? Johtamiskäyttäytymistä koskevat teoriat pyrkivät selvittämään tehokkaalle johtajalle ominaisia käyttäytymistapoja. Millaista on motivoivalle johtajalle ominainen käyttäytyminen? Edustaako motivoiva johtaja kenties demokraattista, osallistuvaa, neuvovaa, valmentavaa, hällä väliä -tyylistä vai autoritaarista johtamiskäyttäytymistä? Timpen (1988, 295-300) mukaan paremman työsuorituksen motivoiminen vaatii johtajalta usean erilaisen käyttäytymisen toteuttamista; tavoitteiden asettamista, kouluttamista, ohjausta, neuvonantoa, arviointia ja palautteen antoa sekä päätöksentekoa. Useat tutkimukset ovat päätyneet siihen tulokseen, että ihanteellinen johtamiskäyttäytyminen nykypäivän organisaatioissa olisi lähellä demokraattista, osallistavaa, kannustavaa ja yhteistyöhön perustavaa johtamista. Autoritaarinen, käskävä ja etäinen johtamiskäyttäytyminen nähdään useimmissa organisaatioissa tänä päivänä liian johtajakeskeisenä ja lannistavana ja siksi tehottomana. Autoritaarisen johtamiskäyttäytymisen johtajakeskeisyydestä kiellii se, että autoritaariset johtajat eivät usein välitä päämäärien saavuttamiseksi käytettävistä keinoista, vaan pitävät päämääriä kaikista tärkeimpänä ja työntekijät ovat vain työkalu päämäärien saavuttamiseksi. Autoritaarinen johtaja ei huomioi motivoinnin kannalta keskeisessä roolissa olevia työntekijöiden tarpeita lainkaan, vaan keskittyy tuloksen tekemiseen hinnalla millä hyvänsä. Tämän voidaan nähdä olevan ristiriidassa useiden eri tutkimusten mukaisiin motivoivaan johtajaan kohdistettaviin käyttäytymisodotuksiin. (Lämsä & Päivike 2010, 225-226.)

Perinteisiä johtajuuden teorioita on mahdollista käyttää tukena myynti-työntekijöiden ja esimiesten motivoivaan johtajaan kohdistamien käyttäytymisodotusten, luonteenpiirteiden ja eri johtamistilanteiden vaatimusten ymmärtämisessä.

### 3.4.2 Niermeyerin ja Seyffertin motivoivan johtamisen osatekijät

Motivoivaan johtajaan kohdistuu erilaisia vaatimuksia niin maantieteellisten, organisatoristen, yksilöllisten kuin ajallistenkin tekijöiden seurauksena. Tämän vuoksi motivoivasta johtajasta ei ole olemassa yksiselitteistä ja ainoa oikeaa määritelmää, eikä voida ajatella, että yksi teoria riittäisi kattamaan kaikki motivoivan johtajuuden osa-alueet. Kuitenkin eri tutkimusten sekä motivaatioteorioiden perusteella on pystytty määrittämään motivoivaan johtamiseen olennaisesti kuuluvia tekijöitä. Näin ovat tehneet esimerkiksi Niermeyer ja Seyffert (2004, 65) rajatessaan motivoivan johtamisen osatekijät viiden tekijän kokonaisuudeksi, jota voidaan tässä tutkimuksessa myös käyttää apuna motivoivan johtajuuden ymmärtämisessä.

Niermeyerin ja Seyffertin määrittämät motivoivan johtamisen osatekijät ovat:

- 1) haasteellisten tavoitteiden muotoilu
- 2) työntekijöiden itseluottamuksen edistäminen
- 3) liikkumavaran tarjoaminen työntekijöille

- 4) henkilöstön kehittäminen, jopa kehityksen pakottaminen
- 5) rakentavan, ajankohtaisen palautteen laatiminen ja antaminen

Niermeyerin ja Seyffertin motivoivan johtamisen osatekijöitä on mahdollista selittää tämän tutkimuksen teoriaosuudessa esitettyjen teorioiden ja jaottelujen avulla. Kyseiset motivoivan johtamisen osatekijät korostavat esimerkiksi varsin selvästi aikaisemmin esitettyjä hyvän ja motivoivan työn ominaisuuksia. On täysin loogista, että motivoivan johtamisen osatekijät kattavat useita keskeisiä käsiteltyjä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä, sillä ollakseen motivoiva on johtajan ymmärrettävä yksilöiden motivaatioprosessia ja siihen vaikuttavia tekijöitä, sekä kyettävä hyödyntämään tätä tietoa käytännön työssä. Yhtäläisyyksien voidaan nähdä tuovan vahvistusta sille, että työntekijöiden työmotivaatio sekä motivoiva johtaminen ovat varsin sitoutuneita toisiinsa ja niiden syvempi ymmärtäminen vaatii molempia koskevien teorioiden ymmärtämistä, sillä teoriat täydentävät ja selittävät toisiaan.

Kuten jo aikaisemmin on todettu, nykypäivän työntekijät kaipaavat entistä enemmän haasteita. (Timpe 1988, 36). Tehokkaat, oikein asetetut tavoitteet ovat yksi johtajan merkittävimpiä mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijöiden kokemaan työmotivaatioon (Malik 2000, 259). Tehokkaat tavoitteet ovat haastavia, mutta toteutettavissa, selkeitä, relevantteja, merkityksellisiä, houkuttelevia ja huolella laadittuja (Dessler 2011, 186; Niermeyer & Seyffert 2004, 66). Tavoitteet, niiden asettelu ja vaatimukset vaikuttavat merkittävästi työn sisältöön ja sen myötä työntekijän omaan kokemukseen työstä. Työn sisältö onkin työntekijän motivaation kannalta keskeisessä roolissa, sillä usein motivaation kokemus syntyy, kun työ koetaan mielekkääksi ja sillä on ymmärrettävä tarkoitus. (Viitala 2013, 16.) Haasteellisten tavoitteiden merkittävän roolin vuoksi työntekijöiden työmotivaation kannalta, voidaan motivoivan vaikutuksen omaavien tai motivaatiota säilyttävien ja vahvistavien tavoitteiden muotoilun nähdä olevan yksi johtajien keskeisistä tehtävistä (Niermeyer & Seyffert 2004, 66). Haasteellisten tavoitteiden muotoilu vaatii johtajalta kykyä ottaa huomioon työntekijän kyvyt ja vahvuudet, kasvupotentiaalin ja pitävän huolen siitä, että työ vastaa työntekijän osaamista, mutta tarjoaa kuitenkin riittävästi haastetta ja on linjassa koko organisaation tavoitteiden kanssa. (Niermeyer & Seyffert 2004, 66; Timpe 1988, 296.) Motivoivalle johtajalle nähdään ominaisena työn sisältöön ja tehtävien suunnitteluun paneutuminen, mikä pääasiassa rakentuu johtajan ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen, jonka kautta johtajan tulee selvittää työntekijän tarvittavat ominaisuudet (Malik 2000, 259; Niermeyer & Seyffert 2004, 66).

Toinen Niermeyerin ja Seyffertin (2004) määrittämistä motivoivan johtamisen osatekijöistä painottaa johtajan roolia työntekijöiden itseluottamuksen edistämässä. Terveen itseluottamuksen omaava työntekijä tarttuu haasteisiin koko potentiaalinsa turvin ja luottaa omaan osaamisensa ja sen riittävyyteen. Merkittäviä tekijöitä työntekijöiden itseluottamuksen vahvistamisessa ovat nimenomaan oikein asetetut, riittävän haasteelliset tavoitteet, joiden kautta johtajalla on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden itseluottamuksen tasoon. Riittävän haasteellisten tavoitteiden saavuttaminen vaatii työntekijältä ponnistelua ja onnistunut suoritus kasvattaa itseluottamusta ja sen myötä motivaatiota.

(Niermeyer & Seyffert 2004, 71.) Onnistumisten lisäksi työntekijöiden itseluottamukseen voidaan nähdä keskeisesti vaikuttavan kussakin yksilössä syvästi vaikuttava tunnustuksen tarve. Johtajan antama tunnustus tehdystä työstä kasvattaa itseluottamusta. Johtajan antama huomio ja arvostus luovat työntekijälle kuvan työn merkityksellisyydestä ja oman roolin tärkeydestä organisaatiossa, jolloin omanarvontunto kasvaa nostaen myös motivaation tasoa. (Timpe 1988, 37-38.) Niermeyerin ja Seyffertin (2004, 73) mukaan motivoivalle johtajalle on ominaista työntekijöiden itseluottamuksen edistämiseen pyrkiminen heidän potentiaalinsa huomioimisen kautta työtehtävien suunnittelussa, jolloin työntekijöihin kohdistuvat vaatimukset ovat kohtuullisia ja onnistumisen kokemukset mahdollisia. Lisäksi motivoivan johtajan odotetaan toteuttavan tilannesidonnaista johtamistyyliä aina kunkin tilanteen ja työntekijän vaatimusten mukaan työntekijöiden itseluottamuksen vahvistamiseksi. Viimeiseksi työntekijöiden itseluottamukseen merkittävästi vaikuttavaksi tekijäksi Niermeyer ja Seyffert (2004) ehdottavat johtajan kykyä sietää virheitä. Virheitä sietävä johtaja nähdään motivoivana siksi, että työntekijät kokevat organisaatiokulttuurin usein silloin vapaammaksi eivätkä pelkää tehdä virheitä, vaan ennemminkin näkevät virheet mahdollisuuksina oppia uutta ja kehittyä. Virheitä sietävä johtaja antaa työntekijöiden potentiaalille aidon mahdollisuuden kehittyä ja saavuttaa onnistumisia rohkeasti kokeilemalla uutta.

Motivoivan johtajan yksi tunnusmerkeistä on Niermeyerin ja Seyffertin (2004) mukaan johtajan tavoite pyrkiä tarjoamaan liikkumavaraa työntekijöille. Tällä tarkoitetaan käytännössä johtajan kykyä antaa työntekijöille todellista vastuuta, jolloin työntekijöiden tunne oman toiminnan itsenäisyydestä vahvistuu. Todellista vastuuta antavalle johtajalle on ominaista, että hän ei puutu työntekijöiden päätöksentekoon, vaan luovuttaa vastuun siitä työntekijöille itselleen. (Niermeyer & Seyffert 2004, 74.) Tämä vaatii johtajalta delegointia. Motivoivat johtajat näkevät usein päätöksentekokyvyn kehittämisen kaikilla organisaation tasoilla omana tehtävänä ja siksi delegeoivat jopa 90 prosenttia päätöksenteosta työntekijöille (Timpe 1988, 37). Kuitenkin motivoiva johtaja voi tarjota työkaluja, kuten neuvoja, informaatiota tai erilaisia näkökulmia työntekijöiden ongelmiin tarpeen niin vaatiessa, mutta todellisen vastuun periaatteiden mukaisesti jättää lopullisen päätöksen tekemisen kuitenkin työntekijälle itselleen. Työntekijöiden kokemat vastuun ja itsenäisyyden tunteet nähdään johtajan motivoivaa vaikutusta vahvistavina tekijöinä. Motivoivan johtajan tulee siis tarjota työntekijöille liikkumavaraa, jonka kokemus on seurausta päätöksentekomahdollisuuksista, todellisesta vastuusta sekä virheitä sietävästä yrityskulttuurista. Näiden tekijöiden saavuttaminen edellyttää johtajalta niille edullisten mahdollisuuksien luomista, tunnistamista ja hyödyntämistä organisaatiossa. (Niermeyer & Seyffert 2004, 74-77.)

Motivoiva johtaja on tunnistettavissa Niermeyerin ja Seyffertin (2004) mukaan myös hänen jatkuvasta pyrkimyksestään kehittää henkilöstöä. Johtaja voi edesauttaa työntekijöiden kehitystä muun muassa asettamalla haastavia, tehokkaita tavoitteita, huomioiden kuitenkin aina työntekijän osaamisen ja tarjoamalla tarvittavat työkalut, kuten koulutusta, jotta haasteet on mahdollista

todellisuudessa saavuttaa (Ulrich 2007, 182). Motivoivalle, työntekijöiden kehitystä edistävälle johtajalle nähdään ominaisena muun muassa työntekijöiden vahvuuksien hyödyntäminen ja kehittäminen, työntekijöiden kanssa yhdessä kehitystavoitteista sopiminen, kehityksen tukeminen sekä virheistä oppiminen niistä rankaisemisen sijaan. Motivoiva johtaja pyrkii kehittämään työntekijöitä esimerkiksi antamalla heille lisää vastuuta. (Niermeyer & Seyffert 2004, 78-80.) Usein johtajat lisäävät vastuuta laajentamalla työntekijöiden työnkuvaa esimerkiksi delegoimalla. Delegointi on yksi motivoivan johtajan työkaluista henkilöstön kehittämiseksi. Tehokkaalla delegoinnilla johtaja pystyy tarjoamaan työntekijöille jatkuvasti uusia mahdollisuuksia oppia, kehittyä ja harjaantua työssä. (Timpe 1988, 37.) Johtajalla nähdään usein olevan motivoiva vaikutus työntekijöihin, jos hänen koetaan rohkaisevan, tukevan ja jopa pakottavan työntekijöitä kasvuun ja kehitykseen työssä (Timpe 1988, 437). Kehittymisen mahdollisuus usein konkretisoi työn merkitystä työntekijälle. Merkityksellisyyden kokemus onkin yksi motivaation perustoista. Jos työntekijä kokee työnsä merkityksettömäksi ja mahdollisuutensa kasvaa ja kehittyä työssään olemattomiksi, on mahdollista, että jo olemassa oleva motivaatio hiipuu. (Niermeyer & Seyffert 2004, 77.) Motivoivalla johtajalla on merkittävä rooli työntekijöiden kehityksen mahdollistajana. Työntekijässä itsessään on kuitenkin oltava halu ja valmius kehittyä työssä ja ylläpitää omaa motivaatiota

Viides Niermeyerin ja Seyffertin (2004) määrittämistä motivoivan johtamisen ulottuvuuksista painottaa johtajan antaman rakentavan palautteen merkitystä työntekijän motivoimisessa. Johtajan antamalle rakentavalle palautteelle on ominaista, että se sisältää työntekijän kehityksen ja työsuorituksen kannalta olennaista ja ajankohtaista tietoa. Palautteen kautta johtajan on mahdollista antaa työntekijöiden motivaatioon keskeisesti vaikuttavaa tunnustusta tehdystä työstä, osoittaa kiitollisuutta tai arvostusta työntekijää kohtaan, tunnistaa kehittämistä kaipaavia osa-alueita ja yleisesti näyttää kiinnostuksensa työntekijän työsuoritusta kohtaan. (Niermeyer & Seyffert 2004, 81-84.) Motivoivan johtajan oletetaan hallitsevan ja hyödyntävän rakentavan palautteen antamista johtamisen ja motivoimisen tukena. (Timpe 1988, 297-298.) Rakentavan palautteen laatiminen ja antaminen vaativat johtajalta työntekijöiden työsuoritusten seuranta ja kykyjen tuntemusta. Rakentavan palautteen kautta sekä työntekijän että johtajan on mahdollista kartoittaa työntekijän tilanne, pyrkiä korjaamaan työn suorittamisessa ilmenevät mahdolliset epäkohdat ja löytämään uusia mahdollisuuksia työntekijälle (Dessler 2011, 186). Suoritusten arviointi ja rakentavan palautteen antaminen ovat tärkeitä työkaluja motivoivalle johtajalle, sillä ne auttavat muiden Niermeyerin ja Seyffertin nimeämien motivoivan johtamisen osatekijöiden toteuttamisessa. Suoritusten seuraamisesta saatu tieto auttaa johtajaa muun muassa muotoilemaan haastavia, tehokkaita tavoitteita kunkin työntekijän kykyihin nähden, löytämään tarpeellisia kehitysalueita työntekijöistä ja oikein muotoiltu, ajoitettu sekä asiallinen palaute auttaa työntekijän itseluottamuksen vahvistamisessa.

Niermeyerin ja Seyffertin motivoivan johtamisen osatekijöistä on tunnistettavissa paljon samankaltaisuuksia jo aikaisemmin määritellyn hyvän ja moti-

voivan työn piirteiden kanssa. Tämä vahvistaa oletusta siitä, että ollakseen motivoiva, on johtajan ymmärrettävä yksilön motivaatiotekijöitä sekä motivoivan työn luonnetta ja osattava hyödyntää tätä tietoa. Lisäksi Niermeyerin ja Seyffertin malli korostaa transformationaalisen johtajuuden teorian tavoin johtajan ja työntekijän välisen päivittäisen vuorovaikutuksen merkitystä työntekijän motiivoinnin perustana. Vuorovaikutuksessa saatujen tietojen järjestelmällinen hyödyntäminen sekä johtajan aito halu tuntee työntekijä, luovat pohjan motivoivan johtajan toiminnalle. Niermeyerin ja Seyffertin (2004) mallin mukaisen motivoivan johtajan tehtävä ei ole toimia päätöksentekijänä työntekijän puolesta, vaan huolehtia siitä, että työntekijöillä on riittävä tieto, laaja näkemys, vapaus, ymmärrys sekä valmius lopullisten päätösten tekemiseen itse.

### 3.4.3 Transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajuuden teoriat motivoivan johtajuuden näkemysten ymmärtämisen tukena

Johtajuuden tutkimuksessa on viimeisten vuosikymmenten aikana esiintynyt useita teorioita hyvästä ja motivoivasta johtajuudesta. Useissa motivoivaa johtajuutta käsittelevissä tutkimuksissa johtajuutta tarkastellaan ja pyritään selittämään muun muassa transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajuuden teorioiden avulla. Molemmat teoriat keskittyvät johtajan työntekijöitä motivoivaan vaikutukseen, mutta teorioissa motivoiva vaikutus on seurausta eri tekijöistä ja erilaisesta johtamiskäyttäytymisestä. Transformationaalisen johtajuuden teorian mukaan johtajan alaisia motivoiva vaikutus on seurausta johtajan hyödyntämisestä alaisia yksilöllisesti inspiroivasta, huomioivasta sekä älyllisesti haastavasta johtamistyylistä. Transformationaalisen johtajan toimintaa voidaan kuvailla ihmiskeskeiseksi. Ihmiskeskeiselle johtajalle on ominaista johtajan panostus ihmissuhteisiin ja työntekijöiden tarpeiden tyydyttämiseen (Lämsä & Päivike 2010, 226). Transaktionaalisen johtajuuden teoria sen sijaan painottaa johtajan tehtäväkeskeisyyttä ja kykyä hyödyntää palkkioita alaisten motiivoinnin perustana. (Northouse 2007, 175-185.) Tehtäväkeskeiselle johtajalle ominaisena nähdään johtajan fokus tehtävien suorittamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen (Lämsä & Päivike 2010, 226). Siitä huolimatta, että teoriat tarjoavat erilaiset ja toisistaan erilliset näkökulmat johtajuuteen, on mahdollista, että saman yksilön johtamistavoista on tunnistettavissa piirteitä sekä transformationaalista että transaktionaalisesta johtajuudesta. Valtaosa johtajista edustaa kuitenkin pääasiassa vain toista johtamistyylistä. (Bass 1985, 225.)

Transformationaalisen johtajuuden teoria on viime vuosina kasvattanut suosiotaan motivoivan johtajuuden tutkimuksessa. Suosion kasvua voidaan selittää alalla vallitsevalla yleisellä oletuksella siitä, että sen edustaman johtamistyylin nähdään vastaavan hyvin nykyorganisaatioiden vaihteleviin tarpeisiin. Transformationaalisten johtajien on todettu toimivan tehokkaasti jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä mukautuvuutensa ja joustavuutensa turvin. Transformationaalinen johtaja nähdään karismaattisena johtajana, jolla on tyypillisesti suuri vaikutusvalta, minkä vuoksi työntekijät kokevat tarvetta samaistua heihin tunnetasolla. (Arthur ym. 1993, 577; Lämsä & Päivike 2010, 242.) Aiheesta

tehty aikaisempi tutkimus on osoittanut, että transformationaalisella johtajuudella on positiivinen vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen, motivaatioon, sitoutumisen asteeseen sekä tehokkuuteen. (Pongpearchan 2016, 95.) Sen on todettu toimivan tehokkaasti erilaisten organisaatioiden ja eri organisaatiotasojen esimiesten johtamistapana (Lowe ym. 1996). Transformationaalisen johtajuuden voidaan katsoa siis myös soveltuvan hyvin myyntityöntekijöiden esimiesten tavaksi toimia. Tästä syystä teoria valikoitui myös osaksi tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä.

Transformationaalisen johtajuuden teoria esitti James MacGregor Burns (1978). Burnsien mukaan transformationaaliselle johtajuudelle on ominaista, että johtaja pystyy motivoimaan työntekijöitä entistä parempiin suorituksiin (Bass 1985, 20). Transformationaalisen johtajuuden positiiviset vaikutukset työntekijöiden motivaatioon ovat seurausta muun muassa teorian painottamasta johtamisessa tapahtuvasta yksilöllisestä huomioimisesta. Transformationaaliselle johtajalle on ominaista se, että hän pyrkii luomaan läheiset suhteet työntekijöihin ja huomioimaan kunkin työntekijän tarpeet yksilöllisesti. Tämä vaatii johtajalta hyvää ihmistuntemusta, empatiakykyä sekä tilanneherkkyyttä. Yksilön tarpeet, niiden tunnistaminen sekä niihin vastaaminen ovatkin keskeisessä roolissa työntekijöiden motivoimisessa (Peltonen & Ruohotie 1987, 34). Tunnistettuaan työntekijöiden tarpeet, transformationaalinen johtaja pystyy hyödyntämään niitä motivoinnin tukena tarjoamalla riittäviä kannusteita tarpeiden tyydyttämiseksi työn kautta (Timpe 1988, 149). Transformationaalista johtajaa voidaan kuvailla karismaattiseksi ja innovatiiviseksi yksilöksi, joka omalla esimerkillään pyrkii johtamaan organisaatiota. Transformationaalinen johtaja pyrkii omalla toiminnallaan inspiroimaan työntekijöitä työskentelemään kohti yhteisiä tavoitteita ja ponnistelemaan koko organisaation kehityksen eteen. Transformationaalinen johtaja painottaa toiminnassaan työntekijöiden kehittämisen, älyllisen haastamisen, jatkuvan tukemisen sekä voimaannuttamisen merkitystä motivaation saavuttamisessa. (Carless ym. 2000.) Transformationaalinen johtaja pyrkii kasvattamaan työntekijöiden itseluottamusta ja uskoa omaan kykyihinsä rohkaisemalla ja kannustamalla heitä toimimaan oman osaamisensa rajoissa itsenäisesti. Lisäksi transformationaalisen johtajuuden teoria painottaa esimerkiksi johtajan luoman selkeän vision merkitystä motivoimisen tukena (Pongpearchan 2016, 95). Selkeä ja hyvin viestitty visio auttaa työntekijöitä ymmärtämään, miksi ja mitä kohti he pyrkivät työskentelemään. (Carless ym. 2000.) Visio on siis apuna muun muassa työntekijöiden motivaation kokemuksen taustalla keskeisesti vaikuttavan työn merkityksellisyyden ymmärtämisessä (Peltonen & Ruohotie 1987).

Kun transformationaalisen johtajuuden teoriaa leimaa yhteisiin, koko organisaation tavoitteisiin pyrkiminen sekä johtajien että työntekijöiden osalta, edustaa transaktionaalisen johtajuuden teoria toisenlaista näkökulmaa. Transaktionaalisen johtajuuden teoria painottaa transformationaalisesta johtajuudesta poikkeavan johtamiskäyttäytymisen toteuttamista tehokkaan johtajuuden mahdollistajana. Transaktionaalinen johtaja ei transformationaalisen johtajan tavoin pyri luomaan yksilöllisiä suhteita kuhunkin työntekijään, yksi-

löimään heidän tarpeitaan tai keskittymään heidän henkilökohtaiseen kehitysseensä haluttujen lopputulosten saavuttamiseksi. Transaktionaalisen johtajan toiminta ja tehokkuus perustuvat tarkasti määriteltyihin palkkioihin ja niiden hyödyntämiseen johtajan omien sekä työntekijän etujen takaamiseksi. Transaktionaaliselle johtajuudelle on ominaista, että tietystä työstä työntekijälle luetaan tietynlainen palkkio ja palkkion ollessa riittävän houkutteleva, motivoi se työntekijöitä toimimaan johtajan toivomalla tavalla. (Northouse 2007, 184-185.) Transaktionaalisen johtajan tehokkuus perustuu siihen, että työntekijöiden on mahdollista saavuttaa arvostamiaan palkkioita, kuten arvostusta, kunnioitusta tai palkkaa noudattamalla johtajan ohjeita ja toimimalla tämän toiveiden mukaan. Palkkioiden turvin tehty suoritus tuo molemminpuolista hyötyä ja tyytyväisyyttä, sillä johtaja saa aikaan haluamaansa toimintaa ja työntekijät saavuttavat arvostamiaan palkkioita. Sekä johtaja että työntekijät toimivat transaktionaalisen johtajuuden teorian mukaan siis ajaakseen omia etujaan, ei transformationaalisen johtajuuden teorian painottamaa koko organisaation etua tavoitellen. Palkkioiden rooli työntekijöiden motivaation keskeisesti vaikuttavana tekijänä on yleisesti tunnistettu alan tutkimuksessa ja oikein toteutettuna voi olla varsin tehokas johtamiskeino (Peltonen & Ruohotie 1987). Transaktionaaliselta johtajalta odotetaan kykyä tunnistaa ja hyödyntää käytettävissä olevia kannusteita ja palkkioita tehokkaasti työntekijöiden työsuoritusta ja motivaatiota ajavina voimina.

Transaktionaalinen johtajuus voidaan nähdä käyttäytymisenä, jossa työntekijään kohdistuvat vaatimukset ovat selkeitä ja työ pohjautuu yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä vaatii transaktionaaliselta johtajalta kykyä muotoilla ja viestiä työntekijöihin kohdistuvat vaatimukset tarkasti ja linjata ne vastaamaan organisaation tavoitteita. Lisäksi transaktionaalisen johtajan tulee kyetä viestimään suorituksista saatavat palkkiot houkuttelevasti ja selkeästi työntekijöille. Transaktionaaliselle johtajalle on omaista, että johtaja arvostaa tarkkoja ohjeita sekä standardeja työssä. Transaktionaalisen johtajuuden teorian mukaan johtajan työntekijöitä motivoiva vaikutus ei siis välttämättä ole seurausta johtajan luonteenpiirteiden, johtamistyylin tai käyttäytymisen vaikutuksesta, vaan johtajan kyvystä hyödyntää palkkioita työntekijöiden toimintaa ohjaavina tekijöinä. Johtajan käyttäytymisen ei siis tarvitse olla motivoivaa, jos toiminnasta seuraavat palkkiot ovat riittävän houkuttelevia ja tehokkaita motivaattoreita. (Northouse 2007, 175-185.)

Jo teorioiden nimistä on mahdollista erottaa niiden merkittävät eroavaisuudet. Transformationaalisen johtajuuden teoria perustuu johtajan haluun saada aikaan muutosta ja muuntaa "transform" työntekijöitä ylittämään itsensä ja tyydyttämään heidän syvimpiä tarpeitaan henkilökohtaisen kasvun, kehityksen ja koko organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä vaatii johtajalta halukkuutta ja kykyä luoda ja ylläpitää merkityksellisiä vuorovaikutussuhteita työntekijöiden kanssa. (Yukl 1999.) Transaktionaalisen johtajuuden keskiössä on hyödykkeiden vaihdanta, transaktio "transaction" halutun toiminnan ja lopputuloksen saavuttamiseksi sekä oman edun ajamiseksi. Transaktionaalisen johtajuuden toteuttaminen vaatii johtajalta kykyä tunnistaa erilaisia



käytettävissä olevia palkkioita, arvioida niiden vaikutusvaltaa ja hyödyntää niitä kannusteina tavoitteiden ja halutun käyttäytymisen saavuttamiseksi.

Sekä transformationaalisen että transaktionaalisen johtajuuden motivoivat vaikutukset ovat saaneet tukea useista eri tutkimuksista. Mielenkiintoista on nähdä, esiintyykö tämän tutkimuksen mukaisessa motivoivassa johtajassa piirteitä edellä mainituista teorioista. Onko tämän tutkimuksen kohteena olevien myyntityöntekijöiden sekä esimiesten näkemyksistä motivoivasta johtajasta tunnistettavissa transformationaalisen tai transaktionaalisen tai kenties molempien teorioiden mukaisen johtajan piirteitä? Ainakin teorioita on mahdollista käyttää tässä tutkimuksessa esiin tulevien motivoivan johtajan piirteiden selittämisen ja ymmärtämisen tukena, sillä teorioiden painottamien seikkojen voidaan olettaa olevan merkittävä osa myös myyntityön johtamista.

## 4 AINEISTO JA MENETELMÄ

### 4.1 Tutkimus

Tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä hahmottamaan Keski-Suomen alueella työskentelevien myyntityöntekijöiden työmotivaatioon keskeisesti vaikuttavia tekijöitä ja näkemyksiä siitä, mikä tekee johtajasta motivoivan. Tutkimuksen keskiössä ovat siis kysymykset siitä, mikä myyntityöntekijöitä motivoi ja millainen on motivoiva johtaja. Myyntityöntekijöiden motivaatio on suoraan yhteydessä työn tuloksellisuuteen ja myyntityössä työn tuloksellisuus vaikuttaa suoraan organisaation tulokseen tehdyn myynnin ja kartutetun katteen kautta. Myyntityöntekijät valikoituivat tämän tutkimuksen kohderyhmäksi juuri sen vuoksi, että myyntityöntekijöiden tuloksellisuus on tämän päivän organisaatioiden tavoitteena ja tuloksellisuuden nähdään myynnin tehokkuuden ohella olevan seurausta myyntityöntekijöiden työssä kokemasta motivaatiosta.

Tutkimuksen kiinnostavuuden ja kattavuuden vuoksi tutkimuskysymyksiä käsitellään sekä myyntityöntekijöiden, että myyntityöntekijöiden esimiesten näkökulmasta. Heidän näkemyksiään vertaamalla ja yhdistämällä on mahdollista saada kattavampi kokonaiskuva myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä ja motivoivasta johtajasta. Sekä myyntityöntekijöiden että esimiesten sisällyttäminen tutkimukseen antaa mahdollisuuden vertailla heidän näkemyksiään tutkimuskysymyksiin ja se voidaan nähdä tuloksia rikastuttavana ja selittävänä tekijänä tämän tutkimuksen tapauksessa.

Tutkimus on laadullinen tutkimus ja toteutettu noudattaen laadulliselle tutkimukselle ominaisia periaatteita. Tutkimus painottaa laadullisen tutkimuksen tavoin ihmisen ominaisuuksia kokevana, toimivana ja havainnoivana (Ronkainen ym. 2014, 82). Tutkimuksessa korostuvat nimenomaan myyntityöntekijöiden omat kokemukset ja näkemykset siitä, mikä heitä motivoi ja millainen heidän mielestään on motivoiva johtaja, samoin kuin esimiesten näkemykset ja kokemukset myyntityöntekijöitä motivoivista tekijöistä sekä motivoivasta johtajasta. Edellä mainittujen tekijöiden selvittämiseksi tässä tutkimuksessa on käytetty Keski-Suomen alueella myyntityössä työskentelevien henkilöiden sekä

myyntityöntekijöiden esimiesten haastatteluja. Tutkimus ei pyri löytämään yhtä oikeaa vastausta tutkimuskysymyksiin, vaan pikemminkin kartoittamaan kokonaiskuvaa tämän tutkimuksen mahdollisuuksien puitteissa.

## 4.2 Haastattelut ja aineisto

Tutkimusaineisto on kerätty puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla tammikuun sekä helmikuun 2017 aikana Keski-Suomen alueella. Teemahaastattelulle on ominaista, että ennen haastattelua on olemassa oletus siitä, että haastateltavilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Tämän tutkimuksen tapauksessa se tarkoittaa oletusta siitä, että myyntityöntekijöillä on kokemusta työmotivaatiosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä motivoivasta johtajasta, sekä myyntityöntekijöiden esimiehillä oletetaan olevan kokemusta myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä ja motivoivasta johtajasta. Ennakko-oletuksen lisäksi puolistrukturoidulle teemahaastattelulle on ominaista, että sitä käyttävän tutkijan tulee olla perehtynyt tutkittavaan ilmiöön kattavasti kokonaisuutena ja näihin tietoihin perustuen hänen tulee luoda haastattelurunko, jonka avulla haastattelutilanteessa pyritään selvittämään haastateltavien subjektiivisia kokemuksia ilmiöstä. Puolistrukturoidun menetelmän teemahaastattelusta tekee se, että haastattelun rungon muodostavat aihepiirit, teema-alueet, ovat tiedossa ja pysyvät samana jokaisessa haastattelussa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys voivat vaihdella haastattelusta toiseen. (Hirsjärvi & Hurme 1980, 47-48.)

Haastattelun teema-alueiksi muodostuivat tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti teemat myyntityöntekijöiden työmotivaatiosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä motivoivasta johtajasta. Teemat myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden taustalla myötäilivät muun muassa Peltosen ja Ruohotien (1987) nimeämiä yksilön työmotivaatiota sääteleviä tekijöitä. Nämä teemat kattoivat työn myyntityöntekijöihin kohdistamat odotukset ja vaatimukset, myyntityöntekijöiden motiivit ja kannusteet työn tekemiseen sekä heidän työhön kohdistamansa odotukset ja niiden taustalla vaikuttavat tarpeet. Nämä teemat valikoituivat haastattelujen teema-alueiksi siitä syystä, että niiden avulla oli mahdollista selvittää kattavasti Peltosen ja Ruohotien (1987) taulukossa 1 esitettyjen motivaatioprosessiin työorganisaatiossa vaikuttavien tekijöiden niin myyntityöntekijöiden persoonallisuuteen, työn ominaisuuksiin kuin työympäristöönkin liittyvien tekijöiden roolit myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavina tekijöinä. Lisäksi näkemyksiä motivoivasta johtajasta pyrittiin selvittämään motivoivan johtajan teeman kautta, mikä keskittyi pääasiassa aikaisemmin esitettyjen perinteisten johtajuuden teorioiden näkemyksiin johtajan luonteenpiirteistä, ominaisuuksista sekä käyttäytymisestä ja toiminnasta tärkeinä motivoivaa johtajaa selittävinä tekijöinä.

Teemahaastattelu valikoitui tämän tutkimuksen aineiston keräämisen menetelmäksi nimenomaan sen joustavuuden ja mukautuvuuden vuoksi. Ennalta valitut teemat auttoivat pysymään aiheessa ja varmistivat sen, että jokaisen

haastateltavan kanssa käytiin läpi samat asiat. Kuitenkin teemahaastattelun puolistrukturoitu luonne tarjosi riittävästi liikkumavaraa siihen, että haastattelun kulku oli mahdollista määrittää vastaamaan yksilöllisesti kunkin haastateltavan tarpeita ja siten mahdollisesti tarvittavan aineiston huolellisen keräämisen tutkimuksen teemojen ja tavoitteiden rajoissa.

Tutkimusaineisto koostuu Keski-Suomen alueella tällä hetkellä kodinelektroniikkaliikkeissä työskentelevien myyntityöntekijöiden sekä myyntityöntekijöiden esimiesten haastatteluista. Ainoana vaatimuksena tutkimukseen osallistumiselle oli työskentely tällä hetkellä myyntityössä tai myyntityön esimiehenä Keski-Suomen alueella. Kaikkiaan tutkimusta varten tehtiin 11 haastattelua (N=11). Tutkimukseen osallistuneista 11 haastateltavasta 6 on myyntityöntekijöitä (2 naista ja 4 miestä) ja 5 esimiesasemassa toimivia (1 nainen ja 4 miestä). Haastateltavat ovat iältään 25-46 -vuotiaita ( $x \approx 35$  vuotta, mediaani= 34 vuotta). Työkokemusta tutkimukseen osallistuneilla myyntityöntekijöillä on kaikkiaan 5-19 vuotta ( $x= 9,7$  vuotta) ja nimenomaan myyntityöstä 3-12 vuotta ( $x= 6,8$  vuotta), kun taas tutkimukseen osallistuneilla esimiehillä yleinen työkokemus vaihtelee 10-22 vuoden välillä ( $x= 15,8$  vuotta) ja kokemus myyntityön esimiestyöstä 4-15 vuoden välillä ( $x= 8,6$  vuotta).

Taulukko 4 Haastateltavien luokittelu

Nimi	Sukupuoli	Ikä	Työkokemusvuodet (kaikki)	Työkokemusvuodet (myyntityö/esimiestyö)
Myyntityöntekijä1	Nainen	28	7	4
Myyntityöntekijä2	Nainen	35	10	10
Myyntityöntekijä3	Mies	25	8	3
Myyntityöntekijä4	Mies	38	19	12
Myyntityöntekijä5	Mies	31	5	3
Myyntityöntekijä6	Mies	29	9	9
Esimies1	Nainen	34	11	4
Esimies2	Mies	46	22	15
Esimies3	Mies	39	17	7
Esimies4	Mies	33	10	5
Esimies5	Mies	44	19	12

Haastattelujen pääasiallinen tavoite oli selvittää myyntityöntekijöiden sekä myyntityön esimiesasemassa toimivien henkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä sekä motivoivasta johtajasta. Keskimäärin haastattelut kestivät 50-70 minuuttia.

Tutkimuksen otoksen valinnassa käytettiin lumipallomenetelmää. Lumipallomenetelmälle on ominaista, että tiedossa olevilta haastateltavilta saadaan tietoa muista mahdollisista ja tutkimuksen tarkoituksia vastaavista haastateltavista (Flick 2008, 28). Tämän tutkimuksen tapauksessa tutkimuksen tarpeita vastaavia potentiaalisia haastateltavia olivat kaikki Keski-Suomen alueella kodinelektroniikkaliikkeissä myyntityössä tai myyntityön esimiestyössä toimivat henkilöt. Lumipallomenetelmän käyttö sopi hyvin tähän tutkimukseen, sillä se

mahdollisti aineiston tehokkaan keräämisen ennalta rajatun kohderyhmän sisältä. Lumipallomenetelmän turvin haastateltavat löytyivät helposti, sillä myyntityöntekijät ja esimiesasemassa työskentelevät tuntevat paljon muita samalla alalla työskenteleviä muun muassa erilaisten koulutusten kautta laajalta-kin alueelta, joten jokaisella haastateltavalla oli vähintäänkin yksi potentiaallinen haastateltava ehdotettavana. Yhtä esimiestä lukuun ottamatta kaikki haastatteluun pyydytyt suostuivat haastateltaviksi.

Lumipallomenetelmän käyttäminen mahdollisti monipuolisen otoksen muodostamisen myyntityöntekijöistä ja esimiehistä. Monipuolisuus näkyy esimerkiksi haastateltavien ikähaitarissa sekä työkokemusvuosien vaihtelevuudessa. Haastateltavien joukossa on myös sekä naisia, että miehiä. Monipuolisen ja kattavan otoksen saavuttaminen tukee tulosten yleistettävyyttä ja luotettavuutta.

### 4.3 Analysointimenetelmät

Aineiston analysointivaiheessa on tärkeää muistaa, että laadulliselle tutkimukselle ominaisesti se korostaa tutkimuksen tulkinnallista ja subjektiivista luonnetta (Hirsjärvi & Hurme 1980, 50). Tämä selittyy sillä, että haastatteluista käy ilmi kunkin haastateltavan oma tulkinta ja käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Tämän tutkimuksen tapauksessa haastattelut korostavat myyntityöntekijöiden näkemyksiä ja tulkintoja heidän työmotivaatioonsa vaikuttavista tekijöistä sekä heidän näkemyksiään motivoivasta johtajasta, sekä esimiesten tulkintoja ja käsityksiä myyntityöntekijöiden työmotivaatioon keskeisesti vaikuttavista tekijöistä ja siitä, millainen on motivoiva johtaja.

Aineiston analyysin voidaan katsoa alkaneen jo haastattelutilanteissa. Jo haastatteluvaiheessa oli mahdollista havaita samankaltaisuuksia haastateltavien vastauksissa ja tiettyjen tekijöiden saattoi huomata ilmenevän puheessa muita useammin ja toistuvan paljon lähes kaikilla haastateltavilla, joten tietyt keskeiset tekijät korostuivat hyvin haastattelutilanteen aikana. Kuitenkin tämän tutkimuksen aineiston käsittely ja todellinen analysointi aloitettiin haastattelujen äänitallenteiden puhtaaksi kirjoittamisella, litteroinnilla, kun kaikki haastattelut oli toteutettu. Litteroidusta materiaalista nousi esiin useita jo haastattelujen aikana havaittuja samankaltaisuuksia haastattelujen välillä sekä muita tutkimuksen kannalta keskeisessä roolissa olevia tekijöitä ja niiden merkityksiä. Aineistossa ilmenneiden yhteneväisyyksien tunnistamiseksi ja erottamiseksi käytettiin litteroiduissa versioissa eri värejä. Värikoodeja käyttämällä aineistosta oli mahdollista tunnistaa tutkimuskysymysten ympärillä vaikuttavat keskeiset tekijät ja aihepiirit, jotka oli mahdollista luokitella eri teemojen alle. Tässä vaiheessa korostuu aineiston subjektiivisen luonteen lisäksi laadulliselle tutkimukselle ominaisesti myös tutkijan itsensä subjektiivinen rooli. Tutkijahan on se, joka nostaa aineistosta tutkimusongelman kannalta keskeiset seikat lähempään tarkasteluun ja etsii tutkimuksen kannalta merkittäviä tehtyjä tulkintoja ja niiden mer-

kityksiä (Flick 2008, 99-100). Analysointimenetelmäksi valikoitui kuin itsestään tämän tutkimuksen tapauksessa teemoittelu, sillä aineiston keskeiset tekijät oli luonnollista sijoittaa eri teemojen alle.

Teemoittelun käyttö toimi tämän tutkimuksen tapauksessa hyvin aineiston analysointimenetelmänä, sillä sen käyttäminen mahdollisti tutkimuskysymysten kannalta keskeisen informaation erottamisen aineistosta ja sen myötä keskeisten teemojen hahmottamisen, löytämisen ja lähemmän tarkastelun.

#### 4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Tutkimuksen tavoitteena voidaan pitää sitä, että tutkimus kuvaa onnistuneesti, kattavasti ja todenmukaisesti tutkittavaa ilmiötä. Tutkimusprosessin ja sen onnistumisen kannalta keskeisessä roolissa ovat niin asetetut ja valitut tutkimuskysymykset, kohderyhmä, otantamenetelmä, aineiston keräämisen menetelmä sekä analysointimenetelmätkin. Kaikkien näiden tekijöiden huolellisella punnitsemisella ja oikeiden menetelmien valinnalla kuhunkin tutkimukseen, tähdätään tutkimuksen luotettavuuteen, pätevyYTEEN ja tulosten sekä todellisuuden parhaaseen mahdolliseen vastaavuuteen. (Hirsjärvi & Hurme 1980, 142.)

Tutkimuksen pätevyYdestä puhuttaessa on kyse tutkimuksen validiteetista. Validiteettia käytetään kuvaamaan sitä, miten hyvin tutkimus itsessään tai siinä käytettävä mittari kuvaa tutkittavaa ilmiötä. (Ronkainen ym. 2014, 131.) Tämän tutkimuksen tapauksessa puolistrukturoitu teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä nostaa esiin tutkimuskysymyksiä keskeisesti ympäröivää tietoa ja sen avulla tutkimuksesta saatu tieto vastaa sitä, mihin tutkimuksessa on pyritty. Toisin sanoen haastatteluista saadun tiedon perusteella on mahdollista teemoittelua ja sen myötä esiin nostettuja teemoja apuna käyttäen vastata tutkimuskysymyksiin. Täten voidaan argumentoida, että sekä tutkimuksessa käytetyt tutkimus- ja analyysimenetelmät ovat sopivia ja päteviä tämän tutkimuksen tarkoituksiin.

Tutkimuksen lopullisen otoksen valinnan tukena käytetty lumipallomenetelmä toimi onnistuneesti ja kitkattomasti tämän tutkimuksen tapauksessa, sillä tutkimuksen kohderyhmä sisälsi yksilöitä, jotka mielellään suosittelivat muita kohderyhmään kuuluvia haastateltaviksi. Lisäksi haastateltaviksi pyydyt yllättivät positiivisesti osallistumishalukkuudellaan, mikä näkyy siinä, että haastateltaviksi pyydytyistä 12 kohderyhmän yksilöstä vain yksi kieltäytyi osallistumasta tutkimukseen. Lumipallomenetelmän käytön voidaan kuitenkin nähdä asettavan jonkin asteisia rajoitteita tutkimukselle ja sen tuloksille. Yksi lumipallomenetelmän käytön vaaroista on esimerkiksi lopullisen otoksen ja siitä saadun aineiston yksipuolisuus. Tämä voi olla seurausta siitä, että kohderyhmän jäsenet suosittelevat muita haastateltavia, jotka ovat hyvin lähellä heitä itseään muun muassa maantieteellisen sijainnin, sukupuolen, iän, kokemuksen tai toimipisteen perusteella. Tämän tutkimuksen tapauksessa kuitenkin positiivisena voidaan nähdä se, että haastateltavista löytyy sekä naisia että miehiä, joiden ikä vaihtelee 25-46 vuoden ja työkokemus 5-22 vuoden välillä. Lisäksi otos sisälsi

haastateltavia laajasti koko Keski-Suomen alueelta. Näihin tietoihin perustuen otoksen ja aineiston voidaan katsoa olevan monipuolista ja hyvin tutkimuksen kohderyhmää edustavaa.

Tutkimuksen tulosten luotettavuuden kannalta positiivisena voidaan nähdä nimenomaan otoksen monipuolisuudesta kielivät seikat. Haastateltavien useiden vuosien työkokemuksen voidaan olettaa vaikuttavan myös heidän kokemuksiinsa ja tietoisuuteensa työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä ja motivoivasta johtajasta. Pitkän työuran omaavien haastateltavien mahdollisesti laajempi kokemuspohja voidaan nähdä aineistoa ja lopullisia tutkimustuloksia rikastuttavana tekijänä, sillä laadulliselle tutkimukselle ominaisesti tulokset perustuvat haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin ja näkemyksiin käsiteltävästä ilmiöstä.

Myös tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on hyvä muistaa laadullisen tutkimuksen subjektiivinen luonne. Aineistosta tehdyt tulkinnat ovat haastateltavien vastausten ohella subjektiivisia. Kuitenkaan tutkimuksen tavoitteena ei ole alun alkaenkaan tarjota tarkkoja mittaustuloksia, vaan korostaa haastateltavien tekemiä tulkintoja ja näkemyksiä käsiteltävistä aiheista ja siinä on pitäyditty loppuun saakka.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 5.1 Yleistä

Aineiston analysointi nosti esiin keskeiset tekijät tutkimuskysymysten ympäriltä ja mahdollisesti haastatteluista saadun tiedon luokittelun teemoihin myyntityöntekijöiden motivaatiotekijöistä sekä teemoihin motivoivasta johtajasta. Molemmat teemakokonaisuudet on jaettu vielä omiin kokonaisuuksiinsa myyntityöntekijöiden ja myyntityöntekijöiden esimiesten kesken, jotta tutkimuksen esiin nostamat tekijät tulevat syvemmin käsiteltyä ennen lopullisen kokonaiskuvan muodostamista. Tärkeää on huomata, että tässä tutkimuksessa motivaatiotekijöistä puhuttaessa tarkoitetaan motivaatioon tavalla tai toisella vaikuttavia tekijöitä, siis sekä motivaation kokemusta kasvattavia, että motivaatiota heikentäviä tekijöitä. Teemat ja niiden sisältö esitetään ja avataan syvemmin tässä osiossa ja niiden selittämisen tukena käytetään sitaatteja toteutetuista haastatteluista.

### 5.2 Teemat myyntityöntekijöiden kokemien työmotivaation vaikuttavien tekijöiden taustalla

Aineiston analysoinnin kautta on mahdollista nostaa esiin myyntityöntekijöiden haastatteluita yhdistäviä tekijöitä ja niistä muodostuvia teemoja myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden taustalla. Myyntityöntekijöiden vastauksissa esiintyvät näkemykset työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä olivat pääosin kaikissa 6 haastattelussa samansuuntaisia ja tässä osiossa esitettävät teemat toistuvat jokaisen haastateltavan vastauksissa muita motivaatiotekijöitä merkittävämmässä roolissa. Haastateltavien nimeämät työn motivaatiotekijät kattavat tässä tapauksessa työmotivaatioon niin positiivisesti kuin negatiivisestikin vaikuttavien tekijöiden joukon. Haastatteluista saadun informaation perusteella voidaan olettaa, että yleisesti tutkimuksen tuloksena



esitettävät teemat työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden taustalla myyntityössä huomioiden, on mahdollista vaikuttaa myyjien kokemaan työmotivaatioon.

Seuraavassa osiossa esitettävien teemojen kattamien tekijöiden lisäksi aiheistosta nousee esiin muitakin tekijöitä, joilla myyntityöntekijät kokevat olevan vaikutusta työmotivaation kokemukseen. Kuitenkin kyseiset tekijät jäävät vastauksissa huomattavasti vähemmälle huomiolle ja saavat siten vähemmän painoarvoa työn motivaatiotekijöinä, joten ne on jätetty tässä tutkimuksessa tarkastelun ulkopuolelle. Sen sijaan keskitytään tarkastelemaan ja selittämään eniten työmotivaation kannalta painoarvoa myyntityöntekijöiden haastatteluisa saaneet tekijät. Tässä tutkimuksessa korostuneet, haastatteluisa saaneet tekijät on jaettu seuraavien teemojen alle: työn sisältö, työympäristö sekä työn tekemisen seuraukset. Teemat ja niiden alateemat on listattu ja esitelty taulukossa 5.

Taulukko 5 Teemat myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden taustalla

Teema	Ominaista
Työn sisältö	
Tavoitteet	päämäärät, vastuu, luottamus, merkityksellisyys
Monipuolisuus	vaihtelevuus, haastavuus, mielenkiintoisuus
Työympäristö	
Ilmapiiri	avoimuus, suvaitsevaisuus, kilpailullisuus
Henkilösuhteet	tuki, hyväksyntä, yhteenkuuluvuus, asiakkaat, kollegat
Työn tekemisen seuraukset	
Saavutukset	tulosten/oman panoksen konkreettisuus, onnistumiset
Suoritusten huomiointi	palaute, kiitos, arvostus, kiinnostus, välitys
Palkka	oikeudenmukaisuus, oman panoksen vaikutus, provisio

### 5.2.1 Työn sisältö

Kaikkien tutkimukseen osallistuneiden kuuden myyntityöntekijän vastauksista on havaittavissa työn sisällön koettu merkitys työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä. Työn sisällön motivoivaa vaikutusta kuvaillessaan useat haastateltavat keskittyvät vastauksissaan nimenomaan työtehtävien ominaisuuksiin ja sen myötä korostuu työn suunnittelun merkitys myyntityöntekijöiden motivaatioprosessissa. Myyntityöntekijöiden puhuessa työn sisällöstä ja siihen liittyvistä työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä, on vastauksista selkeästi tunnistettavissa työn merkityksellisyyden ja mielekkyyden merkitys työmotivaation kannalta.

Uskon, että pääsy mun jaksamiseen ja hyvän tuloksen tavoitteluun on se, että oon työssä, mikä on mun mielestä mukavaa, antoisaa ja myös tärkeää. (Myyntityöntekijä3)

Mulle on tosi tärkeää se, että mä oikeesti tykkään tehdä mun työtä ja se auttaa mua jaksamaan. (Myyntityöntekijä5)

Myyntityöntekijöiden vastauksista on tunnistettavissa kaksi keskeisesti motivaatioon vaikuttavaa, työn merkityksellisyyden ja mielekkyyden kannalta keskeistä työn sisällölle ominaista tekijää: tavoitteet ja monipuolisuus. Näitä työn sisällön alateemoja käsitellään yksityiskohtaisemmin seuraavaksi.

### 5.2.1.1 Tavoitteet

Kaikkien tutkimukseen osallistuneiden myyntityöntekijöiden vastauksista on tunnistettavissa heidän kokemansa merkitys työn sisältämistä tavoitteista motivaatioon vaikuttavina tekijöinä. Myyntityöntekijöiden kokemus tavoitteista merkittävänä osana motivoivaa työn sisältöä on aineistossa ilmeinen, mutta myyntityöntekijöiden mukaan mitkä tahansa tavoitteet eivät riitä. Kaikki kuusi haastateltua myyntityöntekijää kuvailevat haastatteluissa työmotivaatioon vaikuttavia tavoitteita ja niiden ominaispiirteitä hieman eri tavoin, mutta aineistosta on kuitenkin tunnistettavissa lähes kaikkien myyntityöntekijöiden näkemyksiä yhdistäviä tavoitteiden ominaisuuksia.

Aineistossa korostuu myyntityöntekijöiden näkemys siitä, että tavoitteiden kautta on mahdollista päästä haastamaan itseään ja omaa osaamistaan työssä sekä saamaan motivaation kannalta tärkeitä onnistumisen kokemuksia tavoitteiden saavuttamisen kautta.

Kun mä pyrin tavoitteisiin mun työssä, joiden mä tiedän vaativan multa 110 prosentista panostusta niin vitsit se tunne, kun niistä selviää, on ihan mieletön. Se, jos jokin motivoi jatkamaan. (Myyntityöntekijä5)

Minä pidän tavoitteista, jotka oikeasti edellyttää minulta kovaa työtä, sillä niitä kohti työskentelemisen kautta opin aina jotain uutta ja kehityn. Itsensä haastaminen on hyvästä. (Myyntityöntekijä6)

Mä kaipaan työltä tavoitteita, jotka haastaa mua tekemään entistä enemmän. (Myyntityöntekijä1)

Aineistossa esiin nousee tavoitteiden riittävän haasteellisuuden lisäksi myyntityöntekijöiden kokemus henkilökohtaisista tavoitteista tärkeinä työmotivaation kannalta. Henkilökohtaisten tavoitteiden vaikutusta työmotivaatioon myyntityöntekijät selittävät muun muassa seuraavasti:

Kun mä saan jonkin tavoitteen, mulle se merkkää sitä, että mun työllä on joku tarkoitus ja se saa mut tekemään kaikkeni tavoitteen saavuttamiseksi. (Myyntityöntekijä1)

En halua tuottaa muille pettymyksiä, etenkin kun kyseessä on luotto mun ammattitaitoon ja kykyyn hoitaa mun työ. Se, että muhun uskotaan, motivoi mua valtavasti. (Myyntityöntekijä5)

Mulle tavoitteet tarkoittaa sitä, että mun ammattitaitoon ja osaamiseen luotetaan niin paljon, että koetaan mahdolliseksi antaa mulle haasteita. Se, että tiedän, että mun ja mun kykyihin luotetaan, saa mut antamaan kaikkeni. (Myyntityöntekijä3)

Haastatteluissa korostuu, että etenkin vähemmän työkokemusta omaavat myyntityöntekijät pitävät tavoitteita erityisesti tärkeinä luottamuksen ja vastuun osoituksina. Haastatteluista käy ilmi, että vastuu ja luottamus koetaan hyvin tärkeiksi ja myyntityöntekijät ovat valmiita niiden seurauksena ponnistelemaan kovastikin tavoitteiden saavuttamiseksi.

Aineistosta nousee esiin myyntityöntekijöiden näkemys siitä, että tavoitteet auttavat heitä hahmottamaan, mitä heidän työnsä sisältää, mitä heiltä odotetaan ja mihin heidän työnsä tähtää.

Mua motivoi se, että tiedän mitä mun työhön kuuluu ja mitä multa odotetaan eikä mun tarvi käyttää energiaa niistä stressaamiseen. (Myyntityöntekijä3)

Tavoitteet ajavat minua entistä parempiin suorituksiin, koska tiedän mitä minun halutaan tekevän ja koen, että voin rauhassa keskittyä tekemään sen hyvin. (Myyntityöntekijä2)

Riittävän haastavien ja henkilökohtaisten tavoitteiden positiivisten vaikutusten lisäksi haastatteluissa nousee esille myyntityöntekijöiden näkemys siitä, että epärealistiset ja turhat tavoitteet sekä yleisesti tavoitteiden puute voivat vaikuttaa työmotivaatioon negatiivisesti.

Oispa työ yksitoikkoista ja merkityksetöntä, jos minulla ei olisi minkäänlaisia tavoitteita. Varmaan tuntuis, että sama kun sitä ei tekis kukaan ollenkaan, jos sillä ei kerran ole sisältöä tai toivottua lopputulemaa. (Myyntityöntekijä6)

Oon ollu tilanteissa, joissa mut on laitettu tavoittelemaan liikoja...Vähänkö se lannistaa, kun tiedät että sulta odotetaan jotain etkä yksinkertaisesti pysty vastaamaan niihin odotuksiin. Mun motivaatiota se ainakin syö ihan mielettömästi. (Myyntityöntekijä3)

Mielenkiintoisena huomioina eräs haastatelluista myyntityöntekijöistä korostaa, että vaikka tavoitteet ovat tärkeä osa motivoivaa työn sisältöä, työn liiallinen tavoitteellisuus ja jatkuva tavoitteiden saavuttamiseksi työskenteleminen voivat johtaa siihen, että työ alkaa tuntua jatkuvalta suorittamiselta, eikä tavoitteilla ole enää positiivista vaikutusta motivaatioon.

Tavoitteet on mulle tärkeitä, mutta kokemuksesta voin sanoa, että niistä ei saa tulla liian tärkeitä eikä niitä saa olla liikaa tai siinä alkaa äkkiä levitä pää, kun tavoitteiden saavuttamisesta tulee kaiken toiminnan keskipiste ja kaikki muu unohtuu. (Myyntityöntekijä5)

Aineiston perusteella voidaan olettaa, että myyntityöntekijät kokevat tarvitsevänsä ajoittaisten, riittävän haasteellisten ja henkilökohtaisesti asetettujen tavoitteiden lisäksi myös muuta sisältöä työhönsä ollakseen motivoituneita.

### 5.2.1.2 Monipuolisuus

Kaikki haastateltavat nostavat motivoivasta työstä puhuessaan esiin työn monipuolisuuden. Eräs haastateltavista perustelee työn monipuolisuuden merkitystä seuraavalla tavalla:

Tuskastuisin hyvin pian työhöni ja sen tekemiseen hyvin, jos se ois aina samanlaista. (Myyntityöntekijä6)

Monipuolista työn sisältöä kuvaillessaan useat myyntityöntekijöistä viittaavat haastatteluissa muun muassa vaihteleviin työpäiviin ja vaihteleviin, eri taitoja vaativiin työtehtäviin ja niiden merkitykseen oman työmotivaationsa kannalta.

Mä tykkään mun työstä, koska joka päivä on erilainen. Myyntityö on ihanan moniulotteista ja se pitää homman freesinä, joten siitä jaksaa innostua päivä toisensa jälkeen ja se jos mikä motivoi. (Myyntityöntekijä1)

Minä koen jaksavani paremmin työssä, jossa en tee samaa hommaa viittä päivää viikossa. Vaihtelu virkistää. Välillä on kiva olla kassalla ja rahastaa tai hoitaa tilauksia puhelimitse tai koneella, kun taas toisinaan on mukavaa olla lattialla ja oikeasti myydä tuotteita. (Myyntityöntekijä2)

Myyntityöntekijät perustelevat työn monipuolisuuden vaikutusta omaan työmotivaatioonsa sillä, että monipuolinen työ koetaan mielekkääksi ja mielenkiintoiseksi, sillä se on ajoittain yllätyksellistä, jopa haastavaakin vaihtelevan luonteensa vuoksi.

Erilaiset ja vaihtelevat työpäivät pitävät minut valppaana ja homman mielenkiintoisena, siksi joka päivä on mukava tulla töihin ja yrittää parhaansa. (Myyntityöntekijä4)

Monipuoliset hommat töissä pitää yllä mun mielenkiintoa. Jos mun työ ei kiinnostais mua ollenkaan, en tekis sitä hyvin saati sitten ollenkaan. (Myyntityöntekijä5)

Myyntityöntekijät selittävät työn monipuolisuuden mahdollistuvan esimerkiksi työn kierron kautta, jolloin eri päivinä he suorittavat myyntityön eri osa-alueisiin kuuluvia työtehtäviä. Lisäksi haastatteluissa korostuu myyntityöntekijöiden näkemys myyntityön luonteen merkityksestä työn monipuolisuuden mahdollistavana tekijänä. Neljässä kuudesta myyntityöntekijöiden haastattelusta korostuu myyntityölle ominaisten asiakassuhteiden ja asiakkaiden roolit työn monipuolisuuden osatekijöinä.

Musta on kiva, kun kaikki asiakkaat on erilaisia, joten ne kyllä pitää työn monipuolisenä, haastavana ja mielenkiintoisenakin. (Myyntityöntekijä3)

Myyntityöntekijöiden haastattelujen perusteella on mahdollista sanoa, että yksi heidän mukaansa työn keskeisimpiä piirteitä ja motivaatiotekijöitä on työnkuvan monipuolinen ja vaihteleva luonne, joka on mahdollista saavuttaa esimerkiksi työn suunnittelun avulla.

## 5.2.2 Työympäristö

Myyntityöntekijöiden puhuessa työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä, toistuvat lähes kaikkien vastauksissa usein muutamat työympäristöön liittyvät tekijät. Kyseiset tekijät on mahdollista jakaa työpaikan ilmapiiriä ja henkilösuhteita koskevien teemojen alle. Näiden teemojen kautta perehdytään seuraavaksi myyntityöntekijöiden kokemusten mukaan työmotivaatioon keskeisesti vaikuttaviin työympäristön tekijöihin.

### 5.2.2.1 Ilmapiiri

Kaikkien myyntityöntekijöiden vastuksista on tunnistettavissa heidän näkemysensä työpaikan ilmapiiristä varsin keskeisenä työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä. Aineiston perusteella on mahdollista muodostaa kuva myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavasta ilmapiiristä ja sen ominaisuuksista.

Tuloskeskeiselle myyntityölle voidaan pitää ominaisena kilpailun leimaamaa työilmapiiriä, minkä myyntityöntekijät kokevat haastattelujen perusteella työmotivaation kannalta tärkeäksi. Moni myyntityöntekijöistä korostaa, että sopiva kilpailuasetelma ja työpaikalla vallitseva yleinen kilpailunhalu ovat merkittäviä muun muassa työn mielenkiintoisuuden kannalta. Vastausten perusteella on selvää, että myyntityöntekijät kokevat maltillisen kilpailuasetelman vaikuttavan positiivisesti työsuoritukseensa ja siten motivoivan entistä enemmän. Kilpailullisen ilmapiirin koettu motivoiva vaikutus korostuu etenkin haastateltujen miespuolisten myyntityöntekijöiden vastauksissa.

Mua motivoi se, että työpaikalla on jatkuvasti ilmassa kilpailua siitä, kuka tekee eniten kauppaa ja parasta tulosta. (Myyntityöntekijä3)

Pieni kilpailu työkavereiden kesken on mulle hyvä porkkana oman suorituksen ja motivaation buustaamiseksi, mun luonne kun vaan on sellanen, että haluan pärjätä ja mielellään olla muita parempi. (Myyntityöntekijä5)

Mä ainakin koen, että sopiva kilpailuasetelma kollegoiden kesken saa mut yltämään ihan uusiin ulottuvuuksiin työssä, se on mahtavaa. (Myyntityöntekijä4)

Maltillisen kilpailullisuuden lisäksi myyntityöntekijöiden haastatteluista on tunnistettavissa myös muita heidän mukaansa motivoivalle ilmapiirille ominaisia tekijöitä, kuten ilmapiirin avoimuus ja suvaitsevaisuus.

Minä koen, että meidän työpaikalla ollaan avoimia ja suvaitsevaisia, joten kaikki uskaltaa tehdä omaa juttuaan omalla tavallaan ja minusta se on tosi tärkeää. (Myyntityöntekijä2)

Mulle sillä on suuri merkitys, että voin olla oma itseni töissä ja tiedän ettei mun tarvi esittää mitään. Meillä kaikki otetaan sellaisina kuin ne on ja asioista puhutaan niiden oikeilla nimillä ja mä koen sen vapauttavaksi ja motivoivaksi. (Myyntityöntekijä1)

Avoimuuden ja suvaitsevaisuuden leimaaman ilmapiirin motivoivaa vaikutusta useat haastatelluista myyntityöntekijöistä selittävät sillä, että he kokevat pystyvänsä vapaammin toteuttamaan itseään ja olemaan rohkeasti omana itsenään työssä, kun tietävät, että kaikki hyväksytään sellaisina kuin he ovat. Tämä näkemys korostuu erityisesti etenkin naisten haastatteluissa.

Myyntityöntekijöiden mukaan ilmapiirin avoimuus on vuorovaikutuksen ja vaikuttamisen kannalta merkittävässä roolissa, sillä avoimessa ilmapiirissä he kokevat mahdolliseksi kertoa omia mielipiteitään ja tulla kuulluksi, jolloin heillä on mahdollisuus omalla toiminnallaan vaikuttaa asioihin. Eräs haastateltavista kertoo seuraavasti:

Musta se on tärkeää, että voin kertoa mielipiteeni asiaan kuin asiaan ja mua oikeesti kuunnellaan ja mun mielipidettä arvostetaan. (Myyntityöntekijä3)

Suvaitsevaisesta ilmapiiristä puhuessaan useat haastateltavista puhuvat myös virheiden tekemisestä ja siitä, kuinka helpottavaa on tietää, että virheiden tekeminen silloin tällöin on täysin hyväksyttävää. Myyntityöntekijät kokevat suvaitsevaisen ilmapiirin olevan virheitä sietävää, mikä vastausten perusteella mahdollistaa omien kykyjen ja luovuuden rohkeamman hyödyntämisen.

Jos ihan rehellisiä ollaan, mua motivoi se, että saan rohkeasti toteuttaa omaa näkemystäni työssä ja uskallan kokeilla kaikkea, eikä tarvi pelätä että mokaa, koska se on välillä ihan ok. Meillä on sellainen motto, että se joka ei tee virheitä, ei oikeesti yritä. (Myyntityöntekijä4)

Lisäksi myyntityöntekijöiden vastauksissa korostuvat korkean työmoraalin ja ammattitaitoisuuden merkitykset työilmapiirin motivaatioon vaikuttavina tekijöinä. Kyseisten tekijöiden leimaaman ilmapiirin motivoivaa vaikutusta myyntityöntekijät perustelevat vastauksissaan seuraavasti:

Mä koen sen jotenkin tosi merkittäväksi, että muilla on kova tekemisen meininki työpaikalla ja ne panostaa työhönsä, koska se saa mut tekemään entistä kovempaa duunia, kun haluan pärjätä ja näyttää. (Myyntityöntekijä1)

Muiden innostus tarttuu ja kun ne tekee työnsä hyvin ja tosissaan, olen huomannu sen vaikuttavan myös omaan tekemiseeni. (Myyntityöntekijä6)

Kyllä mun on tunnustettava, että on tosi motivoivaa, kun työkaverit on osaavia ja ammattitaitoisia. Se saa mut haluamaan pärjätä entistä paremmin ja osoittaa mun oma ammattitaitoisuuteni. (Myyntityöntekijä3)

Myyntityöntekijät tunnistavat muiden panoksen vaikuttavan merkittävästi omaan työpanokseensa. Tämä näkemys korostuu etenkin lyhyemmän työkokemuksen omaavien tutkimukseen osallistuneiden myyntityöntekijöiden vastauksissa. Myyntityöntekijöiden mukaan työpaikan korkean työmoraalin ilmapiiri välittyy yleisenä tekemisen meininkinä ja motivoi heitä pyrkimään itse samaan.

### 5.2.2.2 Henkilösuhteet

Aineistossa huomattavaa painoarvoa saavat henkilösuhteet myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavina työympäristön tekijöinä. Eräs myyntityöntekijöistä kuvaa henkilösuhteiden merkitystä motivaation kannalta seuraavasti:

Minulle se ihmiskontakti ja suhteet muihin on tosi iso voimavara työelämässä, ilman niitä en jaksaisi tehdä minikäänlaista työtä kauaa. (Myyntityöntekijä2)

Aineistosta on havaittavissa, että etenkin haastatellut naispuoliset myyntityöntekijät kokevat työpaikan henkilösuhteet varsin merkittäviksi motivaation kannalta. Useaan otteeseen haastatteluissa nousee maininta ”hyvästä työporukasta” tärkeänä työympäristöön liittyvänä tekijänä. Myyntityöntekijät korostavat vastauksissaan hyvien, läheisten henkilösuhteiden merkitystä työn mielekkyyden, oman työasenteen ja –panoksen määrittymisen taustalla vaikuttavina tekijöinä.

Olen huomannut, että olen valmis näkemään entistä enemmän vaivaa tavoitteiden saavuttamiseksi, jos työskentelen hyvässä työporukassa. Luulen, että osaltaan se johtuu siitä, että silloin minulla on korkea kynnyks pettymysten tuottamiseen. (Myyntityöntekijä6)

Myyntityöntekijöiden mukaan työpaikan suhteiden hyvä laatu vaikuttaa positiivisesti työsuoritukseen ja tehokkuuteen ja hyvät suoritukset edelleen motivoivat jatkamaan.

Haastatteluissa nousee esiin myyntityöntekijöiden näkemys siitä, että työympäristön henkilösuhteet ovat tärkeitä motivaation kannalta siksi, että niiden kautta on mahdollista muun muassa saada hyväksyntää ja tukea sekä kokea kuuluvansa joukkoon. Nämä näkemykset saavat tukea seuraavista sitaateista:

Se, että tiedän työkavereiden seisovan mun takana ja tukevan mua tarvittaessa, antaa mulle mielettömästi voimaa jatkaa ja jaksaa. (Myyntityöntekijä3)

Kyllä mä koen tärkeäksi sen, että kuulun töissä porukkaan. Ulkopuolisena jäisin paitsi aika paljosta ja en kokis oloani mukavaksi töissä. (Myyntityöntekijä1)

Mielenkiintoisena sukupuolten välisenä painotuserona myyntityöntekijöiden vastauksissa on havaittavissa se, että vastausten perusteella miehet näyttävät olevan kiinnostuneempia ja keskittyneempiä nimenomaan suhteeseensa esimieheen, kun taas naiset kokevat tärkeäksi tulla toimeen kaikkien työympäristön toimijoiden kanssa. Kaikki haastatellut miehet puhuvat suhteesta esimieheen useampaan otteeseen haastattelujen aikana, kun taas naiset lähinnä sivuaavat esimiehuhdetta ja korostavat kaikkien organisaation henkilösuhteiden merkitystä. Nämä näkemyserot ovat havaittavissa seuraavista sitaateista:

En voisi kuvitella olevani töissä sellaisessa paikassa, jossa en tulisi toimeen muiden kanssa. Töissä kuitenkin ollaan viis päivää viikossa kahdeksan tuntia päivässä, joten

kyllä minun kiinnostuksen ja työmotivaation kannalta on tärkeitä, että siellä on hyviä tyyppejä, joiden kanssa on kiva olla ja tehdä töitä. (Myyntityöntekijä2)

Ois kauheeta olla työssä, jossa en tulisi toimeen muiden kanssa. Mulle on jotenki hirvittävä tärkeitä, että kuulun porukkaan ja tykkään mun työkavereista, koska saan siitä energiaa omaan suoritukseeni. (Myyntityöntekijä1)

Onhan se tärkeitä, että töissä on hyvä porukka, jossa viihtyy ja on mukava tehdä töitä. Kuitenkin itse koen kaikista tärkeimmäksi sen, että tulen toimeen esimiehen kanssa. Sehän ne kriittiset päätökset tekee minun urani kannalta, joten sitä suhdetta on hyvä vaalia. (Myyntityöntekijä6)

Työpaikan sisäisten suhteiden, esimies- ja kollegasuhteiden, lisäksi haastattelussa nousee esille myyntityöntekijöiden antama arvo myös myyntityölle omilla asiakassuhteilla. Aineiston perusteella on selvää, että myyntityöntekijöiden mukaan suhteet asiakkaisiin ovat merkittävä osa myyntityötä ja niillä koetaan olevan vaikutusta myös työmotivaatioon.

Asiakaspalvelutyössä sosiaalisuus ja ihmissuhteet on isossa roolissa. Minulle suhteet asiakkaisiin on lähes yhtä voimavara kuin suhteet työkavereihin. Asiakkailta saa sitä kiitosta ja arvostusta aina ajoittain. Se auttaa mua tekemään työtäni hyvin. (Myyntityöntekijä4)

Mä pidän mun suhteita asiakkaisiin suuressa arvossa, ne kun muodostaa varsin ison osan mun työstä ja ne on tosi palkitsevia. Musta on mukavaa, kun on niitä kanta-asiakkaita, jotka luottaa ja uskoo suhun ja haluaa asioida vaan sun kanssa, ne luo jotenkin sellaisen tunteen, että on tehnyt jotakin oikein ja sitä jaksaa hoitaa hommat hyvin jatkossakin. (Myyntityöntekijä1)

### 5.2.3 Työn tekemisen seuraukset

Aineistosta on mahdollista erottaa myyntityöntekijöiden näkemyksiä erilaisten työn tekemisen seurausten vaikutuksista työmotivaatioon. Kaikkia työn tekemisen seurauksia, jotka myyntityöntekijät haastatteluiden perusteella kokevat motivaatioon vaikuttaviksi, yhdistää se, että niiden voidaan nähdä liittyvän palkitsemiseen, sekä aineelliseen että aineettomaan. Nämä tekijät voidaan jakaa kolmen alateeman alle. Kyseiset työn tekemisen motivaatioon vaikuttavat seuraukset ovat myyntityöntekijöiden haastatteluihin perustuen saavutukset, suoritus huomiointi sekä palkka.

#### 5.2.3.1 Saavutukset

Aineistossa korostuu myyntityöntekijöiden kokemus työn tekemisen kautta mahdollistuvien saavutusten vaikutuksesta motivaatioon. Aineistosta on havaittavissa, että myyntityöntekijät kokevat kaikenlaisten saavutusten, niin suurten kuin pientenkin, vaikuttavan positiivisesti työmotivaatioon. Eräs haastattelusta kuvaa saavutusten merkitystä seuraavasti:



Se, että mulla on työtä tekemällä mahdollista saavuttaa asioita, on mulle henkilökohtaisesti tosi tärkeää. Oli kyse millaisesta saavutuksesta tahansa, on se aina tosi palkitsevaa. (Myyntityöntekijä3)

Myyntityöntekijät puhuvat saavutuksista asioina, jotka ovat seurausta työn tekemisestä, joten myyntityöntekijöitä motivoivan työn tulisi mahdollistaa erilaisten saavutusten tekemisen työssä. Myyntityöntekijät yhdistävät saavutukset onnistumisen kokemuksiin ja aineistossa ne esiintyvätkin lähes toistensa synonyymeina. Myyntityöntekijät kertovat onnistumisten olevan työmotivaation kannalta todella tärkeitä.

Mä nään onnistuneet kaupat ja sen myötä tyytyväiset asiakkaat henkilökohtaisina saavutuksina. Nappiin menneet myyntitilanteet kasvattaa mun itsetuntoa ja motivoi. (Myyntityöntekijä1)

Niin henkilökohtaiset kuin yhteisetkin onnistumiset vaikuttaa minun motivaatioon tosi paljon. Silloin, kun saavuttaa asioita, tietää tekevänsä jotain oikein ja olevansa tärkeä niillä on minulle merkitystä. (Myyntityöntekijä2)

Haastatteluissa korostuu myyntityöntekijöiden näkemys siitä, että esimerkiksi tavoitteet ja oikein suunniteltu työ mahdollistavat erilaisten saavutusten tekemisen työssä. Myyntityöntekijät puhuvat omien ja organisaation tavoitteiden saavuttamisen lisäksi työn mahdollistamasta kehityksestä ja oppimisesta jo itsessään työmotivaatioon vaikuttavina saavutuksina. Moni myyntityöntekijä korostaa saavutuksia tärkeänä ammatillisen itsetunnon kehittymisen kannalta. Saavutuksilla on aineistossa selkeä rooli oman osaamisen ja ammattitaidon havainnollistavina tekijöinä, kuten seuraavasta sitaatista voi huomata:

Saavutukset valaa uskoa mun kykyihin ja saa mut luottamaan omaan ammattitaitooni. Enhän mä nimittäin saavuttais asioita, jos en ois osaava ja pätevä. (Myyntityöntekijä5)

Osa myyntityöntekijöistä selittää saavutusten vaikutusta motivaatioon sillä, että saavutusten kautta oman työn merkityksellisyys ja oman työpanoksen vaikutus on helpompi hahmottaa.

Saavutusten kautta voi nähdä konkreettisesti oman työnsä tulokset ja kun kyse on saavutuksista niin kyllähän ne positiiviset tulokset aina motivoi. (Myyntityöntekijä4)

### 5.2.3.2 Suoritusten huomiointi

Myyntityöntekijöiden haastatteluista on havaittavissa heidän antamansa painoarvo työstä saatavan huomion ja tunnustuksen merkityksille motivaatioon vaikuttavina tekijöinä. Aineistosta käy ilmi myyntityöntekijöiden näkemys siitä, että suoritusten huomiointi kertoo työn merkityksellisyydestä ja merkityksellinen työ koetaan motivoivaksi.

Se, että mun työsuoritukset huomioidaan, kertoo mulle siitä, että joku on kiinnostunut mun tekemästä työstä ja sillä on väliä. (Myyntityöntekijä3)

Ois tosi kurjaa, jos tekisin kaikkeni työssä eikä mun panosta koskaan huomioitas mitenkään. Aika äkkiä tulis kovin merkityksetön ja turha olo enkä jaksais enää edes yrittääkään. (Myyntityöntekijä1)

Myyntityöntekijöiden mukaan huomio käsittää käytännössä kaikenlaisen palautteen työstä, virallisen ja epävirallisen, suullisen ja kirjallisen, positiivisen ja negatiivisen. Yksinkertaisimmillaan myyntityöntekijöiden mukaan motivaatioon positiivisesti vaikuttava huomio voi olla kiitos hyvin tehdystä työstä. Pääasia aineiston perusteella on, että myyntityöntekijät kokevat suoritusten tulevan huomatuiksi. Huomion vaikutusta motivaatioon useat myyntityöntekijät perustelevat haastatteluissa sillä, että huomio viestii merkityksellisen työn ohella arvostuksesta ja välittämisestä työntekijää kohtaan. Eräs myyntityöntekijä kuvailee palautetta yhtenä huomioimisen tapana seuraavasti:

Palaute on mun mielestä toisen ihmisen keino osoittaa, että mut on huomattu ja että se välittää mun työstä ja mun osaamisesta sekä kehityksestä ja se on tosi tärkeätä mulle. (Myyntityöntekijä5)

Kaikki myyntityöntekijät korostavat suorituksista saatavan huomion olevan tärkeä työn tekemisen seuraus työmotivaation kannalta. Mielenkiintoisena myyntityöntekijöitä jakavana seikkana voidaan kuitenkin pitää sitä, että puolet haastatelluista myyntityöntekijöistä korostavat selkeästi organisaation ylemmillä tasoilla tulevan huomion merkitystä erityisesti työmotivaatioon vaikuttavana. Loput 50% haastatelluista myyntityöntekijöistä ovat yleisesti ottaen sitä mieltä, että niin asiakkailta, kollegoilta kuin esimiehiltä saatu huomio on ainakin lähes yhtä merkityksellistä työmotivaation kannalta. Kaikkia haastatteluja yhdistää kuitenkin näkemys siitä, että myyntityöntekijät kokevat positiivisen huomion olevan erityisen motivoivaa.

### 5.2.3.3 Palkka

Yleisesti ottaen aineistosta on havaittavissa, että myyntityöntekijät pitävät rahallista palkitsemista hyvin merkittävänä motivaatioon vaikuttavana tekijänä. Haastatteluissa nousee esiin näkemys, jonka mukaan työstä saatava rahallinen palkkio motivoi tuloksen tekemiseen. Eräs haastateltavista kuvailee rahapalkan merkitystä seuraavasti:

Palkka on pääsyy siihen, miksi käyn töissä. Jos minulle ei maksettaisi, en todellakaan olisi motivoitunut tekemään työtä samalla energialla. (Myyntityöntekijä6)

Yhtenä merkittävänä rahalliseen palkitsemiseen ja sen motivoivaan vaikutukseen liittyvistä tekijöistä voidaan pitää haastateltavien myyntityöntekijöiden palkitsemisjärjestelmän luonnetta. Kaikkien myyntityöntekijöiden haastatteluista on tunnistettavissa käytössä olevan provisiopalkkausjärjestelmän koettu vaikutus motivaatioon. Aineiston perusteella on mahdollista huomata myyntityöntekijöiden olevan varsin tyytyväisiä provisioperusteiseen palkitsemisjärjestelmään nimenomaan sen vuoksi, että he kokevat sen oikeudenmukaiseksi. Jokai-

selle maksetaan tehdyn työn ja tuloksen perusteella ja paremmat myyjät luonnollisesti tienaaavat enemmän. Provisiopalkkauksen oikeudenmukaisuuden kokemuksen lisäksi haastatteluissa korostuu näkemys oman toiminnan vaikutuksesta palkkion suuruuteen keskeisesti tehokkuuteen ja motivaatioon vaikuttavana tekijänä. Eräät myyntityöntekijöistä tiivistävät asian seuraavasti:

Kyllähän se motivoi, kun tiedät että mitä paremmin myyt, sitä enemmän tienaat. (Myyntityöntekijä4)

Oma panos näkyy palkassa ja se juuri motivoi minua. (Myyntityöntekijä2)

Myyntityöntekijät kokevat siis palkan ja palkitsemisjärjestelmän kannustavan heitä parempiin suorituksiin ja tehokkaampaan myyntiin. Tämä perustuu siihen, että kaikki haastateltavat selkeästi arvostavat rahaa ja kokevat sen toimivan riittävänä motivaattorina toiminnan taustalla etenkin siksi, että heillä on mahdollisuus omalla panoksellaan vaikuttaa merkittävästi palkkansa suuruuteen.

Aineistosta on mahdollista havaita, että myyntityöntekijät kokevat palkan olevan mahdollisesti sekä motivaatiota lisääviä, että vähentäviä vaikutuksia, sillä he korostavat palkan laskemisella tai palkitsemisjärjestelmän muutoksella olevan negatiivisia vaikutuksia motivaatioon.

### 5.3 Teemat esimiesten käsitysten mukaisten myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden taustalla

Tämän osion tulokset perustuvat viiden myyntityöntekijöiden esimiesten haastatteluihin sekä niistä saatuun aineistoon. Myyntityöntekijöiden esimiesten haastatteluista on mahdollista tunnistaa samoja myyntityöntekijöiden motivaatioon vaikuttavia tekijöitä kuin itse myyntityöntekijöiden näkemyksistä. Kuitenkin esimiesten ja myyntityöntekijöiden näkemysten välillä on havaittavissa joitakin poikkeavuuksia ja eroja painotuksissa. Aineistossa eniten painoarvoa saaneet esimiesten näkemykset myyntityöntekijöiden motivaatioon vaikuttavista tekijöistä esitetään tässä osiossa ja ne on mahdollista jakaa samojen pääteemojen, työn sisällön, työympäristön ja työn tekemisen seurausten alle. Kyseiset teemat ja niiden alateemat on listattu ja esitelty taulukossa 6.

Taulukko 6 Teemat esimiesten näkemyksistä myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä

Teema	Ominaista
Työn sisältö	
Tavoitteet	tuloksellisuus, selkeys, realistisuus
Haasteet	yllätyksellisyys, mielenkiintoisuus, itsensä ylittäminen, ongelmanratkaisu, kehitys
Vastuu	merkityksellisyys, luottamus, itsenäisyys
Työympäristö	
Ilmapiiri	kilpailullisuus, yhteisöllisyys, positiivisuus
Toimitilat	viihtyisyys, toimivat ratkaisut, työn tekemisen kitkattomuus
Työn tekemisen seuraukset	
Suoritusten huomiointi	onnistumisten huomiointi, tunnustus, kiitos, arvostus, kehu
Palkka	oikeudenmukaisuuden kokemus/tyytyväisyys, oman toiminnan vaikutus, provisio

#### 5.3.1 Työn sisältö

Aineisto paljastaa esimiesten näkemyksiä myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavista työn sisältöön liittyvistä tekijöistä. Kaikki esimiehet korosta-

vat haastatteluissa, että työmotivaation kokemuksen taustalla on lähtökohtaisesti myyntityöntekijöiden kokemus mielekkästä työstä.

Mä koen, että motivoituakseen tekemään työtä, on työntekijän pidettävä työstä ja viihdyttävä työn parissa. (Esimies5)

Myyntityöntekijöiden viihtyvyyden ja työn mielekkyyden kannalta muun muassa työn sisältö on keskeisessä roolissa. Työn sisällön teema kattaa esimiesten haastatteluihin perustuvia myyntityöntekijöiden motivaatioon vaikuttavia työn ominaisuuksia. Nämä myyntityöntekijöiden esimiehiltä kerätyssä aineistossa esiintyvät työn sisältöön liittyvät myyntityöntekijöiden motivaatioon vaikuttavat tekijät on jaettu tavoitteiden, haasteiden ja vastuun alateemoihin, joihin perehdytään seuraavaksi.

### 5.3.1.1 Tavoitteet

Kaikki tutkimukseen osallistuneet esimiehet korostavat haastatteluissa tavoitteiden olevan osa myyntityöntekijöitä motivoivaa työn sisältöä.

Kokemuksesta voin sanoa, että tavoite kuin tavoite motivoi työstä riippumatta. Myyntityössä oon huomannu tavoitteiden toimivan erityisen hyvin kannusteina, koska tuloksellisuus on niin keskeisessä roolissa ja tavoitteet usein patistaa tekemään tulosta. (Esimies3)

Esimiesten näkemyksistä on havaittavissa etenkin heidän antamansa painoarvo myyntitavoitteille myyntityöntekijöitä motivoivina ja suoritusta tehostavina työn ominaisuuksina. Eräs esimiehistä perustelee näkemyksiään myyntitavoitteiden vaikutuksista myyntityöntekijöiden motivaatioon seuraavasti:

Olen huomannut, että tiukat kuukausittaiset myyntitavoitteet saa myyntiporukan tosisiaan paiskimaan töitä ja ne näyttää nauttivan niistä. (Esimies5)

Myyntitavoitteiden motivoivaa vaikutusta esimiehet perustelevat haastatteluissa sillä, että myyntityöntekijät yleisesti ottaen ovat ihmisiä, jotka nauttivat suorittamisesta ja itsensä ylittämistä ja he näkevät tavoitteilla olevan merkittävän roolin niissä. Sitaatista on myös erotettavissa termi "tiukka" motivoivaa tavoitetta kuvaavana tekijänä. Yleisesti ottaen esimiesten haastatteluissa korostuu näkemys siitä, että nimenomaan tarkkarajaiset ja selkeät tavoitteet ovat myyntityöntekijöitä motivoivia. Lisäksi esimiehet painottavat tavoitteiden realistisuuden merkitystä myyntityöntekijöiden motivaation kannalta. Aineistosta on mahdollista nostaa esiin esimiesten oletus siitä, että vain realistiset, myyntityöntekijän kykyihin suhteutetut tavoitteet voivat vaikuttaa positiivisesti myyntityöntekijöiden motivaatioon. Esimiehet korostavat realististen tavoitteiden roolia muun muassa onnistumisten takaajina työssä. Epärealistiset tavoitteet esimiehet näkevät myyntityöntekijöiden motivaatiota laskeviksi.

Tavoitteet tulee miettiä aina jokaisen työntekijän kohdalle erikseen. Liian kovat tavoitteet syö motivaatiota, kuten myös aivan liian matalat tavoitteet. (Esimies1)

Saavutettavat ja tarpeeksi haastavat tavoitteet koetaan yleensä motivoiviksi, myyntityöntekijöille on siis tärkeää asettaa realistisia tavoitteita, jolloin tulee niitä onnistumisiakin. (Esimies4)

Haastatteluissa kaikki esimiehet painottavat työn suunnittelun merkitystä myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä. Aineiston perusteella voidaan tunnistaa esimiesten korostus heidän omasta roolistaan myyntityöntekijöitä motivoivien tavoitteiden suunnittelussa. Esimiesten mukaan myyntityöntekijöitä motivoivat tuloksellisuuteen tähtäävät, selkeät ja realistiset tavoitteet, joten nämä tekijät huomioimalla on mahdollista motivoida myyntityöntekijöitä.

### 5.3.1.2 Haasteet

Tavoitteiden lisäksi esimiehet nimeävät haasteet myyntityöntekijöiden motivaatioon vaikuttaviksi työn ominaisuuksiksi. Haasteita esimiehet kuvaavat haastatteluissa työssä vastaantuleviksi tilanteiksi, jotka vaativat työntekijöiltä normaalia enemmän. Haasteita ovat siis esimiesten mukaan käytännössä erilaiset haastavat työtilanteet. Esimiehet korostavat yllättävyyden olevan ominaista haasteille ja usein haastavista tilanteista selviämisen koetaan vaativan työntekijöiltä oman osaamisen ja ongelmanratkaisutaitojen hyödyntämistä. Haasteiden vaikutusta myyntityöntekijöiden motivaatioon esimiehet selittävät seuraavasti:

Haasteet tuo jännitystä ja uutta ulottuvuutta työhön ja usein niiden kautta työntekijöiden todellinen potentiaali tulee esille, joten on mahdollista loistaa. (Esimies1)

Mä ainakin koen, että työn eteen tuomat haasteet pitää sen mielenkiintoisena ja takaa jatkuvan oppimisen ja kehittymisen työssä. Jos oon jotakin oppinu urani aikana niin se on se, että nuo tekijät nimenomaan vaikuttaa motivaatioon. (Esimies5)

Haastatteluissa useat esimiehet tunnistavat monipuolisen ja kiinnostavan työn olevan myyntityöntekijöitä motivoivaa. Kuten sitaateista on mahdollista huomata, näkevät haastateltavat esimiehet haasteet tärkeinä työn monipuolisuuden ja mielenkiinnon ylläpysymisen kannalta. Lisäksi esimiehet kokevat haasteet tärkeiksi myyntityöntekijöiden työssä oppimista ja kehitystä aikaansaaviksi tekijöiksi.

Eräs haastateltavista esimiehistä nimeää vaativat tavoitteet ja vaihtelevat asiakaspalvelutilanteet merkittäviksi haasteiden lähteiksi myyntityössä. Yleisesti ottaen aineistosta on tunnistettavissa esimiesten näkemykset myyntityöntekijöiden itsensä sekä omien odotusten ylittämisen mahdollistavista tilanteista myyntityöntekijöiden motivaatioon vaikuttavina työn sisältäminä haasteina.

Kaksi viidestä haastateltavasta esimiehestä painottaa erikseen haasteiden mahdollisia sekä positiivisia, että negatiivisia vaikutuksia myyntityöntekijöiden motivaatioon, kuten seuraavasta sitaatista on mahdollista havaita:

On itsestään selvää, että haasteilla on vaikutusta motivaatioon. Haasteista selviäminen vahvistaa itseluottamusta, mutta toisaalta taas niissä epäonnistuminen voi kohtaa kovastikin. (Esimies3)

### 5.3.1.3 Vastuu

Aineistosta nousee esiin esimiesten näkemys vastuusta yhtenä työn sisällön keskeisenä myyntityöntekijöiden motivaatioon vaikuttavana ominaisuutena. Esimiesten mukaan motivoiva työ antaa todellista vastuuta työntekijälle. Vastuulla esimiehet tarkoittavat pääasiassa myyntityöntekijöiden työnkuvan ja työtehtävien kautta heille suotavaa vastuuta organisaation tuloksesta ja vapautta suorittaa työ itsenäisesti. Vastuun merkitystä eräät esimiehet kuvailevat haastattelussa seuraavasti:

Vastuullinen työ on mulle yhtä kuin tärkeä työ. Oon huomannut, että moni kokee vastuun tosi voimaannuttavaksi. (Esimies2)

Itse ainakin olen aina kokenut vastuun saamisen merkitykselliseksi. Minulle se tarkoittaa sitä, että minuun uskotaan ja olen luotettava sekä tärkeä voimavara organisaatiolle. Sama pätee varmasti kaikkien kohdalla. (Esimies5)

Aineistosta on erotettavissa esimiesten näkemys siitä, että vastuun kautta työhön tulee kokemus merkityksellisyydestä ja oman roolin tärkeydestä koko organisaatiolle. Kolme haastateltavista esimiehistä esittää vastuun olevan osoitus luottamuksesta työntekijää itseään, hänen osaamistaan sekä ammattitaitoaan kohtaan. Heidän näkemystensä mukaan myyntityöntekijät pitävät näitä asioita korkeassa arvossa, joten he olettavat niiden vaikuttavan myös myyntityöntekijöiden motivaatioon.

Esimiehet korostavat edellisten kahden työn sisällön alateemojen, tavoitteiden ja haasteiden, merkityksiä työntekijöiden vastuun kokemusten taustalla. Haastatteluista käy ilmi, että esimiesten mukaan juuri haasteiden ja vaativien tavoitteiden kautta työntekijälle voi muodostua kokemus työn vastuullisuudesta, sillä tuolloin vastuu asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta ja haastavista työtilanteista selviämisestä on työntekijällä itsellään.

Oon huomannut, että moni on valmis ihan uudenlaisiin uhrauksiin, kun ne ymmärtää oman roolinsa merkityksen yritykselle. Vastuu omasta työstä ja sen tuloksista motivoi monia. (Esimies1)

Vastuullinen työ nähdään haastattelujen perusteella tärkeänä työnä, jolla on todellinen merkitys ja vaikutus organisaatioon, sen tulokseen ja toimijoihin. Vastuun kautta työntekijöille muodostuu kuva oman roolin tärkeydestä ja luottamuksesta työntekijän kykyyn hoitaa työ kunnialla. Työntekijöiden samaa vastuuta voi esimiesten mukaan näkyä esimerkiksi työn tekemisen itsenäisenä luonteena, työntekijälle asetettujen tavoitteiden vaativuutena sekä yleisesti haasteita sisältävänä työnkuvana.

### 5.3.2 Työympäristö

Esimiesten haastatteluissa nousee esille esimiesten näkemyksiä myyntityöntekijöiden motivaatioon vaikuttavista työympäristöön liittyvistä tekijöistä. Aineistosta on tunnistettavissa esimiesten kokemus työympäristön tekijöiden, niin aineellisten kuin aineettomienkin, vaikutuksesta etenkin myyntityöntekijöiden viihtyvyyteen ja työn mielekkyyteen. Nämä esimiesten haastatteluissa ilmenevät työympäristöön liittyvät tekijät on mahdollista jakaa ilmapiirin sekä toimitilojen alateemoihin, joihin perehdytään seuraavaksi.

#### 5.3.2.1 Ilmapiiri

Esimiesten näkemyksistä myyntityöntekijöitä motivoivasta työpaikan ilmapiiristä nousee selkeimmin esille kilpailun merkitys. Aineiston perusteella on mahdollista sanoa, että tutkimukseen osallistuneet esimiehet ovat yksimielisesti sitä mieltä, että myyntityöntekijöitä motivoi työympäristössä vallitseva kilpailuasetelma. Kilpailun motivoivaa vaikutusta eräs esimiehistä selittää seuraavasti:

Kaikki myyntityöntekijät on mun kokemuksen mukaan varsin kilpailunhaluisia. Sopiva kilpailuasetelma saa heidät työskentelemään kovemmin ja motivoi pitkälläkin välillä. (Esimies3)

Esimiehet korostavat haastatteluissa, että kilpailuasetelma tulee myyntityössä täysin luonnostaan, koska myyjien pääasiallinen tehtävä on tehdä kauppaa ja tulosta ja kaikki pystyvät seuraamaan toistensa tuloksellisuutta myyntitilastoista. Tämä luo pohjan myyjien väliselle kilpailulle, jonka kautta esimiehet näkevät myyntityöntekijöiden hakevan muun muassa hyväksyntää, arvostusta ja kunnioitusta. Kyseisillä tekijöillä esimiehet myös perustelevat kilpailun leimaaman ilmapiirin työntekijöitä motivoivaa vaikutusta.

Kilpailun lisäksi esimiesten haastatteluista on tunnistettavissa työilmapiirin yhteisöllisyys myyntityöntekijöiden motivaatioon vaikuttavana tekijänä. Yhteisölliselle ilmapiirille on esimiehiltä kerätyn aineiston mukaan ominaista yleinen välittäminen, tuki ja kiinnostus työympäristön toimijoiden välillä sekä vahva yhteenkuuluvuuden tunne. Yhteisöllisen ilmapiirin vaikutusta myyntityöntekijöiden motivaatioon kuvailevat eräät esimiehistä seuraavalla tavalla:

Kyllähän sillä on oltava keskeinen rooli työntekijöiden motivaatioon, että tulee toimeen muiden kanssa, muut on kiinnostuneita siitä ja sen tekemisistä ja kuulumisista. Työn tekeminen ja omana itsenä oleminen sellaisessa ympäristössä on helppoa ja mukavaa. (Esimies5)

Oon huomannut, että työntekijät arvostaa sitä, että ne on osa porukkaa. Vaikkakin porukan välillä on pientä kilpailua, näyttää se olevan tosi tärkeä tuen lähde sekä merkittävä työidentiteetin ja viihtyvyyden kannalta. Ja osaltaan sen kilpailun kautta pyritään nimenomaan hakemaan sitä omaa paikkaa ryhmässä. (Esimies4)



Aineistosta on tunnistettavissa esimiesten näkemys siitä, että myyntityöntekijöitä motivoiva ilmapiiri on ennen kaikkea positiivinen. Ilmapiirin positiivisuudella esimiehet tarkoittavat yleisesti sitä, että työpaikan ilmapiiri on kannustava, myönteinen ja rohkaiseva. Positiivisen ilmapiirin vaikutusta myyntityöntekijöiden motivaatioon selittää eräs esimiehistä seuraavasti:

Se, että yleisesti ottaen ollaan vastaanottavaisia ja myönteisiä työpaikalla ja tehdään asiat hyvällä fiiliksellä luo positiivista ilmapiiriä työpaikalle. Positiivinen ilmapiiri rohkaisee muitakin positiiviseen ajatteluun ja tekemiseen, jolloin työ on entistä mielisempää ja ilmapiiriä vois kutsua motivoivaksi. (Esimies2)

### 5.3.2.2 Toimitilat

Yhtä esimiestä lukuun ottamatta kaikki tutkimukseen osallistuneet esimiehet eli 80% haastateltavista puhuvat haastatteluissa paljon fyysisen työympäristön vaikutuksesta myyntityöntekijöiden motivaatioon. Fyysisellä työympäristöllä esimiehet tarkoittavat konkreettisia toimitiloja, kuten kivijalkaliikkeitä. Lisäksi haastatteluissa painoarvoa saavat työympäristön työn tekemiseen liittyvä laitteisto ja muut vastaavat työn tekemiseen keskeisesti liittyvät ja työn sujuvan tekemisen mahdollistavat laitteet, jotka voidaan lukea osaksi toimitilojen varustusta. Eräät esimiehistä perustelevat toimitilojen vaikutusta motivaatioon seuraavasti:

Mun mielestä toimitilat edustaa aina myös työntekijöitä ja on tärkeää, että omasta liikkeestä voi olla ylpee. Hyvät puitteet kyllä motivoi. (Esimies4)

Minä näen toimitilat merkittävänä motivaation kannalta. Olen huomannut sen, että fyysinen työympäristö määrittää paljolti työntekijöiden viihtyvyyden. Eli jos toimitilat ei miellytä, ei työntekijä luultavasti viihdy eikä koe olevansa kovinkaan motivoitunut. (Esimies5)

Toimitiloihin liittyviä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat esimiesten mukaan esimerkiksi toimitilojen kunto, ulkonäkö ja käytännöllisyys. Haastatteluissa korostuvat esimiesten näihin tekijöihin liittämät perustelut siitä, että hyvän näköisessä ja toimivassa liiketilassa myyntityöntekijät viihtyvät sekä ovat todennäköisemmin ylpeitä työstään ja työpaikastaan ja työn tekeminen on mielisää ja kitkatonta. Näiden tekijöiden vaikutuksen motivaatioon esimiehet perustavat pääasiassa sille, että työn tekemisen täytyy lähtökohtaisesti olla mieluista ja antoisaa, jotta työntekijä voi motivoitua tekemään työtä.

Kyllä mä näen sen niin, että ympäristön toimivuudella työn tekemisen mahdollistajana on merkittävä vaikutus motivaatioon. Kun kaikki pelittää niin työn tekemisenkin on ihan eri mukavaa ja motivaatio kasvaa. (Esimies2)

Haastatteluista käy ilmi esimiesten näkemys siitä, että hyvät toimitilat luovat paremmat edellytykset työn tekemiselle hyvin ja siten onnistumisen kokemuksille.

Onhan se turhauttavaa, jos jokin ei toimi ja päivittäin pitää tapella samojen vastoin-käymisten kanssa työpaikalla. Toimivat laitteet ja myyntityölle räätälöity ympäristö on mun mielestä tärkeä tekijä motivaation kannalta. (Esimies1)

Esimiesten haastatteluissa on havaittavissa heidän antamansa painoarvo toimii-tiloille ja niistä huolehtimiselle yhtenä organisaation keinoista osoittaa arvostusta työntekijöitä kohtaan. Eräs esimies kuvailee tätä seuraavasti:

Hyvät työolot ja -tilat viestii mun mielestä sitä, että työntekijöitä ja heidän panostaan arvostetaan ja se on tosi merkittävä motivaattori monelle. (Esimies3)

### 5.3.3 Työn tekemisen seuraukset

Tutkimusta varten toteutetuista esimiesten haastatteluista on mahdollista erottaa esimiesten näkemyksiä tiettyjen työn tekemisen seurausten myyntityöntekijöitä motivoivista vaikutuksista. Nämä seuraavaksi esitettävät työn tekemisen seurausten alateemat ovat tämän tutkimuksen tapauksessa suoritusten huomiointi ja palkka.

#### 5.3.3.1 Suoritusten huomiointi

Esimiesten haastatteluissa nousee vahvasti esille työn tekemisen seurauksena saatavan huomion merkitys myyntityöntekijöiden motivaatiotekijänä. Käytännössä tämä tarkoittaa suoritusten huomiointia. Työn tekemisen seurauksena saatavalla huomiolla esimiehet tarkoittavat hyvistä ja onnistuneista työsuorituksista saatavaa tunnustusta, kuten kehuja ja kiitosta.

Se vaikuttaa merkittävästi motivaatioon, että onnistumiset huomataan ja niistä annetaan tunnustusta. (Esimies1)

Pohjimmiltaan ihmiset kaipaavat tunnustusta ja sama pätee myyntityöntekijöihin. Jos tunnustusta ei tipu, tippuu varmasti myös motivaatio. (Esimies5)

Kyllä se saa työntekijät ponnistelemaan entistä kovemmin, jos ne tietää, että hyvät suoritukset noteerataan ja niistä saa kiitosta. (Esimies2)

Aineistossa esimiehet liittävät tunnustuksen nimenomaan työssä tapahtuviin onnistumisiin ja niiden huomioimiseen. Haastatteluissa esimiehet tuovat esille sen, että osaltaan onnistumiset itsessään jo motivoivat työntekijöitä, mutta osaltaan he ovat havainneet motivaatioon vaikuttavan keskeisesti myös sen, että muutkin huomaavat onnistumiset. Mielenkiintoista on, että esimiehet korostavat nimenomaan ja ainoastaan onnistumisten huomiointia merkittävänä motivaation kannalta eivätkä anna arvoa epäonnistumisten huomioimiselle. Tunnustuksen voidaan nähdä olevan siis työn tekemisestä seuraavaa positiivista huomiota tai parhaimmillaan jokin konkreettinen palkkio.

Haastatteluissa useat esimiehistä korostavat sitä, että tunnustuksen ei tarvitse olla muodollista motivoitakseen, vaan yksinkertaisimmillaan kiitos riittää edistämään motivaatiota. Esimiesten haastatteluissa nousee vahvasti esiin näkemys siitä, että esimiehet kokevat etenkin esimiesten ja johdon antaman tunnustuksen motivoivan myyntityöntekijöitä lähes poikkeuksetta.

Olen huomannut, että työntekijöihin vaikuttaa paljolti se, että suorituksista saa kiitosta ja tunnustusta. Erityisesti ylhäältä tulevalla tunnustuksella on kokemukseni mukaan merkittävä positiivinen vaikutus. (Esimies5)

### 5.3.3.2 Palkka

Aineistosta käy ilmi, että kaikki tutkimukseen osallistuneet esimiehet ovat yksimielisiä siitä, että palkalla on keskeinen rooli myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä.

Raha ratkaisee, ei kukaan töitä ilmaiseksi nykypäivänä tee, joten palkalla on merkitystä motivaatioon. (Esimies3)

Rahan nähdään esimiesten haastattelujen perusteella olevan yksi perimmäisistä syistä sille, että myyntityöntekijät käyvät töissä, pyrkivät suoriutumaan työstä kunnialla ja pitämään siitä kiinni. Rahan painoarvoa motivaatioon vaikuttavana tekijänä eräs esimies selittää seuraavasti:

Raha on nykymaailmassa elinehto, joten toki sen eteen ollaan valmiita tekemään töitä. Eli kyllä se vaikuttaa ratkaisevasti siihen, että jaksaa ja kiinnostaa tulla töihin. (Esimies4)

Merkittävänä palkkaan liittyvänä motivaatioon vaikuttavana tekijänä esimiehet näkevät haastattelujen perusteella olevan työntekijöiden tyytyväisyyden palkkaan. Esimiesten mukaan palkkaansa tyytyväiset työntekijät kokevat palkan motivoivaksi ja ovat motivoituneita tekemään työtä, jonka tekemisestä palkka on seurausta. Palkkaansa tyytymättömät työntekijät ovat esimiesten mukaan selvästi vähemmän motivoituneita suoriutumaan työstä. Haastatteluista käy ilmi, että tutkimukseen osallistuneiden esimiesten mukaan tyytyväisyys palkkaan on seurausta oikeudenmukaisuuden kokemuksesta. Tämä näkemys on havaittavissa seuraavasta sitaatista:

Se, että työntekijä kokee palkan riittäväksi ja kohtuulliseksi korvaukseksi tehdystä työstä, määrää sen, että hän on tyytyväinen saamaansa palkkaan, jolloin palkalla on positiivinen vaikutus tekemiseen työssä. (Esimies5)

Esimiesten mukaan myynnin alalla yleisesti käytössä oleva provisiopalkkausjärjestelmä on varsin toimiva motivaattori, sillä työntekijät voivat itse omalla toiminnallaan suoraan vaikuttaa omaan palkkaansa. Haastatteluissa nousee esiin esimiesten näkemys siitä, että provisiopalkkaus ei jätä tilaa epäoikeudenmukaisuuden kokemuksille, sillä jokaiselle maksetaan tehdyn työn ja tuloksen perusteella, jolloin kaikkien panoksella on sama arvo.

Provikkapalkkaus toimii ja siinä näkee hyvin palkan motivoivan vaikutuksen. Työntekijät tietää, että vaikuttavat itse siihen, millaisen korvauksen saavat tekemästään työstä ja ovatkin valmiita sen takia vaatimaan itseltään enemmän. Enemmän ponnisteluja johtaa parempaan tulokseen, mikä johtaa isompaan palkkaan. Ketä sellainen ei motivois? (Esimies1)

Voidaan siis sanoa, että haastateltujen esimiesten mukaan myyntityöntekijöiden motivaatioon vaikuttaa palkka, johon myyntityöntekijät itse omalla panoksellaan voivat vaikuttaa.

#### 5.4 Teemat myyntityöntekijöiden mukaisesta motivoivasta johtajasta

Myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden lisäksi tutkimuksen toisena tavoitteena on selvittää, millainen johtaja saa työntekijät tekemään enemmän, paremmin ja sitoutuneemmin. Millainen johtaja siis koetaan motivoivaksi eli mikä tekee johtajasta motivoivan?

Jo teemat myyntityöntekijöiden kokemista työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä nostavat esiin myyntityöntekijöiden näkemyksiä motivoivasta johtajasta ja siitä, mitä he käsittävät kuuluvan motivoivaan johtajuuteen. Lisäksi toteutetun teemahaastattelun motivoivaa johtajaa käsittelevä osio nostaa esiin selkeästi myyntityöntekijöiden motivoivaan johtajaan liittämiä odotuksia ja ominaisuuksia. Myyntityöntekijöiden haastatteluissa korostamat hallitsevimmat motivoivan johtajan ominaisuudet voidaan jakaa tämän tutkimuksen tapauksessa neljään motivoivan johtajan teemaan, jotka on listattu ja esitelty taulukossa 7. Myyntityöntekijöiden näkemykset motivoivasta johtajasta ja siihen keskeisesti liittyvistä tekijöistä on siis jaettu inhimillisyyden, luottamuksen, oikeudenmukaisuuden sekä valmiuden ja pätevyyden teemoihin. Yhdessä nämä teemat muodostavat tämän tutkimuksen tuloksena saatavan myyntityöntekijöiden näkemyksen motivoivasta johtajuudesta ja sen osatekijöistä. Kyseisten teemojen perusteella on mahdollista muodostaa käsitys motivoivan johtajan keskeisistä ominaisuuksista ja osatekijöistä. Myyntityöntekijöiden teemat motivoivasta johtajasta käsitellään yksityiskohtaisemmin seuraavaksi.

Taulukko 7 Teemat myyntityöntekijöiden mukaisesta motivoivasta johtajasta

Teema	Ominaista
Inhimillisuus	sosiaalisuus, empaattisuus, avoimuus, ihmisseläisyys, läsnäolo, samaistuttavuus, lähestyttävyyys
Luottamus	aitous, rehellisyys, toiminnan läpinäkyvyys, vilpittömyys, molemmipuolisuus
Oikeudenmukaisuus	johdonmukaisuus, tasa-arvoisuus, oikeustajuisuus, yhdenver-

	taisuus
Valmius/Pätevyys	osaaminen, ammattitaito, itsevarmuus

#### 5.4.1 Inhimillisuus

Kysyttäessä myyntityöntekijöiltä millainen on heidän mukaansa motivoiva johtaja, korostuvat kaikkien vastauksissa tekijät, jotka voidaan listata inhimillisyyden teeman alle. Eräs myyntityöntekijöistä kuvaa motivoivaa johtajaa seuraavasti:

Mä en kaipaa johtajaksi mitään yli-ihmistä, sellainen ei ole luonnollista vaan lähinnä pelottavaa. Mulle on tärkeää, että johtaja on oma itsensä, tavallinen ihminen, jolloin siihen voi ja uskaltaa ottaa kontaktia. (Myyntityöntekijä1)

Myyntityöntekijöiden mukaan motivoiva johtaja omaa hyvät ihmissuhdetaidot ja on muun muassa ulospäinsuuntautunut, sosiaalinen ja avoin. Eräs myyntityöntekijöistä kuvaa sosiaalisuuden keskeistä roolia johtamisessa seuraavasti:

Kyllä johtajan täytyy olla luonteva ja avoin ihmisten kanssa, sillä johtaminen ja muiden motivointi perustuu pitkälti sosiaaliseen kanssakäymiseen ja johtajan kykyyn käyttää omia sosiaalisia taitojaan hyväkseen. Hissukka seinäruusu ei kyllä voi motivoita ketään. (Myyntityöntekijä4)

Valtaosa haastatelluista myyntityöntekijöistä on sitä mieltä, että motivoiva johtaja on empaattinen ja muutenkin tunneälykäs. Myyntityöntekijöiden näkemys johtajan empaattisuudesta kattaa johtajan kyvyn tunnistaa, selittää ja ymmärtää niin omia kuin työntekijöidenkin tunteita työpaikalla. Useat haastatelluista myyntityöntekijöistä painottavat sitä, kuinka tärkeää heille on, että johtaja kykenee ja haluaa samaistua heidän tilanteeseensa ja tuntemuksiinsa sekä osaa osoittaa ja ottaa huomioon tunteita työpaikalla.

Kukaan ei halua mitään robottia pomoksi, vaan nimenomaan ihmisen. Sellaisen ihmisen, joka osaa asettaa itsensä muiden asemaan eikä vaan tuijota omaan napaansa. (Myyntityöntekijä6)

Mielestäni se tekee johtajasta entistäkin vakuuttavamman, kun se osaa huomioida muiden tunteet, mutta myös näyttää omiaan ajoittain. Se ei missään nimessä oo heikkous. (Myyntityöntekijä2)

Myyntityöntekijät korostavat näiden tekijöiden olevan johtajan sosiaalisen ja avoimen olemuksen lisäksi merkityksellisiä johtajan ja työntekijöiden välisten merkityksellisten vuorovaikutussuhteiden kannalta. Myyntityöntekijät korostavat, että vuorovaikutuksen myötä johtajan on mahdollista motivoida heitä ja löytää uusia tapoja motivoida työntekijöitä myös tulevaisuudessa. Tämän ajatuksen taustalla on oletus johtajan kyvystä ymmärtää motivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä työntekijöiden ymmärtämisen ohella.

Myyntityöntekijöiden mukaan sosiaalinen ja empaattinen johtaja osaa huomioida työntekijöitä ja heidän tarpeitaan.

Kyllä sillä on mulle iso merkitys, että johtaja kysyy ajoittain mitä mulle kuuluu ja miten menee. Se, että koen, että musta välitetään ja mua kuunnellaan on tosi tärkeää. (Myyntityöntekijä5)

Myyntityöntekijöiden näkemyksiä motivoivasta johtajasta yhdistää kokemus johtajan läsnäolosta merkittävänä motivoivan johtajan ominaisuutena. Yleisesti ottaen myyntityöntekijät korostavat haastatteluissa, että läsnä olevalle johtajalle on ominaista osallistuminen kaikkeen organisaation toimintaan. Myyntityöntekijöiden mukaan motivoivan johtajuuden kannalta merkitykselliset vuorovaikutussuhteet eivät onnistu ilman johtajan läsnäoloa ja osallistumista. Myyntityöntekijöiden mukaan se vaatii johtajalta niin fyysistä kuin henkistäkin läsnäoloa. Johtajan läsnäolon merkitystä myyntityöntekijät perustelevat seuraavasti:

Sellainen johtaja motivoi, joka on oikeesti paikalla ja itse mukana kaikessa, ihan niissä arkisimmissakin jutuissa työpaikalla. (Myyntityöntekijä1)

Se, että johtaja on läsnä, tarkoittaa mulle, että sitä kiinnostaa, se osallistuu ja antaa kaikkensa meidän ja koko yrityksen eteen, jolloin myös mä olen valmis samaan. (Myyntityöntekijä3)

Myyntityöntekijöiden mukaan motivoivalle johtajalle ovat ominaisia muun muassa läsnäolo, sosiaalisuus, avoimuus, kyky kuunnella sekä ymmärtää ja näyttää tunteita. Näiden tekijöiden voidaan nähdä aineiston perusteella muodostavan johtajan inhimillisyyden kokonaisuuden. Haastatteluista käy ilmi, että myyntityöntekijät kokevat edellä mainittujen tekijöiden yhdessä tekevän johtajasta helposti lähestyttävän, mikä myyntityöntekijöiden mukaan on tärkeä ominaisuus johtajalle.

Se on tärkeää, että johtaja on ihminen, jolle on helppo puhua ja lähestyä jopa hankalissakin asioissa. (Myyntityöntekijä4)

Motivoiva johtaja ei anna itsensä ja työntekijöiden väliin muodostua kuilua, vaan pitää huolen siitä, että on tavoitettavissa ja yhteys on olemassa. (Myyntityöntekijä2)

#### 5.4.2 Luottamus

Myyntityöntekijöiden haastatteluissa esiintyy vahvasti näkemys luottamuksen roolista merkittävänä motivoivan johtajuuden osatekijänä. Osa haastatteluista myyntityöntekijöistä korostaa nimenomaan molemminpuolista luottamusta työntekijän sekä johtajan välillä tärkeänä motivoivan johtajuuden ominaisuutena. Eräs myyntityöntekijä kertoo haastattelussaan seuraavasti:

Kyllä mä jotenkin miellän sen niin, että motivoivan johtajan tulee olla sellainen, johon luotan, koska miten muuten se vois saada mua motivoitua. Ja ihan yhtä tärkeää

on myös se, että hän luottaa meihin työntekijöihin ja osaa osoittaa sen. (Myyntityöntekijä5)

Aineistosta on siis havaittavissa painoarvo, jonka myyntityöntekijät antavat johtajan luotettavuudelle motivoivana johtajan ominaisuutena. Lisäksi osa myyntityöntekijöistä vaikuttaa olevan vahvasti sitä mieltä, että motivoiva johtaja on luotettava sekä lisäksi hänen toimintaansa leimaa luottamus muita työyhteisön toimijoita kohtaan. Myyntityöntekijöiden mukaan motivoiva johtaja voi osoittaa luottamusta työntekijöitä kohtaan antamalla heille muun muassa vastuuta ja roolia organisaatiossa.

Myyntityöntekijät kuvailevat luotettavalle johtajalle ominaisia piirteitä seuraavasti:

Sellainen johtaja, joka on aito ja pystyy tekemään työnsä oikeesti hyvin pitämällä omasta minästään kiinni, on mun mielestä luotettava. En luota ihmisiin, jotka selkeästi vetää jonkinlaista roolia. (Myyntityöntekijä3)

Rehellinen ja suorasukainen ihminen ansaitsee ainakin mun luottamuksen, joten odotan johtajan omaavan nämä piirteet. (Myyntityöntekijä6)

Mua motivoi johtaja, joka on aidosti vilpitön ja avoin kaikessa tekemisessään. Voin luottaa siihen, että se ajattelee yhteistä hyvää eikä tarvi miettiä pimittäkö se toiminnan taustalla jotain piilomotiiveja. (Myyntityöntekijä1)

Myyntityöntekijöiden haastatteluista käy ilmi, että luotettavan johtajan toiminnalle on ominaista sen läpinäkyvyys ja perusteltavuus. Motivoivan, luotettavan johtajan koetaan olevan henkilö, joka perustaa päätöksensä ja toimintansa kaikkien edun mukaan ja pystyy vakuuttavasti argumentoimaan tekemiään valintoja. Motivoiva johtaja ei pyri salailemaan toimintaansa tai motiivejaan. Myyntityöntekijöiden mukaan johtajan luotettavuuden kannalta on tärkeää, että johtaja toimii avoimesti, rehellisesti ja vilpittömästi pysyen omana itsenään, jolloin hän luo organisaatioon myyntityöntekijöiden mukaan motivaatiolle otollisen ilmapiirin ja toimintakulttuurin.

Johtaja, johon voi luottaa, kylvää ympärilleen myös luottamuksen ilmapiiriä ja kyllähän sellainen motivoi. (Myyntityöntekijä2)

#### 5.4.3 Oikeudenmukaisuus

Myyntityöntekijöiden haastatteluista nousee selvästi esiin myyntityöntekijöiden näkemys oikeudenmukaisuudesta yhtenä tärkeimmistä motivoivan johtajan ominaisuuksista. Kysyttäessä myyntityöntekijöiltä, kuinka oikeudenmukaisuus näkyy johtajan toiminnassa, useat heistä vastaavat sen tarkoittavan käytännössä johtajan toiminnan ristiriidattomuutta ja johdonmukaisuutta. Eräs haastateltava selittää tätä seuraavasti:

Motivoivan johtajan käyttäytyminen on mun mielestä yksinkertaisesti sitä, että samat säännöt koskee kaikkia ja myös johtaja itse käyttäytyy niin kuin odottaa muidenkin

käyttäytyvän ja se motivoi muitakin pysymään pelisäännöissä ja yrittämään parhaansa. (Myyntityöntekijä3)

Edellä olevasta sitaatista on havaittavissa useiden myyntityöntekijöiden haastatteluissa painoarvoa saanut näkemys johtajan ja työntekijöiden yhdenvertaisuudesta työmotivaation kannalta merkityksellisenä tekijänä. Moni haastatelluista myyntityöntekijöistä kokee nimenomaan sen motivoivana, että johtaja ei nosta itseään jalustalle, vaan noudattaa samoja sääntöjä kuin työntekijätkin.

Myyntityöntekijöiden vastauksissa korostuu johtajan omaama oikeustaju johtajan motivoivana ominaisuutena. Myyntityöntekijöiden mukaan oikeustajuinen johtaja tiedostaa hyvin, millainen käytös on oikein, kohtuullista ja oikeudenmukaista ja pyrkii toteuttamaan sitä parhaansa mukaan jokapäiväisessä työkäyttäytymisessään.

Mun mielestä on tärkeää, että motivoiva johtaja ymmärtää ihmisiä ja osaa hyödyntää tätä toimiakseen kaikkia miellyttävällä, oikeudenmukaisella tavalla. (Myyntityöntekijä1)

Myyntityöntekijöiden mukaan motivoivan johtajan oikeudenmukaisuus näkyy kaikissa työhön liittyvissä tilanteissa ja asioissa. Erityisen tärkeänä oikeudenmukaisuuden havainnollistavana tekijänä myyntityöntekijät pitävät johtajan kykyä delegoida. Vastauksista on havaittavissa, että myyntityöntekijöiden mukaan motivoivalle johtajalle on ominaista tehtävien ja vastuun tasavertainen delegointi työntekijöiden ja itsensä kesken. Johtajan delegointikyky antaa yhdenvertaiset mahdollisuudet ja vastuun kaikille organisaation jäsenille. Oikeudenmukainen johtaja on aineiston perusteella muun muassa huomioonottava, tasa-arvoinen ja reilu.

Johtajan tulee kohdella kaikkia työntekijöitä samalla tavalla tasa-arvoisina yksilöinä. Itse ainakin karsastan ajatusta, että motivoituisin tekemään mitään jonkun toimesta, joka lellii yhtä ja höykkyyttää toista. (Myyntityöntekijä2)

Sellainen on motivoivaa johtamista, että johtaja asettaa kaikki oikeasti samalle viivalle ja antaa kaikille yhtäläiset mahdollisuudet. (Myyntityöntekijä6)

Aineistoa leimaa myyntityöntekijöiden näkemys siitä, että motivoivan johtajan toimintaan ei kuulu erityiskohtelu tai poikkeustapaukset, vaan nimenomaan toiminnan tasalaatuisuus ja ihmisten yhdenvertaisuus. Myyntityöntekijöiden mukaan johtajan oikeudenmukaisuus on motivoiva ominaisuus, sillä se viestii muun muassa tasa-arvoisuuden kautta yhtäläisestä arvostuksesta kaikkia työntekijöitä kohtaan. Lisäksi myyntityöntekijät liittävät johtajan oikeudenmukaisuuden johtajan luotettavuuteen. Johtajan oikeudenmukaisuuden ja luotettavuuden välistä yhteyttä eräs myyntityöntekijöistä selittää seuraavasti:

Hyvä johtaja toimii samankaltaisissa tilanteissa aina samalla tavalla ja se jo itsessään on tärkeää. Tärkeää on mun mielestä myös se, että työntekijät voi luottaa siihen, että asia on näin eli että johtaja toimii tietyssä tilanteessa tietyllä tavalla. (Myyntityöntekijä3)



Myyntityöntekijöiden mukaan oikeudenmukaisen, motivoivan johtajan käyttäytymistä voi kuvailla johdonmukaiseksi, sillä oikeudenmukaisen johtajan nähdään toimivan samankaltaisissa tilanteissa aina samalla tavalla ja noudattavan myös itse omia oppejaan ja yhteisiä pelisääntöjä. Aineiston perusteella myyntityöntekijät kokevat johtajan johdonmukaisuuden olevan tärkeä motivoivan johtajan ominaisuus.

#### 5.4.4 Valmius/Pätevyys

Varsin merkittävänä teemana myyntityöntekijöiden näkemyksissä motivoivasta johtajasta voidaan aineistossa nähdä toistuvan johtajan valmiuden ja pätevyyden teeman. Aineiston perusteella kaikki haastatellut myyntityöntekijät pitävät varsin merkittävänä motivoivan johtajuuden osatekijänä johtajan pätevyyden tuomaa valmiutta työtehtävän hoitamiseen.

Motivoivan johtajan perusta muodostuu mielestäni siitä, että hän on itse osaava ja hyvä työssään. Sellainen ihminen motivoi muitakin suoriutumaan hyvin. (Myyntityöntekijä2)

Mua motivoi sellainen johtaja, joka oikeasti tietää mitä on tekemässä. Motivoivalta johtajalta löytyy pätevyyttä johtaa meitä hyvin tilanteessa kuin tilanteessa. (Myyntityöntekijä3)

Myyntityöntekijöiden vastauksissa korostuvat johtajan osaamisen ja ammattitaitoisuuden merkitykset. Se, että johtaja omaa kattavat tiedot ja taidot tekevät myyntityöntekijöiden mielestä johtajasta vakuuttavan ja luotettavan. Tämän taustalla vaikuttaa olevan myyntityöntekijöiden kokemus ammattitaitoisuuden leimaamasta työilmapiiristä motivoivana, ja keskeisenä tekijänä kyseisen ilma- piirin muodostumisessa voidaan nähdä olevan ammattitaitoisen johtajan. Näiden tekijöiden vaikutusta motivaatioon perustelee eräs myyntityöntekijöistä seuraavasti:

Kyllä minä koen, että minun täytyy pystyä luottamaan johtajan ammattitaitoisuuteen ja kykyyn hoitaa työnsä. Johtajan ammattitaitoinen toiminta ja ote työhön motivoi minua myös samaan. (Myyntityöntekijä6)

Aineiston perusteella myyntityöntekijät näyttävät olevan sitä mieltä, että johtajan ammattitaitoisuus on vahvasti sidoksissa johtajan kykyyn motivoida työntekijöitä. Myyntityöntekijöiden mukaan ammattitaitoinen ja osaava johtaja hallitsee muun muassa riittävän haasteellisten tavoitteiden asettamisen.

Motivoiva johtaja osaa antaa mulle merkityksellisiä ja sopivan vaativia tavoitteita. Niiden kannalta on tärkeää, että johtajalla on asiantuntemusta ja ammattitaitoa asiaan liittyen. (Myyntityöntekijä5)

Kuvaillessaan motivoivaa johtajaa, useat myyntityöntekijöistä painottavat johtajan antaman tuen merkitystä motivoivaan johtajuuteen oleellisesti liittyvänä tekijänä. Myyntityöntekijöiden mukaan ammattitaitoinen johtaja pystyy tuke-

maan työntekijöitä työn tekemisessä antamalla tarvittaessa osaavia neuvoja ja antamalla ajankohtaista palautetta ja tunnustusta.

Aineistosta käy ilmi myyntityöntekijöiden näkemys siitä, että tehtävänsä pätevää johtajaa arvostetaan ja häneen luotetaan. Lisäksi osa myyntityöntekijöistä korostaa haastatteluissa, että yksi pätevän johtajan motivoivista ominaisuuksista on johtajan itsensä luottamus omaan tekemiseensä. Myyntityöntekijöiden mukaan usein pätevän johtajan toimintaa kuvastaa terve itsevarmuus. Aineiston perusteella on selvää, että myyntityöntekijöiden mielestä sopivan itsevarma johtaja on motivoiva, mutta liian itsevarma johtaja koetaan koppavaksi ja jopa motivaation kannalta negatiiviseksi tekijäksi.

Ollakseen motivoiva ja inspiroiva, on johtajan mun mielestä luotettava itseensä ja tekemiseensä. Se näkyy varmuutena kaikessa johtajan tekemisessä ja se on musta varsin motivoivaa. (Myyntityöntekijä1)

## 5.5 Teemat esimiesten mukaisesta motivoivasta johtajasta

Haastattelut nostavat esiin haastateltujen myyntityöntekijöiden esimiesten näkemyksiä siitä, millainen on heidän mukaansa motivoiva johtaja. Osaltaan esimiesten näkemyksiä voidaan selittää jo aikaisemman osion, esimiesten näkemysten myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden avulla.

Esimiesten näkemykset motivoivasta johtajasta ovat aineiston perusteella varsin samanlaisia ja suurimman painoarvon saaneet motivoivan johtajan ominaisuudet on mahdollista jakaa neljään teemaan, jotka on listattu ja esitetty alapuolelle sijoitetussa taulukossa 8. Aineiston perusteella esimiesten mukaisista merkittävimmistä motivoivan johtajuuden osatekijöistä on muodostettu inhimillisyyden, luottamuksen, kunnianhimoisuuden sekä valmiuden ja pätevyyden teemat, joihin paneudutaan yksityiskohtaisemmin seuraavaksi.

Taulukko 8 Teemat esimiesten mukaisesta motivoivasta johtajasta

Teema	Ominaista
Inhimillisuus	empaattisuus, ihmistuntemus, yhdenvertaisuus, erehtyvällisyys, samaistuttavuus
Luottamus	rehellisyys, avoimuus, vakaus, suoraselkäisyys, realistisuus
Kunnianhimoisuus	tavoitteellisuus, sitoutuneisuus, päättävällisyys, vaatavuus, visio
Valmius/Pätevyys	osaaminen, kokemus, varmuus, rauhallisuus, tilannetaju, mukautuvuus, joustavuus

### 5.5.1 Inhimillisuus

Osa esimiesten haastatteluita yhdistävistä motivoivan johtajuuden osatekijöistä voidaan jaotella inhimillisyyden teeman alle. Esimiesten mukaan motivoivalle johtajalle on ominaista, että hän korostaa olevansa työntekijöiden kanssa samanlainen ja yhdenvertainen.

On tosi motivoivaa, kun johtaja ei nosta itseään millekään jalustalle, vaan osoittaa maanläheisyyttä ja tavallaan veljeyttä työntekijöiden kanssa. (Esimies1)

Oon oppinut, että itseään ja egoaan pönkittäviä johtajia karsastetaan. Sellaista tulee siis ehdottomasti välttää, jos haluaa motivoida. (Esimies3)

Esimiesten näkemyksiä motivoivasta johtajasta yhdistää näkemys johtajasta tavallisena ihmisenä ja esimiesten mukaan kyseisen seikan tunnistavat johtajat koetaan motivoiviksi ja helposti samaistuttaviksi, sillä heille on ominaista omien heikkouksiensa ja puutteidensa tiedostaminen ja tunnustaminen. Esimiesten mukaan motivoiva johtaja on sinut itsensä ja osaamisensa kanssa ja puhuu avoimesti virheistään sen sijaan, että pyrkisi peittelemään niitä ja esittämään täydellistä. Näiden tekijöiden esimiehet kokevat olevan varsin merkityksellisiä johtajan inhimillisyyden kannalta.

Tärkeä piirre johtajalle on kyky tunnustaa ja myöntää omat heikkoutensa ja niiden olemassaolo. Se, että johtaja osaa osoittaa oman haavoittuvuutensa ja erehtyväisyytensä tekee siitä jotenkin helpommin samaistuttavan. (Esimies5)

Sellainen johtaja on motivoiva, joka on sataprosenttisesti oma itsensä. Kukaan ei nimittäin oo täydellinen ja kaikki tietää sen. (Esimies4)

Eräs haastatelluista esimiehistä kuvaa kyseisten tekijöiden motivoivaa vaikutusta seuraavasti:

Johtaja, joka tunnustaa omat heikkoutensa ja tekee virheitä, sietää virheitä myös muilta. Minä ainakin näen sellaisen johtajan avoimena ja suvaitsevaisena ja se kannustaa työntekijöitä olemaan luovia ja kokeilemaan ilman virheiden tekemisen pelkoa, jolloin työntekijöillä on tilaa kasvaa, kehittyä ja onnistua. (Esimies1)

Esimiesten haastatteluista käy ilmi vahva näkemys siitä, että motivoivalle johtajalle on ominaista hyvä ihmistuntemus. Kaikki haastatellut esimiehet ovat sitä mieltä, että motivoivan johtajan tulee ymmärtää ihmisiä osatakseen käsitellä ja johtaa heitä. Useat esimiehet kuvailevatkin motivoivaa johtajaa empaattiseksi.

Mun mielestä tärkeä motivoivan johtajan ominaisuus on kyky myötäelää ja asettua toisten asemaan. Sellainen johtaja koetaan lämpimäksi ja motivoivaksi, kun taas näiden piirteiden puuttuminen tekee mun mielestä johtajasta etäisen, kylmän ja tunteetoman. (Esimies2)

Työntekijät pitää tärkeänä sitä, että heitä kuunnellaan ja ymmärretään. Mielestäni motivoiva johtaja on sellainen, joka kykenee ottamaan huomioon jokaisen työntekijän yksilöllisesti ja osoittamaan myötätuntoa. (Esimies5)

### 5.5.2 Luottamus

Osa tämän tutkimuksen esille nostamista esimiesten keskeisinä pitämistä motivoivan johtajuuden osatekijöistä voidaan sisällyttää luottamuksen teemaan. Kysyttäessä esimiehiltä, millainen johtaja on motivoiva, useat mainitsevat ensimmäisten tekijöiden joukossa motivoivan johtajan olevan ennen kaikkea luotettava.

Itse koen, että sellainen johtaja, jonka koen luotettavaksi ja mun luottamuksen arvoiseksi, motivoi mua. (Esimies3)

Mä mieltäisin sellaisen johtajan olevan motivoiva, johon voin luottaa ihan kaikessa. (Esimies4)

Luottamus korostuu haastatteluissa jokaisen esimiehen kohdalla heidän puhessaan siitä, mikä on ominaista motivoivan johtajan käyttäytymiselle.

Motivoivaa on sellainen johtaminen, mikä tähtää työntekijöiden luottamuksen saavuttamiseen, koska silloin on kyse kaikkien edusta. Motivoivalla johtajalla on halu ja kyky ansaita muiden luottamus. (Esimies1)

Esimiesten mukaan motivoivalle johtajalle on ominaista, että hän avoimesti osoittaa arvostavansa työntekijöiden luottamusta ja haluavansa omalla toiminnallaan ansaita sen. Johtajan luotettavuus nähdään aineiston perusteella lähes edellytyksenä motivoivalle johtajuudelle. Haastatteluissa johtajan luotettavuudesta esimiehet kertovat muun muassa seuraavasti:

Johtajaan tulee voida luottaa, piste. Mitä sitä sen suuremmin edes perustelemaan, mun mielestä on kyse hyvin itsestään selvästä seikasta. (Esimies3)

Mun silmissä sellainen on tärkeää motivoivalle johtajalle, että jos johtaja lupaa jotakin jollekin, se pitää myös siitä kiinni. (Esimies2)

On elintärkeää, että johtaja on luotettava ja tärkeää motivaation kannalta nimenomaan on, että työntekijät kokee pystyvänsä luottamaan johtajaan. (Esimies5)

Kuten edeltävästä sitaatista on mahdollista huomata, esimiehet painottavat juuri työntekijöiden kokemusta johtajan luotettavuudesta tärkeänä motivoivan johtajuuden osatekijänä.

Motivoivaa johtajaa esimiehet kuvailevat muun muassa rehelliseksi ja suoraselkäiseksi ihmiseksi, jonka toimintaa leimaa tietynlainen vakaumus. Esimiesten mukaan luotettavaksi koetaan johtaja, joka muun muassa omalla toiminnallaan osoittaa kunnioitusta ja arvostusta muita kohtaan. Näiden tekijöiden esimiehet kokevat vaikuttavan merkittävästi johtajan luotettavuuteen ja työnteki-

jöiden kokemukseen johtajan luotettavuudesta. Esimiesten mukaan motivoivalle ja luotettavalle johtajalle on ominaista avoimuus, realismi ja totuudenmukaisuus, joita toteuttamalla johtaja voi vakuuttaa muut siitä, että heiltä ei salata mitään.

Mä näen motivoivan johtajan ihmisenä, jolla on kaikki kortit pöydässä. Silloin kenelläkään ei oo tarvetta kyseenalaistaa johtajan toimintaa, vaan sitä leimaa luottamus. (Esimies2)

Jotenkin oon aina kokenut sen tärkeäksi, että mulle ollaan täysin rehellisiä ja suoria. On tosi epämiellyttävä tunne, kun on epäily siitä, kerrotaanko mulle kaikkea ja ollaanko täysin rehellisiä. Sen vuoksi pidän johtajan avoimuutta ja suoruutta erityisen tärkeinä motivoivan johtajan ominaisuuksina. (Esimies3)

### 5.5.3 Kunnianhimoisuus

Kaikkien haastateltujen esimiesten näkemyksissä motivoivasta johtajasta korostuvat tekijät, jotka voidaan listata kunnianhimoisuuden teeman alle. Yleisesti ottaen kaikki esimiehet ovat sitä mieltä, että johtaja, joka on aidosti kiinnostunut ja halukas suoriutumaan itse hyvin työstään, on varsin motivoiva. Haastatteluissa korostuu myös näkemys siitä, että johtaja, joka pyrkii haastamaan ja kehittämään itseään ja työntekijöitä jatkuvasti, on esimiesten mukaan motivoiva. Esimiehet ovat sitä mieltä, että johtajan kunnianhimon tulee ulottua hänen oman suorituksensa lisäksi myös työntekijöiden suorituksiin. Tämä näkemys on havaittavissa seuraavasti sitaatista:

Sellainen johtaja on motivoiva, joka on itse valmis myös oikeasti tekemään töitä ja haastaa muita kehittämään itseään ja yltämään omalle tasolleen siinä samalla. (Esimies1)

Edeltävästä sitaatista on mahdollista havaita aineistossa laajemminkin huomiota saanut esimiesten näkemys siitä, että motivoivan johtajan tulee omata korkea työmoraali ja selkeä visio toiminnan suunnasta. Eräs esimies selittää johtajan korkean työmoraalin motivoivaa vaikutusta seuraavasti:

No tottahan johtajan on oltava valmis paiskimaan töitä, jotta voi omalla esimerkillään näyttää muille, mitä menestys vaatii. Itse ainakin samaistun tekeviin, ahkeriin ja ututteriin ihmisiin ja saan niistä virtaa omaan tekemiseeni. (Esimies5)

Motivoivan johtajan piirteinä esimiesten haastatteluissa nousee esiin muun muassa johtajan sitoutuneisuus ja päättäväisyys. Esimiesten mukaan kunnianhimoinen ja motivoiva johtaja on sitoutunut tekemään työnsä hyvin ja kehittämään itseään sekä muita ja päättäväisyytensä turvin johtaja pystyy pitäytymään asettamissaan päämäärissä sekä saavuttaa asettamansa tavoitteet. Yleisesti ottaen esimiehet korostavat, että motivoivaksi koetaan johtaja, jolla itsellään on vahva halu saavuttaa asioita. Esimiehet kuvailevat motivoivaa johtajaa muun muassa seuraavasti:

Kyllä mua ainakin motivoi sellainen johtaja, joka on sitoutunut tekemään työtä ja hyvää tulosta. (Esimies2)

Mun silmissä johtaja, joka tietää mitä haluaa saavuttaa ja mitä haluaa muiden saavuttavan on motivoiva. Tärkeätä on lisäksi se, että se osaa vielä tuoda halunsa ilmi in-spiroivasti. (Esimies4)

Pomo, jolla on korkeita tavoitteita ja halua kasvaa ja kehittyä saa mun mielestä muissakin aikoina halun tehdä asiat entistä paremmin. (Esimies3)

Esimiehet antavat paljon painoarvoa johtajan kyvyille asettaa haastavia ja mielenkiintoisia tavoitteita niin itselleen kuin työntekijöillekin. Esimiesten mukaan motivoivan johtajan tavoitteista heijastuu johtajan kunnianhimoisuus ja visio, jotka oikein viestimällä johtaja kannustaa työntekijöitä entistä parempiin suori-tuksiin. Lähes kaikki haastatellut esimiehet kokevat vaativan johtajan motivoivaksi. Haastatteluissa useat esimiehistä nimenomaan korostavat, että motivoiva johtaja vaatii paljon itseltään ja työntekijöiltä.

Kaikki edellä mainitut esimiesten haastatteluissa ilmenevät motivoivan johtajuuden osatekijät voidaan yhdistää yhdeksi keskeiseksi motivoivan johtajan ominaisuudeksi – johtajan kunnianhimoisuudeksi. Eräs esimies kuvailee kunnianhimoisen johtajan motivoivaa vaikutusta seuraavasti:

Edellisessä työssäni mulla oli esimies, joka oli tosi kunnianhimoinen ja jolla oli valtava tarve saavuttaa asioita. Mä koin sen tosi innostavaksi, että hän oli niin motivoitunut tekemään työtä. Sen kunnianhimo ja motivaatio tarttui muhunkin ja huomasin ponnistelevani entistä enemmän. (Esimies4)

#### 5.5.4 Valmius/Pätevyys

Osa esimiesten näkemyksiä yhdistävistä motivoivan johtajuuden osatekijöistä voidaan listata valmiuden ja pätevyuden teeman alle. Poikkeuksetta kaikki haastatellut esimiehet ovat sitä mieltä, että motivoivan johtajan tulee omata valmius oman tehtävänsä suorittamiseen hyvin.

Ihminen, joka on rehellisesti hyvä työssään riittää kyllä motivoimaan minua. (Esimies5)

Sellainen johtaja, joka omaa kaikki tarvittavat ainekset suoriutuakseen ja osaa vielä käyttää niitä oikein hyödykseen, motivoi minua suuresti. (Esimies1)

Esimiehet korostavat haastatteluissa, että johtajalla tulee olla tarvittavaa osaamista, sekä tietoa ja taitoa. Kuitenkin aineistosta on havaittavissa, että pelkkä osaaminen ei riitä, vaan motivoivan johtajan tulee pystyä hyödyntämään osaamistaan tehokkaasti saadakseen muissa aikoina toimintaa ja tehdäkseen tulosta. Nämä seikat kertovat johtajan ammattitaitoisuudesta.

Yksinkertaisesti ammattitaitoinen johtaja tietää mitä tehdä ja tekee sen hyvin. Sellaista johtajaa on motivoiva seurata. (Esimies2)

Ammattitaito on keskeinen osa motivoivaa johtamista. Ilman sitä, ei johtajalla oo tarvittavia työkaluja työtä varten, toisin sanoen hän ei ole pätevä työhön. (Esimies3)

Esimiesten mukaan johtajan ammattitaitoisuus heijastuu suoraan johtajan työasenteeseen ja sillä on myös siten merkittävä vaikutus johtajan motivoivuuteen. Aineistosta ilmenee esimiesten näkemys pätevistä ja ammattitaitoisesta johtajasta rauhallisena, varmana, positiivisena ja tuloksellisena, mikä koetaan motivoivaksi.

Mä henkilökohtaisesti koen tärkeeksi sen, että johtaja on itsevarma. Tiedän kokemuksesta, että "anteeksi kun oon olemassa"-asenteen omaava johtaja on kaukana motivoivasta. (Esimies4)

Kysyttäessä esimiehiltä, mikä on tärkeä tekijä johtajan ammattitaitoisuuden saavuttamisessa tai yleisesti ammattitaidon kannalta, korostuu kaikkien haasteltujen esimiesten vastauksissa yhtä lukuun ottamatta erityisesti johtajan omaaman kokemuksen vaikutus. Esimiesten mukaan kokemuksen kautta johtaja oppii työn suorittamisen kannalta merkittävät asiat. Eräs esimies kuvailee tätä seuraavasti:

Kokenut johtaja tietää, mikä motivoi. Sellainen johtaja osaa haastaa työntekijöitä vastuulla ja tavoitteilla ja pitää huolen siitä, että puitteet on kunnossa tehokkaan suoriutumisen takaamiseksi. (Esimies1)

Esimiehet kokevat johtajan omaaman kokemuksen herättävän työntekijöissä arvostusta ja luottamusta ja tekevän myös siksi johtajasta motivoivan.

Kyllä se yleensä menee niin, että kokemus on yhtä kuin käytännön osaaminen. Joten itse voisin ainakin vannon kokemuksen nimeen tärkeänä motivoivalle johtajalle. (Esimies4)

Minä ainakin olen huomannut, että mitä kokeneempi konkari minulla on ollut pomona, sitä motivoituneempi olen ollut. Kokemus puhuu puolestaan. (Esimies5)

Kokemuksesta puhuessaan osa esimiehistä nostaa esiin johtajan tilannetajun tärkeänä johtajan pätevyydestä kertovana ja johtajan motivoivuuteen vaikuttavana tekijänä. Esimiesten mukaan motivoiva johtaja pystyy kokemuksensa perusteella mukautumaan erilaisten johtamistilanteiden vaatimusten mukaisesti. Esimiehet näkevät motivoivalle johtajalle ominaisena johtajan kyvyn tunnistaa eri tilanteiden häneen kohdistamat vaatimukset ja mukautua aina tilanteen vaatimalla tavalla. Esimiesten mukaan motivoiva johtaja osaa siis olla joustava.

Kokenut ja osaava johtaja tietää, mitä missäkin tilanteessa tulee tehdä ja mikä milloinkin toimii. Sellaisen johtajan alaisuudessa on mielettömän motivoivaa ja inspiroivaa työskennellä. (Esimies3)

Sellainen johtaja on mielestäni hirmuisen vaikuttava, joka pystyy joustamaan ja mukautumaan tarpeen niin vaatiessa. Se jos jokin viestii osaamisesta ja asiantuntemuksesta. (Esimies1)

Tilannetajuinen johtaja tunnistaa, milloin työntekijät kaipaavat buustia ja huomiota ja osaa antaa sitä esimerkiksi kiitoksen tai uuden tavoitteen muodossa. (Esimies2)





## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI

Tutkimuksen tarkoituksena oli laadullisesti selvittää ja selittää myyntityöntekijöiden työmotivaation taustalla vaikuttavia tekijöitä sekä näkemyksiä motivoivasta johtajasta. Tutkimuksessa on otettu huomioon myyntityöntekijöiden sekä myyntityöntekijöiden esimiesten näkemykset käsiteltäviin ilmiöihin. Toteutettujen haastattelujen, niistä saadun aineiston sekä sen tarkan analyysin perusteella on mahdollista nimetä keskeisten myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden teemoja sekä teemoja motivoivasta johtajasta. Kerätyn aineiston avulla on siis mahdollista muodostaa tämän tutkimuksen rajoissa käsitys siitä, mikä myyntityöntekijöitä motivoi ja millainen on motivoiva johtaja.

Tutkimuksen tulokset on mahdollista kiteyttää seuraavasti. Sekä myyntityöntekijät, että esimiehet tunnistavat pääasiassa samat tekijät myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttaviksi eikä ryhmien välisistä näkemyksistä löydy merkittäviä eroja. Tämän voidaan katsoa viestivän siitä, että tämän tutkimuksen tapauksessa sekä myyntityöntekijät, että esimiehet tiedostavat hyvin ja totuudenmukaisesti myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavat tekijät, mistä on suurta käytännön hyötyä sekä myyntityöntekijöille että esimiehille työssä. Molempien ryhmien näkemykset on mahdollista kiteyttää työn sisällön, työympäristön sekä työn tekemisen seurausten teemoihin, jotka jo Peltonen ja Ruohotie (1987) ovat todenneet motivaatioprosessiin vaikuttaviksi tekijöiksi työorganisaatioissa.

Tutkimuksessa esiin nousseiden myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden ja teoriaosuudessa aikaisemmin esitettyjen työmotivaation osatekijöiden välillä on havaittavissa selkeitä yhteyksiä. Tämän tutkimuksen esiin nostamien myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden taustalla voidaan nähdä vaikuttavan useiden aikaisemmin toteutettujen työmotivaation tutkimusten vahvistamia yksilön työmotivaatiota sääteleviä tarpeita sekä kannusteita. Tämän tutkimuksen mukaan myyntityöntekijöiden kokeman työmotivaation taustalla vaikuttavat vahvasti Peltosen ja Ruohotien (1987) taulukossa 2 esitetyt kasvutarpeet, liittymistarpeet sekä toimeentulotarpeet. Näistä merkittävimpinä motivaation taustalla vaikuttavina tarpeina ovat tämän tutkimuksen tapauksessa tunnistettavissa myyntityöntekijöiden itsensä

toteuttamisen, suorittamisen, yhteenkuuluvuuden, arvostetuksi tulemisen sekä kilpailun tarpeet. Edellä mainittujen tarpeiden lisäksi myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä voidaan selittää Peltosen ja Ruohotien (1987) taulukossa 2 esitettyjen tehtäväkannusteiden, vuorovaikutuskannusteiden sekä taloudellisten ja fyysisen ympäristön kannusteiden avulla. Tutkimus nostaa erityisesti esille työn sisällön ja vaativuuden, sosiaalisten palkkioiden sekä palkkauksen ja työolojen roolit myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavina Peltosen ja Ruohotien (1987) nimeämien yksilön työmotivaatiota säätelevien kannusteiden joukosta. Tämän tutkimuksen tapauksessa on selvää, että tuloksena saatavien myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden nähdään tyydyttävän näitä motivaation kannalta tärkeiksi koettuja tarpeita sekä toimivan riittävinä kannusteina myyntityöntekijöiden toiminnan taustalla.

Tämän tutkimuksen mukaan myyntityöntekijät kokevat motivoiviksi riittävän haastavat tavoitteet, työn monipuolisuuden ja vaihtelevuuden, hyvän ja avoimen, virheitä sietävän työpaikan ilmapiirin sekä hyvien suhteiden työympäristön muihin toimijoihin, kuten asiakkaisiin, esimiehiin sekä kollegoihin. Lisäksi myyntityöntekijät kokevat työn mahdollistamat saavutukset, tehdystä työstä saadun huomion ja tunnustuksen sekä oikeudenmukaiseksi koetun palkan motivoivaksi.

Esimiesten mukaan myyntityöntekijöitä motivoivat realistiset, selkeät ja tulokselliset tavoitteet, haastavat työtehtävät ja -tilanteet sekä vastuun kokemukset työssä. Lisäksi esimiehet kokevat yhteisöllisen ja positiivisen ilmapiirin sekä hyvännäköisten ja toimivien toimitilojen olevan keskeisessä roolissa myyntityöntekijöitä motivoivina tekijöinä työpaikalla, sillä niiden nähdään tämän tutkimuksen mukaan luovan otolliset puitteet tehokkaalle ja kitkattomalle työn tekemiselle. Näiden tekijöiden lisäksi myös esimiehet korostavat yksilön tunnustuksen tarpeen tyydyttämisen myyntityöntekijöitä motivoivaa vaikutusta ja nimeävät onnistumisten huomioimisen sekä kehu, etenkin ylemmältä taholta tulevana varsin tärkeiksi myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi. Lisäksi esimiehet korostavat tässä tutkimuksessa myyntityöntekijöiden tavoin oikeudenmukaisen palkan merkitystä myyntityöntekijöiden motivaatioon vaikuttavana tekijänä.

Tämän tutkimuksen tuloksista on tunnistettavissa Viitalan (2013) erittelemät hyvän ja motivoivan työn piirteet sekä niiden vaikutukset myyntityöntekijöihin. Sekä esimiesten että myyntityöntekijöiden näkemyksiä myyntityöntekijöiden motivaatioon vaikuttavista tekijöistä yhdistävät näkemykset mielenkiintoisesta, merkityksellisestä, mielekkästä ja viihtyisästä työstä motivoivana. Kaikkien teemojen nähdäänkin tämän tutkimuksen mukaan olevan tärkeitä näiden tekijöiden toteutumisen kannalta. Myyntityöntekijät ja esimiehet ovat tämän tutkimuksen mukaan yhtä mieltä siitä, että riittävän haastavat tavoitteet, yhteisöllinen, tukea antava ja kilpailullinen ilmapiiri, suoritusten huomiointi ja etenkin positiivinen palaute ja tunnustus sekä oikeudenmukaiseksi koettu provisioperusteinen palkka vaikuttavat keskeisesti myyntityöntekijöiden työmotivaatioon.

Merkittävimpänä tutkimuksen esiin nostamana erona myyntityöntekijöiden ja esimiesten näkemyksissä myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä, korostuu esimiesten näkemys toimitilojen roolista myyntityöntekijöitä motivoivana tekijänä. Tämän tutkimuksen tapauksessa myyntityöntekijät eivät korostaneet toimitiloja merkittävästi motivaatioon vaikuttavana tekijänä. Yleisesti ottaen tutkimuksen esiin nostamia näkemyseroja myyntityöntekijöiden ja esimiesten välillä voidaan selittää sillä, että jossakin määrin esimiehet korostavat enemmän omaa rooliaan myyntityöntekijöiden motivoimisessa, jolloin näkemyksissä korostuvat tekijät, kuten toimitilat, joihin esimiehet kokevat omalla toiminnallaan voivan vaikuttaa. Myyntityöntekijät sen sijaan pohtivat asioita enemmän omien henkilökohtaisten tunteidensa ja tarpeidensa kautta.

Tutkimuksen tuloksena saatavien myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden joukosta on tunnistettavissa useita samoja tekijöitä Herzbergin (1959) kaksifaktoriteorian työn sisältöön liittämien motivaatiotekijöiden ja työympäristöön liittämien hygieniatekijöiden kanssa. Kuitenkin varsin merkittävänä havaintona ja tutkimuksen esiin nostamana mielenkiintoisena seikkana voidaan pitää sitä, että myyntityöntekijät eivät tee Herzbergin tavoin eroa motivaatioon positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavien tekijöiden välille. Haastatteluista käy ilmi, että samoilla tekijöillä on mahdollisesti motivaatiota lisääviä ja heikentäviä vaikutuksia ja vaikutuksen suunta on täysin riippuvainen tekijöiden toteutumisesta ja myyntityöntekijöiden tyytyväisyydestä tilanteeseen. Tämä näkemys saa tukea esimerkiksi molempien ryhmien haastatteluissa korostamasta näkemyksestä siitä, että riittävän haasteelliset ja oikein asetetut tavoitteet saavat aikaan motivaatiota ja lisäävät myyntityöntekijöiden tyytyväisyyttä, kun taas liian haastavat tai helpot tavoitteet tai tavoitteiden puute aiheuttavat tyytymättömyyttä ja ne koetaan motivaatiota laskeviksi. Herzbergin mukaan tavoitteilla tulisi olla ainoastaan motivaatiota ja tyytyväisyyttä lisäävä vaikutus ja muussa tapauksessa vaikutuksen tulisi olla neutraali. Tämän tutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan tue kaksifaktoriteorian esittämää näkemystä tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttavien tekijöiden erillisyydestä.

Kaikki tutkimuksen korostamat myyntityöntekijöiden motivaatioon vaikuttavat tekijät voidaan nähdä sellaisina tekijöinä, joihin työorganisaatiot voivat pyrkiä jollakin tasolla vaikuttamaan ja joihin johtajat voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa, esimerkiksi työn suunnittelun ja muotoilun kautta. Siksi työntekijöiden motivaatioon vaikuttavien tekijöiden voidaan nähdä kuvaavan myös motivoivaan johtajaan kohdistuvia odotuksia. Myyntityöntekijöitä motivoivien tekijöiden perusteella voidaan tämän tutkimuksen tapauksessa ajatella esimerkiksi, että motivoiva johtaja kiinnittää huomioita työntekijöiden työn sisältöön muun muassa antamalla haastavia ja monipuolisia tavoitteita, työympäristöön esimerkiksi luomalla hyvät edellytykset avoimelle ja kilpailulliselle ilmapiirille ja positiivisten henkilösuhteiden syntymiselle, minkä lisäksi motivoivan johtajan voidaan ajatella huomioivan työntekijöiden suorituksia yksilöllisesti ja antavan tunnustusta tarvittaessa. Tässä tapauksessa tutkimus antaa

tukea Niermeyerin ja Seyffertin (2004) määrittämille motivoivan johtamisen osatekijöille, joissa korostuu johtajan merkitys muun muassa tavoitteiden asettajana ja palautteen antajana, joiden nähdään keskeisesti liittyvän motivoivan johtajan pyrkimykseen edistää työntekijöiden itseluottamusta sekä kehitystä ja tarjota liikkumavaraa työntekijöille.

Tutkimuksen toisena tavoitteena olikin myyntityöntekijöitä motivoivien tekijöiden lisäksi selvittää myyntityöntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä motivoivasta johtajasta. Aineistoa tarkastellessa on selvää, että nämä tekijät ovat läheisessä yhteydessä toisiinsa ja niitä voidaan käyttää toistensa selittämisen ja ymmärtämisen tukena. Tutkimuksen esiin nostamissa näkemyksissä motivoivasta johtajasta korostuvat muun muassa aikaisemmin esitettyjen perinteisten johtajuuden teorioiden edustamat ajatukset. Tulokset antavat tukea johtajuuden piirreteorioiden ajatuksille, sillä sekä myyntityöntekijöiden ja esimiesten näkemyksistä on tunnistettavissa tiettyjä piirteitä, jotka he liittävät tutkimuksen mukaan motivoivaan johtajaan ja joiden koetaan tekevän johtajasta motivoivan. Lisäksi aineistosta nousee esille johtajuuden käyttäytymisteorioiden mukaisia näkemyksiä motivoivalle johtajalle ominaisesta käyttäytymisestä ja viitteitä siitä, että motivoivaksi johtajaksi on mahdollista oppia sisäistämällä tietynlaisia toimintatapoja.

Sekä myyntityöntekijöiden että esimiesten näkemykset motivoivasta johtajasta on tämän tutkimuksen tapauksessa mahdollista jakaa neljän keskeisen, hieman toisistaan poikkeavien teemakokonaisuuksien alle. Useat näiden teemojen kattamista tekijöistä on selitettävissä tutkimuksen esiin nostamien myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden avulla. Myyntityöntekijöiden näkemyksiä motivoivasta johtajasta voidaan tämän tutkimuksen tapauksessa kuvailla inhimillisyyden, luottamuksen, oikeudenmukaisuuden sekä valmiuden ja pätevyyden teemojen kautta. Esimiesten näkemykset motivoivasta johtajasta korostavat myyntityöntekijöiden tavoin johtajan inhimillisyyttä, luotettavuutta ja pätevyyttä. Tämän tutkimuksen mukaan esimiehet eivät kuitenkaan näe tärkeänä motivoivan johtajan ominaisuutena myyntityöntekijöiden tapaan johtajan osoittamaa luottamusta työntekijöitä kohtaan tai merkittävästi painota johtajan toiminnan oikeudenmukaisuuden ja johdonmukaisuuden motivoivaa vaikutusta. Sen sijaan esimiehet korostavat johtajan kunnianhimoisuuden olevan ominaista motivoivalle johtajalle, sillä silloin johtaja on sitoutunut, tavoitteellinen ja visionäärinen, jolloin johtaja on esimiesten mukaan helppo kokea motivoivaksi. Sama näkemys saa tukea transformationaalisen johtajuuden teorian näkemyksistä.

Molemmat tutkimuksen kohderyhmät ovat yhtä mieltä siitä, että motivoiva johtaja on ammattitaitoinen, avoin, empaattinen/tunneälykäs, rehellinen, itsevarma ja osallistuva. Kyseiset tekijät ovat tunnistettavissa myös transformationaalisen johtajuuden teoriasta motivoivan johtajan ominaisuuksina. Tämän tutkimuksen tapauksessa näiden tekijöiden koetaan muun muassa viestivän johtajan inhimillisyydestä, luotettavuudesta ja pätevyydestä. Tämän tutkimuksen mukaan myyntityöntekijät sekä esimiehet pitävät motivoivalle johtajalle ominaisena sitä, että johtaja on tavallinen, erehtyväinen ihminen, joka on aidosti

hyvä työssään ja joka pyrkii transformationaalisen johtajan tavoin osoittamaan aitoa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan ja luomaan yksilöllisiä suhteita heihin sekä pystyy samaistumaan muiden tunteisiin ja tilanteisiin. Myyntityöntekijöiden mukaan motivoivan johtajasta tekee muiden tunteiden huomioimisen lisäksi johtajan kyky näyttää avoimesti myös omia tunteitaan, jolloin johtaja koetaan helpommin samaistuttavaksi ja lähestyttäväksi. Esimiehet eivät erikseen painota johtajan omien tunteiden näyttämisen motivoivaa merkitystä. Tämän tutkimuksen tapauksessa myyntityöntekijöiden ja esimiesten näkemyksissä motivoivasta johtajasta on havaittavissa yleisesti ottaen paljon samankaltaisuuksia transformationaalisen johtajuuden teorian kanssa.

Tutkimuksen tulokset saavat vahvistusta alalla aikaisemmin tehtyjen tutkimusten tuloksista, minkä voidaan nähdä kertovan tutkimuksen luotettavuudesta. Kokonaisuudessaan toteutettu tutkimus ei nosta esiin merkittäviä eroja myyntityöntekijöiden ja esimiesten näkemyksissä myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä sekä motivoivasta johtajasta. Pienten, tutkimuksen esiin nostamien näkemuserojen voidaan nähdä johtuvan pääasiassa tutkimuksen painottaman subjektiivisuuden ja kunkin tutkimukseen osallistuneen omien näkemysten ja mielipiteiden korostamisesta. Ryhmien väliset näkemuserot on mahdollista nähdä tutkimusta ja tuloksia rikastuttavana tekijänä, sillä niiden voidaan katsoa täydentävän toisiaan ja tarjoavan yhdessä tutkimuksen tuloksena kattavamman, totuudenmukaisemman ja laajemman kuvan tutkittavista ilmiöistä. Tiivistetysti voidaan sanoa, että myyntityöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavat työn sisältöön, työympäristöön sekä työn tekemisen seurauksiin liittyvät tekijät, jotka vaikuttavat keskeisesti työn mielenkiintoisuuteen, miellyttävyyteen, merkityksellisyyteen sekä työntekijöiden viihtyvyyteen. Tämän tutkimuksen tulokset yhdistämällä on mahdollista sanoa, että myyntityöntekijöiden koetaan motivoituvan tavoitteellisesta, haasteellisesta, monipuolisesta ja vastuullisesta työn sisällöstä, avoimuuden, kilpailun sekä ammattitaitoisuuden leimaamasta työpaikan ilmapiiristä, hyvistä työhön liittyvistä henkilösuhteista, toimivista fyysisen työympäristön ratkaisuksista, saavutuksista ja onnistumisista sekä niiden myötä saadusta huomiosta ja tunnustuksesta sekä oikeudenmukaiseksi koetusta palkasta. Lisäksi tämän tutkimuksen mukaista motivoivaa johtajaa voidaan luonnehtia inhimilliseksi, luotettavaksi, oikeudenmukaiseksi, kunnianhimoiseksi sekä päteväksi. Tutkimuksen mukaan näiden tekijöiden kannalta keskeisiä ovat muun muassa johtajan omaamat ihmissuhdetaidot, empaattisuus, sosiaalisuus, avoimuus, rehellisyys, oikeus- ja tilannetajuisuus, tavoitteellisuus, osallistuvuus, osallistavuus sekä ammattitaitoisuus.

Työntekijöiden motivaatio tulee olemaan tärkeä tutkimuksen kohde niin kauan kuin organisaatioissa hyödynnetään ihmistyövoimaa, sillä motivaatiolla on todistetusti keskeinen rooli organisaatioiden kilpailukyvyn kannalta muun muassa työntekijöiden tehokkuuden määrittävänä tekijänä. Mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena voisi selvittää tarkemmin esimiesten ja työntekijöiden välisiä näkemuseroja liittyen työmotivaatioon ja motivoivaan johtamiseen. Jatkotutkimus voisi pyrkiä tuomaan esille merkittävimmät eroavaisuudet ryhmien välillä ja löytämään selitykset niille. Kyseisellä tutkimuksella voisi olla laaja

käytännön hyöty organisaatioille, sillä sen myötä esimiesten ja työntekijöiden väliset erot nousisivat esille ja tulisivat tiedostetuiksi, jolloin toimintaa olisi mahdollista suunnata vastaamaan paremmin työntekijöiden näkemyksiä ja siten todennäköisesti tehostaa esimiesten ja johtajien työntekijöitä motivoivaa vaikutusta.

## LÄHTEET

- Arthur, M., House, R. & Shamir, B. 1993. The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4 (4), 577-594.
- Badovick, G.J., Hadaway, F.J. & Kaminski, P.F. 1992. Attributions and Emotions: The Effects on Salesperson Motivation after Successful vs. Unsuccessful Quota Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 12(3), 1-11.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carless, S., Wearing, A. & Mann, L. 2000. A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology* 14 (3), 389-405.
- Castenada, G.A. & Scanlan, J.M. 2014. Job Satisfaction in Nursing: A Concept Analysis. *Nursing Forum* 49 (2), 130-138.
- Chen, G., Kanfer, R. & Pritchard, R. 2008. *Work Motivation: Past, Present and Future*. New York: Routledge.
- Cooper, R. 1974. *Job Motivation and Job Design*. London: Institute of Personnel Management.
- Dessler, G. 2011. *A Framework for Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Flick, U. 2008. *Designing Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Herzberg, F. 2005. *The Motivation to Work*. New Brunswick: Transaction Publisher.
- Herzberg, F. Mausner, B. & Snyderman, B. 1959. *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, Inc.
- Hirsjärvi, S. 1982. *Kasvatustieteen käsitteistö*. Helsinki: Otava.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1980. *Teemahaastattelu*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Kalliomaa, S. *Vuorovaikutus myyntityössä: avaimia myyntityöhön*. 2011. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Latham, G.P. 2007. *Work Motivation: History, Theory, Research and Practice*. London: Sage Publications.
- Leicher, R. 2005. *Myyntityö*. Helsinki: Rastor Oy.
- Lowe, K., Kroeck, K. & Sivasubramaniam, N. 1996. Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. *Leadership Quarterly* 7 (3), 385-425.
- Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2010. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Malik, F. 2002. *Toimiva johtaminen käytännössä*. (Käännetty saksan kielisestä teoksesta *Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*, suomentanut Mirka Lahti-Sallinen) Stuttgart München: Deutsche Verlags-Anstalt GmbH.
- Miao, C.F. & Evans, K.R. 2007. The Impact Of Salesperson Motivation On Role Perceptions And Job Performance – A Cognitive And Affective Perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27 (1), 89-101.
- Miao, C.F., Evans, K.R. & Zou, S. 2007. The Role of Salesperson Motivation in Sales Control Systems – Intrinsic and Extrinsic Motivation Revisited. *Journal of Business Research*, 60, 417-425.
- Northouse, P.G. 2007. *Leadership Theory and Practice*. London: Sage Publications, Inc.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. *Motivaatio: menetelmiä työhalun parantamiseksi*. Helsinki: Otava.
- Pongpearchan, P. 2016. Effect of Transformational Leadership and High Performance Work System on Job Motivation and Task Performance: Empirical Evidence from Business Schools of Thailand Universities. *Journal of Business and Retail Management Research*, 10 (3), 93-105.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2014. *Tutkimuksen voimasanat*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ruohotie, P. 1998. *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Edita.
- Timpe, A.D. 1988. *Mikä motivoi henkilöstöä*. (Käännetty englannin kielisestä teoksesta *Motivation of Personnel*, suomentanut Ulla Ropponen) New York: Weilin+Göös
- Tyagi, P.K. 1985. Relative Importance of Key Job Dimensions and Leadership Behaviors in Motivating Salesperson Work Performance. *Journal of Marketing*, 49(3), 76-86.
- Tyagi, P.K. 1985. Work Motivation Through the Design of Salesperson Jobs. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 5 (1), 41-51.
- Ulrich, D. 2007. *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. (Käännetty englannin kielisestä teoksesta *Human Resource Champions*, suomentanut Kirsti Iivonen) Helsinki: Talentum Media Oy
- Viitala, R. 2013. *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita
- Vroom, V.H. 1967. *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Yukl, G. 1999. An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly* 10 (2), 285-305.



## LIITE

Haastattelurungot

Myyntityöntekijöiden haastattelu:

Perustiedot:

Ikä:

Sukupuoli: nainen/mies

Työkokemusvuodet: Kaikkiaan: /nykyisellä alalla:

Työ:

Lyhyt työn kuvaus (Millainen on tyypillinen työpäivä/viikko?)

Kuinka päädyit nykyiseen työhösi?

Työn odotukset/vaatimukset ja niiden ilmeneminen, vaikutus ja merkitys:

Millaisia odotuksia/vaatimuksia sinuun kohdistuu työssäsi? Miten ne ilmenevät? Miten ne vaikuttavat sinuun ja toimintaasi työssä? Mitä ne merkitsevät sinulle henkilökohtaisesti?

Työmotivaatio:

Millainen työ motivoi sinua? Mitkä tekijät ovat motivaatiosi kannalta tärkeitä?

Motiivit/kannusteet: Mikä saa sinut tekemään työtä/tulemaan töihin/jatkamaan työssä? Miksi käyt töissä ja nimenomaan juuri tämänhetkessä työssäsi?

Mikä on sinulle tärkeää työssäsi?

Odotukset/tarpeet: Mitä odostat/kaipaavat työltäsi? Mikä on sinulle tärkeää työssäsi? Miksi? Mitä nämä tekijät sinulle merkitsevät ja millainen vaikutus niillä on sinuun?

Oletko koskaan havainnut jonkin seikan motivoivan sinua parempiin suorituksiin/saavan sinut työskentelemään entistä kovemmin/tehokkaammin? Mikä se oli ja millainen vaikutus sillä oli sinuun?

Motivoiva johtaja: luonteenpiirteet, käyttäytyminen/toiminta

Millainen on hyvä johtaja? Mitä toivot johtajalta?

Millainen esimies saa sinut tekemään enemmän/paremmin/sitoutuneemmin? Miksi?

Oletko kokenut motivoivaa/innostavaa johtamista? Millaista se oli? Mikä teki johtajasta motivoivan? (Piirre, toiminta ym,...)

## Esimiesten haastattelu:

Perustiedot:

Ikä:

Sukupuoli: nainen/mies

Työkokemusvuodet: Kaikkiaan: /nykyisellä alalla:

Työ:

Lyhyt työn kuvaus? (Millainen on tyypillinen työpäivä/viikko?)

Kuinka päädyit nykyiseen työhösi?

Myyntityöntekijöiden työmotivaatio:

Millainen työ motivoi myyntityöntekijöitä? Mitkä tekijät ovat myyntityöntekijöiden motivaation kannalta tärkeitä?

Motiivit/kannusteet: Minkä tekijöiden uskot vaikuttavan myyntityöntekijöiden kokemaan työmotivaatioon?

Minkä tekijöiden uskot saavan myyntityöntekijät tekemään työtä/tulemaan töihin/jatkamaan ja pysymään työssä?

Odotukset/tarpeet: Millaisia odotuksia/vaatimuksia myyntityöntekijät kohtaavat työssä? Miksi? Kuinka ne ilmenevät? Millainen vaikutus niillä on myyntityöntekijöihin ja heidän toimintaansa työssä?

Millaisia odotuksia/vaatimuksia myyntityöntekijöillä on työtä kohtaan? Mistä luulet niiden johtuvan? Miten niiden täyttyminen vaikuttaa myyntityöntekijöihin?

Mitkä tekijät myyntityöntekijät kokevat tärkeiksi työssä? Mitä he kaipaavat työltä? Miksi ja miten ne vaikuttavat myyntityöntekijöihin?

Oletko koskaan havainnut jonkin seikan motivoivan myyntityöntekijöitä parempiin suorituksiin/saavan heidät työskentelemään entistä kovemmin/tehokkaammin? Mikä se oli ja millainen vaikutus sillä oli?

Motivoiva johtaja: luonteenpiirteet, käyttäytyminen/toiminta

Millainen on hyvä johtaja? Mitä toivot johtajalta?

Millainen esimies saa sinut tekemään enemmän/paremmin/sitoutuneemmin? Miksi?

Oletko kokenut motivoivaa/innostavaa johtamista? Millaista se oli? Mikä teki johtajasta motivoivan? (Piirre, toiminta ym,...)