

Johanna Lahti

Motivaatio osana myyntityön henkilöjohtamista

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2014

Tekijä(t) Otsikko	Johanna Lahti Motivaatio osana myyntityön henkilöjohtamista
Sivumäärä Aika	23 sivua + 1 liitettä marraskuu 2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli tutkia esimiesnäkökulmasta kauneudenhoitoalan yritysten myyntiorganisaatioiden motivointikeinoja ja niiden tärkeyttä. Tavoitteena oli tehdä aito, avoimiin vastauksiin pyrkivä tutkimus yhden alan sisällä. Opinnäytetyö haluttiin rajata esimiesnäkökulmaan ja heidän mielipiteisiinsä motivaatioon liittyen. Haluttiin myös selvittää, mitä mahdollisia haasteita motivaation johtamisen liittyi. Tutkimusongelmana oli erityispiirteiden selvittäminen kauneudenhoitoalan motivoinnin käyttämiseen ja esimiesten mielipiteisiin motivaation tärkeydestä. Kyselyllä haluttiin kartoittaa, millaisia menetelmiä kyseiset esimiehet käyttävät motivointiin liittyen ja pitävätkö he tärkeänä motivaatiota työn tekemisen kannalta.</p> <p>Työn viitekehys liittyi olennaisesti henkilöjohtamisen ja motivaation syntymisen teoriaan. Motivaatiosta löytyy paljon valmiita tutkimuksia ja teorian tietoa niin kirjoista, lehdistä kuin nettijulkaisuistakin. Teoriassa käsiteltiin sekä sisäisen että ulkoisen motivaation teemoja.</p> <p>Tutkimusmenetelmä oli laadullinen, ja se toteutettiin sähköpostikyselynä kuudelle esimiehelle. Tämä motivaatiota ja henkilöjohtamista sisältänyt tutkimuskysely koostui kuudesta eri kysymyksestä, jotka liittyivät motivaatioon ja johtamiseen. Kysyttiin myös motivointiin liittyviä haasteita sekä mielipidettä johtamisen osuudesta motivaation syntyyn. Kysely kartoitti myös konkreettisia tuloksia, joita motivointi oli saanut aikaan.</p> <p>Tutkimuksen keskeisinä tuloksina saavutettiin tieto siitä, että kaikki vastaajat olivat motivaation tärkeyden kannalla. Motivointikeinoina löytyi sisäisiä aineettomia keinoja, kuten innostaminen sekä esimiehen oman esimerkin näyttö motivaation kasvattajana. Ulkoisia kannusteita olivat esimerkiksi myyntikilpailupalkinnot. Myyntihenkilöiden motivoinnin haasteena esimiehet kokivat jatkuvan ylläpidon ja uusien motivaatiokeinojen keksimistä. Myyjän asenne uusia myyntitaktiikoita kohtaan koettiin haasteeksi.</p> <p>Johtopäätöksenä voi todeta, että tavoite saavutettiin ja tieto esimiesten mielipiteistä saatiin. Motivaatio tuntui olevan tärkeä asia, ja tämä tutkimus osoittaa johtamisen olevan olennainen osa motivaation syntymistä.</p>	
Avainsanat	henkilöjohtaminen, motivaatio, motivointi, ulkoinen motivaatio, sisäinen motivaatio, henkilöjohtaminen

Author(s) Title	Johana Lahti Motivation, in leading people
Number of Pages Date	23 pages + 1 appendices November 2014
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Päivi Saariaho, senior lecturer
<p>In the present thesis the aim was to examine the importance of motivation in the sales organizations operating in beauty care. The thesis was limit the managerial perspective to map out the managers` opinions and insights about motivation. The aim was also to find out what the potential challenges associated with the management of motivation were. The research wanted to find out if managers think motivation was important and what methods managers use for motivation.</p> <p>The theoretical part of this thesis focused on motivation and leadership. The research method was qualitative. Questionnaire was sent to six managers in the sales organizations. The questionnaire consisted of six different questions related to motivation and leadership. They were also asked about motivation-related challenges, as well as the contribution of an opinion leadership to the emergence of motivation. The survey also aimed at identifying some concrete results that had been reached through motivation.</p> <p>The main results showed that all the respondents think that motivation is very important. Internal ways of motivation such as the managers own leaders thought that the internal ways to motivate was own example and inspiration were identified as important methods. External ways was for example rewarding for sales. The respondents identified the continuous management of motivation and finding new ways of motivating the staff as challenges. In addition, the sales persons` attitudes towards new sales techniques was seen as a challenges.</p>	
Keywords	leadership, motivation, internal motivation, external motivation

Sisällys

1 Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen taustaa	1
1.2 Tutkimuksen tehtävä	1
1.3 Tutkimusmenetelmä	2
2 Johtaminen	3
2.1 Johtamisen määritelmä	4
2.2 Ihmisten johtaminen	4
3 Motivaatio	6
3.1 Mitä on motivaatio?	6
3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	9
3.3 Hyvän työn määritelmä	10
4 Henkilöjohtaminen	11
4.1 Henkilöstön eri ominaisuudet	11
4.2 Henkilöjohtamisen haasteet	11
5 Tutkimuskysely	13
5.1 E-lomake	14
5.2 Tutkimuskysymykset	14
5.3 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus	14
6 Tutkimustulokset	15
6.1 Motivaation tärkeys	18
6.2 Motivointikeinot	18
6.3 Tulokset motivoinnin seurauksena	19
6.4 Haasteet motivoinnin kehittämisessä	19
6.5 Johtamisen vaikutus motivaatioon	20
6.6 Muut esille nousseet asiat	20

7 Tutkimuksen luotettavuus	20
8 Johtopäätökset	21
Lähteet	23
Liite	
Liite 1. Kyselylomake	

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Usein kuulee puhuttavan työmotivaatiosta ja työssä jaksamisesta osana sitä. Varmasti moni on havainnut mediassa useita artikkeleita ja dokumentteja, joissa käsitellään hyvinvointia osana työelämää. Myyntityötä useamman vuoden tehneenä olen todennut motivaatiolla ja sen johtamisella olevan suuri vaikutus työn mielekkyyteen ja myös osataan tulosten syntymiseen. Myyntitulosten saavuttamiseksi tulevia tavoitteita ja vaatimuksia kohtaan jatkuvasti omassa työssäni. Olen työskennellyt itse myös esimiehenä ja asettanut tavoitteita ja vaatimuksia henkilöstölle, joten tiedän sen olevan osa johtamista, varsinkin myyntiorganisaatioissa.

Olen pohtinut kysymystä, onko motivaation olemassa ololla merkitystä myyntityön onnistumisen näkökulmasta. Kuukausittaiset, viikoittaiset tai pidemmänkin aikavälin rahalliset tavoitteet ovat olennainen osa myyntityötä, ja tuntuu, että tulevaisuus tuo lisää paineita suorittamiseen ja kasvun tekemiseen. Olen itse kulkenut kohti tavoitteita välillä erittäin ja välillä vähemmän motivoituneena. Kuitenkin aina on ollut jokin tavoite olemassa. Rahallinen palkkio tai palkka on mielestäni vain yksi osa henkilöstön motivointia, sillä kokonaisvaltainen johtaminen, joka liittyy ihmisen persoonallisuuteen, on avainasia tulosten syntymiseen. On huomioitava, että myyjiä on yhtä monta kuin on ihmistyyppiäkin, joten henkilöstöjohtaminen on erityisen tärkeä myynnin esimiesten ominaisuus. Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin henkilöjohtamisen ideologiaa ja vaikutusta motivaation syntyyn. Kun motivaatio on kohdallaan, syntyy myös tavoiteltuja tuloksia, vai syntykö? Millaisia keinoja esimies voi käyttää motivaation virkistäjänä ja mitä motivaation teoria kertoo?

Tämän työn tutkimus on kohdentunut kauneudenhoitoalaan ja sen esimiesnäkökulmaan. Kauneudenhoitoalalla tässä tarkoitetaan esimerkiksi alan tukkukauppaa sekä keskisuuria ja suuria kampaamoyrityksiä. Kauneudenhoitoala on minulle tuttu työhistoriastani ja koen sen olevan mielenkiintoinen tutkimuskohde. Alalla toimii useita tukku liikkeitä, joilta kampaamoliikkeet ostavat sekä tekniset tuotteet palveluiden tueksi että jälleenmyyntiin tarkoitetut tuotteet.

1.2 Tutkimuksen tehtävä

Tämä tutkimus pyrkii selvittämään vastausta seuraavaan pääongelmaan: Millaisia motivointiin ja työmotivaatioon liittyviä piirteitä löytyy kauneudenhoitoalan esimiesten keskuudessa ja mitä motivointikeinoja kauneudenhoitoalalla käytetään? Opinnäytetyössä pyritään avaamaan ja pohtimaan seuraavia kysymyksiä: Onko motivointikeinoilla merkitystä ihmisten tavoitteiden saavuttamisessa? Koetaanko ihmisen yksilöllinen johtaminen tärkeäksi? Aihetta tutkitaan esimiesten näkökulmasta.

Tutkimuksen aihe on ajankohtainen juuri tällaisen taloudellisen tilanteen keskellä, kun koko Suomi taistelee taloudellista taantumaa vastaan. Yhä useammalla yrityksellä on takanaan tappiollinen vuosi, ja silti on katsottava luottavaisena eteenpäin ja keksittävä yhä uudenlaisia keinoja työntekijöiden sitouttamiseksi ja myös heidän motivoimisekseen. Kun henkilöstöä karsitaan esimerkiksi taloudellisen tilanteen vuoksi, on haasteena jäljelle jäävän henkilöstön töiden organisoiminen ja henkilöstön jaksaminen. Kauneudenhoitoalalla on yhtä lailla paineita myynnin kasvattamiseen kuin esimerkiksi elintarvikealalla tai vaikkapa huoltoasemapalveluissakin. Tutkimus pyrkii vastaamaan myös seuraaviin kauneudenhoitoalaan liittyviin kysymyksiin: Kokevatko esimiehet johtamisella olevan vaikutusta motivaation syntyyn? Pitävätkö esimiehet motivaatiota tärkeänä? Mitä keinoja esimiehet käyttävät motivoidakseen?

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullista eli kvalitatiivista menetelmää lomaketutkimusta apuna käyttäen. Karkeimmillaan laadullinen tutkimus ymmärretään aineiston muodon kuvaukseksi. Kvalitatiivinen tutkimus ei siis ole numeraalinen. Toisistaan voidaan myös erottaa laadullisen aineiston käsittely ja aineiston laadullinen käsittely. Tärkeää on tehdä tutkimusta erilaisilla sopivilla menetelmillä. (Eskola & Suoranta 1998, 15.)

Laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteinä voidaan pitää seuraavia asioita: aineistonkeruumenetelmä, tutkittavien näkökulma, harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta, hypoteesittomuus, tutkimuksen tyylilajit ja tulosten esitystapa (Eskola & Suoranta 1998, 15). Samoin kuin myös puhtaasti laadulliselle tutkimukselle on ominaista kaksi vaihetta: havaintojen tuottaminen ja selittäminen (Alasuutari 2001, 50). Tässä opinnäytetyössä

nämä tulkitaan kyselyksi ja sen analysoinniksi. Tässä tutkimuksessa ei käytetä puhtaasti lomaketutkimusta, jossa on valmiit vastausvaihtoehdot, vaan tavoitteena on saada avoimiin kysymyksiin vastauksia mahdollisimman laajasti. Tutkimuslomake on lähetetty rajatulle määrälle esimiehiä, jotta vastausmäärä pysyy hallittavana ja laadulliselle tutkimukselle tarkoituksenmukaisena. Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen työ.

Tämä tutkimus viittaa myös kyselyssä viitekehyksen teemoihin ja pyrkii niiden avulla selvittämään yhtäläisyyksiä yleisiin teoretiedossa oleviin asioihin ja etsii erityispiirteitä joita juuri kauneudenhoitoalan esimiesten keskuudessa nousee esiin. Kysely ei niinkään selvitä esimerkiksi prosentuaalisia lukuja niiden määrästä, jotka kokevat motivaation tärkeäksi, vaan se selvittää mitä ajatuksia motivointi ja siihen liittyvät asiat herättävät esimiehissä. Tavoitteena on saada mahdollisimman monipuolisesti mielipidepohjaisia vastauksia vailla oikeaa tai väärää vastausta. Laadullisella tutkimuksella pyritään selvittämään nouseeko teoretiedon osa-alueita esiin esimiesten vastauksista. Aihe on valtavan laaja ja siitä saisi montakin tutkimusta, mutta tässä työssä näkökulmat on rajattu muutaman kauneudenhoitoalan esimiehen näkökulmaan ja teorian avaamiseen.

2 Johtaminen

2.1 Johtamisen määritelmä

Johtaminen jaetaan suomen kielessä kahteen osa-alueeseen: asioiden ja ihmisten johtamiseen. Kolmas ulottuvuus, jonka saatamme tuntea, on muutosjohtajuus, joka liittyy tiiviisti myös ihmisten johtamiseen. Ihmisten ja asioiden johtamisen vastakkainasettelu on jo pitkään ollut keskusteluiden keskiössä. Viime aikoina on ollut ilmassa vaatimus korvata asioiden johtaminen ihmisten johtamisella (Koskinen & Laukkanen & Vanhala 2002, 258.) Johtajan perustehtävänä voidaan pitää sellaisen oppimisprosessin suunnittelemista, jossa koko henkilöstö voi kehittyä hallitsemaan oppimista. Nykyjohtajista monet ovat nousseet huipulle esimerkiksi päätöksentekokykynsä tai ongelmanratkaisutaitojensa vuoksi, vaikka tärkeämpänä pidetään nykyään monesti kannustus- tai auttamiskykyä. Johtajan opettamiskyky ei siirrä omien visioiden siirtämistä toisille, vaan tämä vahvistaa visioiden hahmottamista osana suurempaa kokonaisuutta. (Leskelä 2001, 36)

2.2 Ihmisten johtaminen

Yritysten toiminta on ihmisten varassa. Organisaation kilpailustrategian toteutuminen on ihmisistä riippuvaista. Ihmiset ovat koko toiminnan kivijalka, mutta samalla hauras voimavara. Esimerkkinä tästä voisi sanoa, että jos koko henkilöstö vaihtuisi samalla kertaa, yrityksen toiminta todennäköisesti kärsisi pitkään vakavista toiminnallisista ongelmista. Samalla kuin luemme jatkuvasti artikkeleita johtamiseen liittyen, puhumme sanasta tehokkuus, joka tuntuu olevan johtamisen johtotähti. Organisaation tehokkuutta pyritään lisäämään kaikin keinoin ja organisaatiossa yritetään saada kaikista resursseista mahdollisimman paljon irti. Tietysti taloudellisuus on osa tehokkuutta ja tavoitteena on saada tehokasta toimintaa mahdollisimman pienin kustannuksin. Henkilöstöjohtaminen kuuluu olennaisena osana oikean työvoiman kohdistamiseen oikeisiin tehtäviin. (Viitala 2013, 8.)

Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken tarkoituksenmukaisen toiminnan, joka varmistaa henkilöstö voimavarojen ja osaamisen riittävyyden. Henkilöstöjohtaminen jaetaan kolmeen pääalueeseen, joita ovat henkilövoimavarojen johtaminen, työelämän suhteiden hoitaminen sekä johtajuus ja esimiestyö. Johtajuus ja esimiestyö ovat keskeisiä osa-alueita henkilöstöjohtamisessa. Johtajat ja esimiehet palkitsevat, valitsevat, ohjaavat, auttavat kehittymään ja kannustavat työntekijöitään. Näiden lisäksi he johtavat yrityskulttuurin muodostumista. (Viitala 2013, 23).

Strategiat ja myyntipolitiikka kuuluvat yritysjohtajien normaalin työkenttään. Kerta toisensa jälkeen niistä keskustellaan ja aihetta pohditaan palavereissa. Vain harvassa yrityksessä johtajuuden teemat yltävät johtoryhmän asialistalle. On yleistä ettei kokouksissa käsitellä sitä, miltä tuntuu työskennellä tässä kyseisessä yrityksessä. Tai mikä on yrityksen ilmapiirin kehitysaste. Yleinen mielikuva on, että tällaiseen ajan käyttäminen olisi tuhlausta ja vaarallista pehmoilua. Saattaisi olla yllättävä lopputulos motivaation kannalta, jos ilmapiiri- tai tunnepuolen asiat otettaisiin asialistalle. Henkilöstölle saattaisi tulla hyvin nopeasti mielikuva, että johto onkin kiinnostunut näistä asioista muulloinkin kuin vain konfliktitilanteissa. (Leskinen 2001, 41)

Henkilöstöjohtamisessa on kaksi keskeistä mittaria, joista ensimmäinen on luottamus. Luottamuspula on merkki ihmisten johtamisen epäonnistumisesta. Luottamuspulaan on monia syitä eikä kaikki ole mustavalkoista, mutta luottamus on tärkeä osa johtajuutta.

Toinen mittari on saavutetut tulokset. Kaikki organisaatiot ovat tuloshakuisia ja ne on perustettu sitä varten. Ihmisten johtaminen sanotaan olevan tärkeä tuloksen teon apuväline. (Leskelä 2001, 10.)

Työ rytmittää elämää ja suuri osa sekä henkisistä että fyysisistä voimavaroista käytetään työhön. Oppiminen aikuisiässä tapahtuu myös pääsääntöisesti työssä. On loogista, että työssä vietetty aika myös muokkaa ihmistä ja persoonallisuutta. Saattaa olla harhaluulo, että ihminen pystyisi riisumaan persoonansa ja yksityiselämänsä töihin mennessään ja astumaan työrooliinsa. Ihminen on kokonaisuus, jonka kaikki elementit vaikuttavat toisiinsa. Jos töissä menee huonosti, saattaa huono vointi jatkua kotiin asti. Työpaikan ilmapiiri on osa organisaatiota ja sen ihmisiä. Yritysten elinkykyisyyden ehto on pystyä toimimaan nopealla tahdilla ja muuttamaan toimintatapoja ja uusiutumaan ympäristön jatkuvissa muutoksissa. Tutkimuksissa on havaittu, että tehtäväsuuntautunut ja tuloksia arvostava organisaatiokulttuuri, on muutoksiin sopeutuva. Tällaisessa organisaatiossa korostuu muun muassa osallistava johtaminen, palaute ja epähierarkkinen organisaatorakenne. Näillä seikoilla on vaikutusta työpaikan ilmapiiriin.

Jo neljäkymmentä vuotta sitten Rensis Likert (1967) tutki keskeisiä ilmapiiriin vaikuttavia seikkoja ja monet niistä liittyvät henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään. Näitä ovat muun muassa viestintä, päätöksenteko ja henkilöstöstä huolehtiminen. Viestinnässä on ymmärrettävä kuka keskustelee ja miten tieto kulkee. Päätöksenteon taustalla on tietoa siitä, kuka tekee päätöksen ja kenen tai keiden mielipiteitä kuunnellaan. Huolehtiminen henkilöstöstä liittyy organisointiin ja vaikutusmahdollisuuksiin. Olennainen osa henkilöstöjohtamista on henkilöstön sitoutuminen ja motivaation tukeminen (Likert 1967, teoksessa Viitala 2013,19.)

Henkilöstön johtamisen sanotaan olevan aktiviteettien sarja, joka mahdollistaa työntekijöiden ja organisaatioiden yhteisymmärryksen palvelusuhteiden ehdoista ja samalla myös turvaa yhteisymmärryksen toteuttamisen. Jokaisen organisaation tulisi kyetä houkuttelemaan henkilökuntaa hakemaan työtä yrityksestä, motivoida henkilöstö pysyvämmäksi, luoda edellytykset onnistumisiin sekä palkitsemaan hyvistä työsuorituksista. Tarvittaessa pitäisi myös kehittää henkilöstöä ja ylläpitää työkykyä. (Kauhanen 2006,16.)

Viestintä on erittäin suuri osa ihmisten johtamista. Epäonnistuessaan viestintä saa aikaan paljon epämukavuutta ja motivaation laskemista. Ajatus johtamisesta on muuttu-

nut aikojen saatossa. Suhtautuminen toisiin ihmisiin alentuvasti, toruvasti, kohdellen heitä, minä olen pomo-asenteella, on ollut vuosia suurten yritysten tapa toimia. Oikeutta haukkua alaisia pidettiin aivan normaalikäytäntönä pitkien palaverilounaiden aikana suurissa yrityksissä ympäri maailmaa. Kovan johtajan tuntomerkkeinä pidettiin kovaäänisyyttä ja jääräpäisyys oli merkki tiedosta. Nykyään yhä useammat ihmiset alkavat ymmärtää viestinnän tärkeyden, niin liike-elämässä kuin yksityisestikin. Hyvä kommunikointitaito saa aikaan innostuneisuutta ja hyvät ideat alkavat muuttumaan toiminnaksi. (Leskelä 2001, 37.)

3. Motivaatio

3.1 Mitä on motivaatio?

Motivaatio-sana on alun perin johdettu latinalaisesta sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin termiä on laajennettu merkitsemään käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaation kanta-sana on motiivi (Peltonen, Ruohotie, Ihmisten johtaminen, 1991). Motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. Kirjan mukaan motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykkinen tila, joka määrää, millä aktiivisuudella tai ahkeruudella ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. Usein motivaatioteoriat käsittelevät työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota samana asiana. Kirja korostaa, että henkilö, jonka työmotivaatio on korkea tavoittelee ahkerasti asetettua palkintoa. (Peltonen & Ruohotie 1991, 9.)

Motivaation pysyvyyteen vaikuttaa sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Sisäinen motivaatio on työn itsessään palkitsemista ja ulkoinen motivaatio taas liittyy läheisesti työympäristöön ja sen antamiin palkkioihin. Palkkiot ovat usein ulkoapäin tulevia, esimerkiksi esimiehen tai muun kuin itse työntekijän antamia. (Peltonen & Ruohotie 1991, 10.)

Motivaatio on hypoteettinen. Tämä tarkoittaa sitä, ettei se ole mitattavissa eikä sitä näe ulospäin. Motivaatioon vaikuttavat myös vaikkapa persoonalliset ja kulttuuriset erot. On useita prosesseja, joista motivaatio koostuu eikä mikään yksittäinen teoria voi sitä selittää. Yksilön sisäinen epätasapaino tai ulkoinen ärsykeympäristö eivät yksin määrää motivaatiota, vaan myös tilanteiden havaitsemisella sekä informaatiolla on osansa asiassa. (Liukkonen ym. 2006, 12.)

Motiivien sanotaan olevan luonteeltaan dynaamisia. Yksilön tarpeet ja odotukset ovat keskeisiä ja saattavat muuttua ja olla jopa ristiriidassa keskenään. Esimerkkinä tästä voisi tuoda esiin työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen. Toisaalta henkilöä voi kiinnostaa ura ja sen kehittyminen, mutta toisaalta taas vapaa-ajan ja sen sovittamisen työelämän yhteyteen. Yksilöiden erot vaikuttavat myös paljon motiiveihin. Toinen myyntimies myy ison kaupan ja siirtyy heti ajatuksissaan seuraavaan asiaan, kun taas toinen myydessään saman ison kaupan, havittelee heti vielä isompaa tulosta. Tietyn päämäärän saavuttaminen vaikuttaa myöhempisiin motiiveihin ja myös käyttäytymiseen. Esimerkiksi nälkä ja jano ovat motiiveja, joissa intensiivisyys vähenee kun tarve tyydytetään. Palkankorotuksen saanut toisaalta taas saattaa haluta lisää palkkaa ja motivaatiotarve voimistuu. Osana motivaatiota ovat myös arvot ja tavoitteet. Yrityksissä johdon tekemät päätökset ja toimenpiteet vaikuttavat henkilöstön motivaatioon. Sillä taas saattaa olla vaikutusta jopa koko yhteiskuntaan. (Liukkonen ym. 2006, 12.)

Motivaation määritelmä nykypäivänä pyrkii vastaamaan kysymykseen miksi. Miksi osallistumme johonkin toimintaan? Miksi valitsimme nykyisen työtehtävän? Miksi kuntoilemme tai noudatamme yhteiskunnan sääntöjä? Toisin sanoen voimakkaan motivaation omaava yrittää muita enemmän ja suoriutuu tehtävästään laadukkaammin. (Liukkonen ym. 2006, 12)

Sveitsissä tehty Ifop- tutkimuslaitoksen kysely, joka toteutettiin lokakuussa 2013 noin kahdellesadalle nuorelle alle 45-vuotiaalle johtajalle, toteaa, että palkka ja ulkoiset kannusteet eivät ole niin tärkeitä kuin henkilöjohtamiseen liittyvät asiat. Vastaajat kokivat arvostavansa enemmän henkilöiden yksilöominaisuuksia. Vastaajat toivoivat myös enemmän oikeita ihmisiä oikeisiin tehtäviin ja siihen, että sai itse vaikuttaa asioihin työssään. Johtaminen oli tärkeämpää kyselyyn vastanneiden kesken kuin itse liiketoiminnan teko. (Tulevaisuuden huippujohtajan suurin haaste on henkilöjohtaminen. 2000.)

Yrityksen menestymisen edellytys on että on tarpeellinen määrä sitoutunutta ja motivoitunutta väkeä, joilla on yrityksen vaatimaa osaamista. Henkilövoimavarat eivät ole vain välttämätön resurssi liiketoiminnalle, vaan ne ovat myös kilpailutekijä. Yrityksistä menestyy parhaiten se, jolla on innostunut ja osaava henkilöstö. Nykypäivänä henkilöstövoimavaroilta vaaditaan myös paljon, joustavuutta, kustannustehokkuutta sekä uudistumiskykyä. Markkinoiden nopea kehitys vaikuttaa henkilövoimavarojen muuttuvuu-

teen. On yhä vaikeampaa osoittaa sellaisia toimintamalleja, jotka varmuudella tuottaisivat kaikissa yrityksissä tulosta. Henkilöstöammattilaisilta tarvitaan nykypäivänä syvällistä henkilöjohtamisen osaamista ja vahvaa liiketoimintaosaamista. (Viitala 2013,1.)

Työmotivaatio koostuu ihmisen tarpeesta etsiä tekemiselleen merkitystä ja selityksiä. Jos ihminen ei itse koe tekemistään mielekkääksi, hän ei myöskään motivoidu. Työmotivaatio syntyy työn mielekkyydestä ja työympäristön aiheuttamasta tunteesta. Myös palkkioiden ja palkan tyydyttävyyden vaikutus työmotivaatioon. On huomattu, että työntekijöiden taidot ja kyvyt eivät yksinään riitä tuottamaan työmotivaatiota, jos tahto puuttuu. Motivoitunut työntekijä on kaikkien yritysten toive (Viitala 2013, 16.)

3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaation johtamisen sanotaan olevan sitä, että saadaan ihmiset tekemään pyydetyllä tavalla, koska he haluavat tehdä sen (Leskinen 2001, 42). Motivaatio on useissa teorioissa jaettu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Maslow on yksi tunnetuimmista motivaatioteorioiden tutkijoista, ja hän toi ensimmäisiä viitteitä humanistisemmasta suuntauksesta motivaatioteorioissa. Hänen mukaansa ihmisten tarpeet olivat hierarkkisesti järjestäytyneitä. Alempien tasojen ja ylempien tasojen tyydyttäminen oli Maslow`n mukaan sidoksissa toisiinsa. Alempien tasojen tarpeet olivat fysiologisia, esimerkiksi nälkä ja jano, kun taas ylempien tasojen, enemmän sosiaalisia, kuten itsensä toteuttaminen. Kun alemmat tarpeet on tyydytetty, niin ylempien tasojen tarpeet pystyvät toteutumaan. Itsensä toteuttaminen nähdään psykologisena tarpeena, jota pyritään tavalla tai toisella tyydyttämään. Joillekin riittää, että saa työpaikan, jotkut pyrkii etenemään työurallaan ja heidän päälähtökohtanaan on, että on saanut jotain aikaan. (Jaakkola & Liukkonen & Kataja 2006, 17 - 18.) Maslow on motivaatioteoriassaan todennut, että ihmiset haluavat nähdä mihin he ovat menossa. Kaikilla on tarve toteuttaa itseämme, jokainen oman yksilöllisyytensä mukaan. (Jaakkola ym. 2006, 19.)

Sisäisen motivaation sanotaan tarkoittavan osallistumista toimintaan ilosta ja nautinnosta. Se on yhteydessä myönteisiin tunteisiin ja käyttäytymismalleihin. Sen sijaan ulkoinen motivaatio sen puuttuminen ovat kielteisesti yhteydessä näihin tekijöihin. (Liukkonen ym. 2006, 40.)

”Taitolajina työ” -kirja kiteyttää selkeästi, että työilmasto, jossa työntekijät kokevat motivaation olevan kohdallaan ja jossa he kokevat olevansa sisäisesti innostuneita työs-

tään, vaatii esimiehen tukea henkilöstölle. Esimiehet ja johtajat eivät voi yksin ratkaista kaikkia innovaatioita ja haasteita, vaan sisäisen motivaation avain onkin itsensä toteuttaminen. Sisäisesti motivoivia elementtejä tarvitaan useita, jotta motivaatio kasvaa. Esimies on avainasemassa sisäisen motivaation synnyssä. Keinoja, joilla esimies voi tukea sisäistä motivaatiota, ovat vapauden antaminen, edistymisen seuraaminen ja huomioiminen, tavoitteiden realistinen asettaminen. Palkan kannustavuus perustuu siihen, että sen avulla voidaan tyydyttää monia tarpeita, ei ainoastaan elämiselle välttämättömiä perustarpeita tai taloudellista turvallisuutta. Palkka auttaa myös tyydyttämään suoritustarpeen. Rahalla ei kuitenkaan voi ostaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, kuten rakkautta ja ystävyyttä. Joillekin palkka kannustimena toimii paremmin kuin toisilla. Tämä riippuu yksilön sisäisistä arvoista. (Peltonen & Ruohotie 1991, 39.)

Kuvio 1 käsittelee sisäisen ja ulkoisen motivaation osa-alueita.

Siinä missä sisäinen motivaatio saa toisen henkilön keksimään uusia laitteita, toinen pyrkii lisäämään fyysistä suoritustaan esimerkiksi lempiruuhelulajissaan. Kolmas saattaa motivoitua kasvattamaan vaativampia kasveja puutarhassaan. (Viitala 2013, 17.)



Kuvio1. Motivaation metsästys (Kuitunen 2012.)

3.2 Hyvän työn määritelmä

Eri ihmisille motivoiva työ merkitsee eri asioita. Hyvän työn kriteereitä on määritelty tutkimuksissa vuosikymmenien saatossa. Hyvään työhön on liitetty seuraavanlaisia piirteitä:

- Sopiva psyykkinen ja fyysinen kuormitus. Kuormituksen tulisi olla sellaista, että kyvyt ja tietotaidot voivat kehittyä.
- Rakenteeltaan kokonainen työ, jonka tulisi olla suunniteltua ja organisoitua. Kokonainen työ sisältää luovia, älyllisesti haastavia osia ja toisaalta rutiininomaisia tehtäviäkin.
- Monipuolinen sisältö, jossa tehtävät vaihtelevat säännöllisesti
- Riittävästi itsenäisyyttä antava ote työssä.
- Merkityksellisyys, jonka yksilö kokee työpanoksensa tuovan.
- Vuorovaikutteinen ja palauterikas työ. (Viitala 2013, 18.)

Sisäiseen motivaatioon vaikuttaa myös työpaikan ilmapiiri. Ilmapiiri muodostuu ihmisten kokemuksista organisaatiossa ja ilmapiiriin vaikuttaa olennaisesti työpaikan sosiaaliset suhteet ja erityisesti johtaminen (Viitala 2013, 18.) Ulkoiseen motivaatioon vaikuttaa esimerkiksi palkitsemisjärjestelmät, kuten rahallinen korvaus. Palkitseminen kuuluu keskeisiin johtamisen osa-alueisiin. Taloudellisia palkitsemiskeinoja on kaksi eri ryhmää: suora- ja epäsuora palkitseminen. Suorassa palkitsemisalueessa käsitellään esimerkiksi peruspalkkaa, suorituspalkkaa ja provisioita tai henkilökohtaisesti sovittuja palkanlisäjä. Epäsuora palkitsemisen malli taas pitää sisällään esimerkiksi lakisääteiset eläkemaksut tai sairausvakuutusmaksut sekä vapaaehtoiset sairaskuluvakuutukset tai eläkevakuutukset. (Kauhanen 2006, 110.)

Ihmisen on tunnettava, että työssä on muutakin kuin palkka ja rahalliset kannusteet. Esimiehen tehtävä on pitää huoli, että yrityksen tavoitteet on kytketty yksilön tarpeisiin. Hyvä työ koostuu monesta asiasta. Kun jokainen yksilö tietää, mikä osa yritystä hän on, niin työ muodostuu tärkeäksi ja henkilö kokee olevansa osa jotain suurempaa. Esimiehen tehtävä on pitää huoli, että tavoitteet on kaikilla tiedossa ja odotukset myös. Kannustavassa ilmapiirissä alainen uskaltaa ilmaista mielipiteensä. Sanotaan, että ihmisen korkein tavoite on itsensä voittamisessa ja tämä on mahdollistettava esimiehen toimilla. (Leskinen 2001, 46.)

4. Henkilöjohtaminen

4.1 Henkilöstön eri ominaisuudet

Pekka Ruohotie ja Matti Peltonen ovat käsitelleet kirjassaan Ihmisten johtaminen, syvällisesti tämän tutkimuksen teemoja. Kirja tuo olennaiset asiat hyvin esiin. Teoksessa korostetaan, että henkilöiden yksilöllisellä huomioimisella on vaikutusta motivaation syntyyn. Johtaminen kohdistuu Ruohotien ja Peltosen mukaan asioihin ja ihmisiin. Esimiehen ja alaisen välinen suhde on molemminpuolinen vuorovaikutustilanne, jossa tiedonvälitys kulkee molempiin suuntiin.

Voidakseen kommunikoida tehokkaasti esimiehellä tulee olla kuuntelutaitoa ja hänen tulee ottaa huomioon alaisen näkökulmat. Johtajuudelle on annettu useampia ohjeita, joita seuraamalla pääsee tietynlaiseen tasapainoon. On vain löydettävä oikea suhde näille ominaisuuksille. Niitä ovat esimerkiksi itsensä toteuttaminen, ihmissuhteet, tehtävien selkeys, inhimilliset ominaisuudet ja itsenäinen toimintahalu. Samoja ominaisuuksia voidaan ajatella myös alaisen näkökulmasta. (Peltonen & Ruohotie 1991, 169.)

Johtajan on hyvä kysyä itseltään, paljonko tietoa hänellä todella on osastonsa työntekijöistä. Esimiehen tulee ottaa selvää alaistensa perhetaustasta, henkilökohtaisista sitoumuksista, kunnianhimosta ja haaveista, jotta hän voi johtaa henkilöä tuloksellisesti. Kun esimies oppii nämä asiat alaisestaan, hän huomaa, ettei kahta samanlaista persoonaa ole olemassakaan. On erittäin tärkeää, että esimies osaa yksilöidä kunkin henkilön tarpeet, jotta osaa oikealla tavalla kannustaa tuloksen tekoon. (Leskinen 2001, 43.)

4.2 Henkilöjohtamisen haasteet

Hyvin useassa yrityksessä, ainakin juhlapuheissa, ylin johto saattaa mainita, että henkilöstö on tärkein voimavara organisaatiolle. Tämä kuitenkin arkitilanteissa saattaa valittavan usein unohtuvan. Todellisuudessa henkilöstön avulla toteutetaan yritystoimintaa. (Kauhanen 1991, 16.)

Työterveyslaitoksen verkkojulkaisussa korostetaan samoja asioita kuin edellisessä luvussa 4.1. Varsinkin nykyajan organisaatioiden johtaminen on haasteellisempaa kuin ehkä koskaan aiemmin. Markkinoiden alati kiihtyvä muutos on tuonut mukanaan pakollista sopeutumista jatkuvaan organisointiin. Tulevaisuuden organisaatioiden menestyksen kulmakiviä ovat yrityksen ja henkilöstön hyvinvointi, jatkuva uudistuminen ja oppiminen, kehittyminen innovaatioiden kautta sekä toimintaympäristön muutoksiin joustavasti toimintansa muokkaava organisaatorakenne. (Työyhteisö ja esimiestyö. 2014.)

Samaisessa artikkelissa työterveyslaitos korostaa henkilöjohtamisen keskeisyyttä yllä olevien ominaisuuksien edellytyksiksi. Organisaation tuloksellisen toiminnan ja työyhteisöjen terveyden kannalta johtamisen ja esimiestyön haasteina korostuvat: strateginen jalkauttaminen, muutosten läpivienti, toimintaprosessin kehittäminen, vuorovaikutustavat, kehityskeskustelujen käyminen, työyhteisön ongelmatilanteiden käsittely sekä henkilöstön työmotivaation ja jaksamisen tukeminen. Lukuisten tutkimusten mukaan suhde esimieheen on ensiarvoisen tärkeä tekijä työntekijän hyvinvoinnille ja suoriutumiselle. Toisaalta esimiesten stressi on lisääntynyt merkittävästi. Siksi on ensiarvoisen tärkeää huolehtia myös esimiehen jaksamisesta. Hyvinvoiva esimies on edellytys hyvinvoivalle työyhteisölle. (Työyhteisö ja esimiestyö. 2014.)

Tyytymättömyys työelämässä johtaa häiriöiden syntymiseen. Tämä taas puolestaan saa aikaan tulosten heikkenemisen. Tyytymättömyys saattaa tuoda mukanaan lieveilmiöitä, kuten poissaoloja, vaihtuvuutta tai välinpitämättömyyttä ja löysää työmoraalia. Huolimattomuus saattaa myös olla seurausta huonosta työmotivaatiosta. Kun henkilö on tyytymätön, tyytymättömyyteen usein rinnastuu halu saada enemmän esimerkiksi palkkaa tai palkkioita. Esimiehen mukaan kuitenkin on väärin maksaa tuottamattomasta työstä, joten kierre on valmis. Kirjassa tuodaan esiin näkökulma, jossa vähemmän palkkioita saavat työntekijät voivat olla tyytyväisiä työhönsä, joten tässä nähdään juuri yksi henkilöjohtamisen haaste. Esimiehen on otettava huomioon henkilön työikä ja kokemus. Sen lisäksi persoonaan liittyvät ominaisuudet luovat oman haasteensa.

Liikkeenjohdollinen ja liiketoimintastrateginen johtaminen hallitaan Suomessa jo hyvin, mutta henkilöjohtamisessa on vielä paljon kehitettävää, kirjoittaa Esa Lehtinen Hämeen Sanomien artikkelissa. Hänen mukaansa esimiehen on hallittava monta asiaa samanaikaisesti. Hallittavia asioita ovat muun muassa motivointi, vuorovaikutus ja viestintä, oman itsensä ja alaistensa tunteminen, mahdollistaminen, organisointi, päätöksenteko, ongelmien ratkaiseminen, kehittäminen sekä yhteistyö erilaisten ihmisten kanssa. Hä-

meen Sanomien artikkelissa myös korostetaan, että usein henkilöjohtaminen koetaan vastakohtaksi liiketoimintajohtamiselle. Henkilöjohtamiseen panostamalla saatetaan saada aikaan liiketoiminnan kasvua. (Lehtinen 2012.) Edmondsonin kuviossa viestitetään johtajan esimerkin tärkeyttä. Johtaja näyttää tietä esimerkillään.



Kuvio 2: Johtajan seitsemän ominaisuutta (Edmondson 2012.)

Johtajan suurimpia haasteita on luoda työilmapiiri, jossa on hyvä olla kaikilla osapuolilla. Tämän sanotaan suosivan sekä yksilö- että ryhmämotivaatiota. Ennen kuin ilmapiiri pystytään luomaan, on tunnettava siihen kuuluvat henkilöt ja heidän tarpeensa. Henkilökohtaisen johtamisen idea tiivistyy ajatukseen: esimiehen on kohdeltava alaisia ihmisinä ja sitouduttava heihin. Alainen todennäköisesti tuottaa enemmän silloin, kun hän voi luottaa siihen, että esimies on aidosti kiinnostunut hänestä ja hyvinvoinnistaan. (Leskinen 2001, 44)

5 Tutkimuskysely

5.1 E-lomake

Tämä laadullisella menetelmällä toteutettu tutkimus eteni e-lomakkeen lähettämällä kuudelle ennalta valituille kauneudenhoitoalan esimiehelle. Tutkimusta ei haluttu rajata vain yhteen alan toimijaan vaan kysely lähetettiin sähköpostiluvan saamisen jälkeen kuudelle esimiehelle. Vastaajat valittiin keski- ja kampaamoista ja tukkuliikkeistä,

joissa yhdellä esimiehellä on vähintään kolme myyntihenkilöä vastuullaan. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman samankokoisten tiimien esimiehiltä vastauksia. Tämä kysely haluttiin toteuttaa joko sähköpostihaastatteluna tai e-lomakkeen avulla, sillä tavoite oli saada vapaamuotoisia vastauksia. E-lomake valikoitui toteutettavaksi sen anonyymiyden vuoksi. Tavoitteena oli saavuttaa mahdollisimman avoimia ja rehellisiä vastauksia. Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostitse ja saatteeksi tieto siitä, ettei tutkimuksen tekijä saa tietoonsa vastaajan tietoja. Kuudesta esimiehestä viisi vastasi kyselyyn.

5.2 Tutkimuskysymykset

E-lomakkeessa oli kuusi kysymystä, jotka liittyivät motivaatioon ja johtamiseen. Strukturoidut, etukäteen valitut kysymykset liittyivät olennaisesti tämän opinnäytetyön teoriavii-tekehukseen, ja haluttiin selvittää, onko kauneudenhoitoalalla tiettyjä erityispiirteitä ja tukevatko vastaukset teoriaa. Kysymyksissä käytettiin kahdenlaista teemaa: motivaatio ja johtaminen.

Ensimmäiseksi kysymykseksi valikoitui se, kuinka tärkeänä esimiehet pitivät motivaation olemassaoloa. Tämä oli osa tutkimusongelmaa, jossa haluttiin selvittää pitävätkö kauneudenhoitoalan esimiehet motivaatiota tärkeänä myyntityön onnistumisessa. Haluttiin selvittää pitääkö paikkansa, että esimiehen on ymmärrettävä motivaation tärkeys. Useassa lähteessä, joita tutkittiin, nousi esiin esimiehen arvostus motivaatiota kohtaan ja käsitys siitä, että motivaatiota täytyy arvostaa, jotta johtaminen onnistuu. Kysymyksellä haluttiin saada käsitys, pitääkö tämä paikkansa.

Kyselyn toinen kysymys koski motivointikeinoja. Kysyttiin, millaisia motivointikeinoja esimiehet ovat käyttäneet myyntihenkilöiden motivoimiseksi. Tähän vastaukseksi haluttiin saada joko ulkoisiin tai sisäisiin keinoihin liittyviä asioita. Haluttiin myös selvittää, nouseeko esiin mitään juuri kauneudenhoitoalaan liittyviä asioita. Motivointikeinoja on paljon, niin ulkoisia sekä sisäisiä. Kysymyksellä osin selvitettiin myös, mitä esimiehet ensimmäisenä lähtevät käsittelemään, kun kuulevat motivointikeino-sanon. Haluttiin nähdä, onko keinot aineellisia ulkoisen motivoinnin keinoja vai löytyykö joukosta myös sisäisiä, aineettomia motivointikeinoja.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, millaisia tuloksia motivoinnista on seurannut. Tähänkään ei ollut rajattu esimerkkejä tuloksista, vaan vastaukseksi odotettiin sekä aineellisia että aineettomia tuloksia. Kysymys esitettiin, jotta saataisiin selville, ovatko

esimiehet huomanneet jotain konkreettisia tuloksia motivoinnin onnistumisen seurauksena.

Neljäs kysymys koski motivointiin liittyviä haasteita. Kysyttiin mitä motivointiin liittyviä haasteita vastaajat ovat kokeneet. Haluttiin kartoittaa, nouseeko esiin henkilöjohtamisen teoriaan liittyviä teemoja. Henkilöjohtaminen on olennainen osa motivointia ja johtamista yleensä, joten oletettiin, että tämä näkyy myös neljännen kysymyksen vastauksissa.

Viidennessä kysymyksessä kysyttiin, mitä merkitystä johtamisella yleensä on motivaation kasvuun. Haluttiin selvittää kokevatko esimiehet oman työnkuvansa olevan keskeisessä asemassa motivoinnissa.

Kuudes kysymys laitettiin kyselyyn erityispiirteiden vuoksi. Haluttiin nostaa esiin muita asioita, joita mahdollisesti juuri kauneudenhoitoalan esimiehet tuovat ilmi.

Aineiston analysoiminen tehtiin jakamalla kysymykset omiin osioihinsa. Teoriaa käytettiin voimakkaasti tukena, kun vastauksia tulkittiin. Etsittiin yhtäläisyyksiä ja analysoitiin, löytyykö erityispiirteitä, joita juuri tämä vastaajajoukko nosti esiin.

5.3 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa ei voida niin jyrkästi erottaa analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia. Laadullisen tutkimuksen tietty vapaasti kulkeminen aineiston, viitekehysten sekä tulkintojen välillä tuo tiettyä erilaisuutta verrattuna numeraaliseen eli kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Tutkijan vastuulla on ottaa kantaa tekemiinsä ratkaisuihin analyysiä tehdessä sekä arvioida työn luotettavuutta. Kvalitatiivisen analyysin tekijän apuna on ainoastaan omat ja tutkijakollegoiden ennako-odotukset sekä teoreettinen oppineisuus. (Eskola & Suoranta 1998, 209.)

6 Tutkimustulokset

Tutkimustuloksia lähdettiin analysoimaan ensin jakamalla vastaajat omiin lokeroihinsa. Jokainen vastaaja sai itselleen kirjaintunnisteen. Nimeäminen tapahtui asteikolla A - E. Sen jälkeen kysymykset jaettiin omiin lokeroihinsa, jotta saatiin tarpeeksi selkeä aineis-

to analysointia varten. Viimeiseksi kysymykseksi valittiin avoimia ajatuksia motivoinnista. Tällä tavoiteltiin erityispiirteitä juuri kauneudenhoitoalalle.

6.1 Motivaation tärkeys

Ensimmäiseen kysymykseen vastasivat kaikki kyselyyn vastanneet. Kuviossa 3 avataan jokaisen vastaajan kommentteja. Motivaation tärkeydestä kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että pitivät motivaatiota tärkeänä. Vastaajat B ja E olivat sitä mieltä, että motivaatio on tärkein osa-alue myyntityössä. Vastaaja B kertoi myös, että jopa osaamisen puutetta voi kompensoida motivaatiolla ja innostuneisuudella. Tämä vastaus tukee voimakkaasti sitä teoria-ajatusta, että on olemassa sisäistä ja ulkoista motivaatiota. Innostuneisuus saattaa tulla sisäisestä palosta tehdä kyseistä työtä. Toisaalta taas siihen saattaa vaikuttaa myös ulkoisen kannusteet. Hän totesi myös, että innostuneisuus ja motivaatio näkyvät ulospäin asiakkaisiin ja saa myös innostuneisuuden tarttumaan. Vastaaja A taas totesi, ettei ilman motivaatiota ole myyntiäkään. Tässä kysymyssiossa nousi myös vastaaja B:n vastauksessa esiin se, ettei yksittäisellä myyntitekniikalla voi korvata motivaation olemassaoloa, siksi motivaatio on numero yksi. C-vastaajan mielestä oli erittäin tärkeää, että myyntihenkilö uskoo myymiinsä tuotteisiin ja palveluihin. Tämä on myös osa motivoitumista.

Vastaaja A	Vastaaja B	Vastaaja C	Vastaaja D	Vastaaja E
Erittäin tärkeänä. Jos ei ole motivaatiota, ei ole myyntiäkään	Tämä on varmaan tärkein yksittäinen asia myyntityössä. Innostus tarttuu asiakkaisiin ja korvaa osittain taidon puutetta. Mikään yksittäinen myyntitekniikka ei kuitenkaan korvaa motivaation puutetta.	Myyntihenkilökunnan täytyy uskoa tuotteisiin/asioihin, joita myyvät. Se on ERITTÄIN tärkeää.	Erittäin tärkeänä	Tärkeintä myyntityössä

Kuvio 3. Motivaation tärkeys.

6.2 Motivointikeinot

Vastaajista kaikki vastasivat myös motivointikeinoja selvittävään kysymykseen. Vastaja A mainitsi palkitsemisen ulkoisilla keinoilla, kuten myyntikilpailupalkinnoilla. Tuote-palkinnot olivat saman vastaajan motivointikeinoja. Myyntituloksesta riippuen, tämän vastaajan mielestä palkinto on suurempi tai pienempi. Sisäisten motivointikeinojen, kuten oman esimerkin näyttämisen kannalla oli vastaaja B. Esimies näyttää mallia, miten onnistuneet kaupat saadaan aikaiseksi myyntityössä. Tähän liittyy olennaisesti teoriaosuudessa puhuttu työyhteisön henki, jonka esimies tiimiinsä luo. Esimiehen esimerkki on pohja koko yhteiselle taipaleelle. Sama vastaaja otti esiin konkreettiset ohjeet, joita on hyvä myyntihenkilöstölle antaa. Tämä vahvisti käsitystä, että kaikilla on oltava tavoitteet ja työnkuva selvillä, jotta onnistunutta myyntityötä voi tehdä. Myös vastaaja E oli palkitsemisen kannalla. Vastaaja D taas käytti muoti-iltoja ja tuote-esittelyjä motivoitakseen.

A, C sekä E olivat vastaajista niitä, jotka nostivat esiin myynnin kannusteita. He olivat käyttäneet motivoinnin apuna myyntikilpailupalkintoja. tulosten mukaan, joko isompia tai pienempiä palkintoja. Vastaaja C oli käyttänyt onnistumisten esiin tuomista, joka taas liittyy osaltaan sisäisten motivointikeinojen alueeseen. Kun henkilö onnistuu, hänen suorituksestaan mainitaan esimerkiksi henkilöstöpalavereissa tai vastaavissa. Kauneudenhoitoalalla käytetään palkintoina esimerkiksi kosmetiikkapalkintoja ja elektroniikkaa. Myös alan koulutukset ovat haluttuja palkintoja. Kuvio 4 kertoo vastaajien kommentit. Vastauksissa tuotiin esille ulkoisen palkitsemisen teemoja, kuten myyntikilpailupalkinnot. Voidaan olettaa, että näiden kohdalla puhutaan konkreettisista tuotteista, joita myyjä saa kiitoksena onnistuneesta myyntityöstä. Tämä teema toistui useamman vastaajan kohdalla, joten voimme olettaa, että sitä käytetään alalla useamminkin.

Vastaaja A	Vastaaja B	Vastaaja C	Vastaaja D	Vastaaja E
Tuotepalkkioita riippuen tuloksesta. Myyntikilpailuja isoilla tai pienemmillä palkinnoilla.	Oman tekemisen esimerkki ja konkreettiset ohjeet, miten asiakkaissa tulee menetellä hyvien kauppajen saavuttamiseksi.	Myyntikilpailuja, hyvien tulosten esilletuomista ja koulutuksia, niin että tiedetään mitä tehdään	Maahantuontiedustajan tuote-esittelyt ja muotillat	Palkitsemista hyvistä suorituksista

Kuvio 4. Motivointikeinot.

6.3 Tulokset motivoinnin seurauksena

Tähän kysymykseen vastasivat kaikki vastaajat. Vastaaja A sekä B viittasivat innostuksen kasvuun myynnin onnistuessa. Innostus lisää innostusta. A vastaaja oli sitä mieltä, että selkeä tavoite tuo tuloksia. Tavoite on tuonut tulosta. Esimerkkinä tästä vastaaja tuo esiin myyntikilpailut joissa tavoite. On oikeudenmukaista, että myyntihenkilö tietää tavoitteensa etukäteen ja voi siten myös vaikuttaa sen toteutumiseen myös omalla käytöksellään.

C vastaajan mielestä henkilökunnan myyntitaitojen kehittyminen on ollut seurausta motivoinnista. Myyjän luonteva keskusteleminen ja tuotteiden esittely on johtanut parempiin myyntionnistumisiin. D vastaaja koki myynnin nousseen motivoinnin seurauksena, kun taas vastaaja E koki onnistumisten lisänneen innostuneisuutta.

Vastaaja A	Vastaaja B	Vastaaja C	Vastaaja D	Vastaaja E
Yleensä myyntikilpailut innostavat henkilökuntaa myymään enemmän. Selkeästi tavoite auttaa	Kun myyntihenkilö onnistuu, hän myös innostuu lisää.	Henkilökunta pystyy myymään niin, että myynti tulee luontevasti ja asiakas on tietoinen tuotteen sisällöstä ja vaikutuksista. Myynti on hyvällä tasolla.	Myynti nousee	Onnistuminen lisännyt innostusta.

Kuvio 5. Motivoinnin tulokset.

6.4 Haasteet motivoinnin kehittämisessä

Taulukko kuvaa kyselyyn vastanneiden henkilöiden mielipiteitä. A vastaaja koki haasteellisena motivaation tason ylläpidon. Jotta myyntitulokset pysyisivät tasaisina, olisi motivaation oltava suunnilleen sama läpi aikojen. Uusien motivaatiokeinojen keksiminen koettiin haastavaksi. Sekä B että C vastaajat toivat esiin myyjän asenteen ja luovuttamisen olevan haasteita. Joku saattaa luovuttaa jo ennen yrittämistäkin. Muutosvastarinta on haasteena omansa. Joku myyntihenkilö ei halua kokeilla edes uusia tapoja toimia, kun kuvittelee jo valmiiksi, ettei taktiikka toimi.

Vastaaja C oli sitä mieltä, että usko omaan tekemiseen saattaa puuttua myyjältä. Vastaaja D kertoi motivaation hiipuvan nopeasti ja koki tämän haasteena kun taas vastaaja E kertoi haasteena olevan kipinä sytyttäminen. Myyjät pitäisi saada innostumaan myymisestä. Tämän osion vastaukset tukevat voimakkaasti sitä ajatusta, että motivaatio syntyy osittain sisäisistä ominaisuuksista. Jos henkilö ei itse motivoi itseään eikä ole kiinnostunut motivoitumaan, on esimiehellä todellinen haaste edessään.

Vastaaja A	Vastaaja B	Vastaaja C	Vastaaja D	Vastaaja E
Pitää yllä yhtä hyvä motivaatio koko ajan ettei se laskisi esim.kilpailujen välillä. Uusien motivaattoreiden keksiminen.	Osa myyjistä luovuttaa jo ennen kuin aloittavatkaan. Eivät yritä uusia toimintatapoja vaan luulevat jo etukäteen etteivät toimi.	Myyjän asennevika on suurin motivaation tappaja. Tai se, ettei usko mitään tekee. Silloin on vaikea vaikuttaa mihinkään.	Motivaatio hiipuu nopeasti.	Saada kipinä syttymään myymiseen.

Kuvio 6. Motivoinnin haasteet.

6.5 Johtamisen vaikutus motivaatioon

Tähänkin kysymykseen vastasivat kaikki viisi vastaajaa. Kaikki olivat sitä mieltä, että hyvällä johtamisella saadaan motivoituneempia ihmisiä. Vastauksissa nousi esiin erityi-

sesti luovuuteen kannustaminen ja henkilöstön osallistaminen. Todettiin, että myyntihenkilöille täytyy myös antaa mahdollisuus osallistua yhteisen luomiseen ja heidän ajatuksensa on otettava huomioon. Kannustava johtaja saa paljon aikaan motiivoinnin osalta ja myöskin pidettiin tärkeänä motivointikeinona sitä, että palaute menee perille myös negatiivisissa asioissa. Vaikeuksista sekä onnistumisista puhutaan.

Vastaaja A kertoi, että hyvälle johdolle on mukava tehdä töitä, kun taas huono johto ei lisää motivaatiota. Sekä B että C vastaajat luottivat kannustavuuteen ja luovuuden esiintuomiseen. Vastaaja E kertoi palautteen antamisen olevan osa motivointia johtajan näkökulmasta. Vastaaja D sanoi johtajan oman esimerkin helpottavan motivointia. Alla olevasta taulukosta näkee mitä vastaajat vastasivat.

Vastaaja A	Vastaaja B	Vastaaja C	Vastaaja D	Vastaaja E
Huono johto ei lisää motivaatiota. Työntekijän pitää tuntea pystyvänsä vaikuttamaan asioihin.	Hyvä johtaminen ja luovuuteen kannustava yrityskulttuuri lisää merkittävästi motivaatiota	Johdon esimerkki ja motivaatio ovat erittäin tärkeitä. Innostus tarttuu.	Työympäristön pitää olla kannustava ja vaikeudet on keskusteltava ja niihin on puuttava.	Palautteen antaminen tärkeää.

Kuvio 7. Johtamisen vaikutus motivaatioon.

6.6 Muut esille nousseet asiat

Viimeinen kyselyn kohta oli avointa ajatusta motivaatioon liittyen. Tähän vastaajat saivat vastata mitä halusivat ilman ohjausta. Taulukko avaa vastauksia. Tähän vastasi kolme esimestä. Vastaaja A nosti esiin tuotekoulutuksen tärkeyden. Myyjän on tunnettava myymänsä tuotteet ja niin kuin jo aiemmin todettiin, uskottava niihin. Silloin myyntityö onnistuu. Vastaaja B taas otti esille sisäisen motiivoinnin ja yhdessä tekemisen meiningin. Hänen mukaansa rahaakin tärkeämpää on ryhmään kuulumisen tunne. Hyvällä fiiliksen nostamisella saadaan aikaan motivoituneita myyntihenkilöitä. Vastaajista E oli sitä mieltä, että on vaikea motivoida, jos henkilön oma kiinnostus aiheeseen puuttuu.

Vastaaja A	Vastaaja B	Vastaaja C	Vastaaja D	Vastaaja E
Hyvä ja innostava tuotekoulutus on myynnin perusta. Pitää uskoa mitä myy.	Palkkiot hyvä tapa motivoida mutta yhteisen tekemisen meininki on A ja O.		Vaikea motivoi- da jos henkilöä ei kiinnosta ol- lenkaan.	

Kuvio 8. Muut esille tulevat asiat.

7 Tutkimuksen luotettavuus

Tätä tutkimusta tehtäessä on alusta saakka pyritty tuomaan esiin tieto siitä, että tutkimuksen kohde on yksi ala ja sen sisällä olevat esimiehet. Samoin on tuotu esiin kohde-ryhmän valikoituminen muutamiin henkilöihin. Tällä tutkimuksella ei ole haluttu tehdä analyysi massakyselynä vaikka sekin olisi ollut mahdollista. Olisi voitu lähettää kysely esimerkiksi kaikille Suomen Hiusyrittäjät ry:n rekisterissä oleville liikkeille ja niiden esimiehille. Haluttiin enemmänkin selvittää löytyykö jo pienen ryhmän vastauksista jotain ominaispiirteitä, joita voisi yhdistää juuri kauneudenhoitoalaan.

Alusta saakka oli selvää, että kyselylomakkeen kysymykset liittyvät olennaisesti teoriaviitekehyksen teemoihin. Sieltä valikoitui motivaatio tärkeimmäksi osa-alueeksi, jonka ympärille tämä koko tutkimus kietoutuu. Vaikka vastaajajoukoksi valittiin vain muutama esimies, silti kyselylomakkeen kysymykset olivat erityisen kattavia ja ottivat huomioon sekä motivaation, johtamisen että haasteet niihin liittyen. Tämän tutkimus sai alkunsa alun perin vuosien työkokemuksesta kauneudenhoitoalalla sekä myynnin että palvelun saralta.

Analysointivaiheessa kysymykset jaettiin kysymysnumeroiden mukaisiin teemoihin: motivaation tärkeys, motivointikeinot, motivoinnin haasteet, johtaminen, haasteet ja muu avoin kommentti. Näin ollen ei syntynyt yhtä kasaa vastauksista, vaan teemoja vertailtiin keskenään ja etsittiin uusia näkökulmia ja erityispiirteitä juuri tälle alalle.

8 Johtopäätökset

Tavoitteena tällä opinnäytetyöllä oli selvittää kauneudenhoitoalan esimiesten mielipiteitä motivaation tärkeyteen ja sen käyttöön liittyen. Haluttiin selvittää pitävätkö esimiehet motivaatiota tärkeänä osana henkilöstöjohtamista. Myös motivoinnin haasteet sekä motivointikeinot olivat osa tutkimusta. Tavoitteena oli myös tutkia, löytyykö alalta erityispiirteitä tai voimakkaasti teoriaa tukevia teemoja.

Työn viitekehyksessä avattiin johtamista erityisesti henkilöjohtamisen näkökulmasta liittyen motivaation syntyyn. Esimiehen on otettava yksilö ja hänen ominaisuutensa huomioon motivaation kehittämistä mietittäessä. On huomioitavaa, että työntekijät koostuvat monenlaisesta eri piirteestä. Työntekijöiden oppimisprosessi on osa johtajan päivittäistä työtä. On selvää, että kaikki voivat kehittyä, mutta esimiehen on osattava suunnitella kehittymistä oikein. Motivaation syntyyn vaikuttaa sekä ulkoiset että sisäiset tekijät.

Tutkimus päätettiin toteuttaa laadullisella menetelmällä, jotta saatiin mahdollisimman avoimia ja aitoja vastauksia. Ei pyrittykään oikeisiin ja väärin vastauksiin. Tutkimus toteutettiin e-lomakekyselyllä ennalta valituille esimiehille kauneudenhoitoalan sisällä. Kyselyyn vastasi 5 kuudesta esimiehestä. Anonyymi kysely toteutettiin lokakuussa 2014. Esimiehille lähetettiin sähköposti luvan saamiseksi ennen kyselylinkin lähettämistä.

Lopputuloksena saimme varmuuden siitä, että motivaatiota pidetään tärkeänä. Kaikki kyselyyn vastanneet olivat sitä mieltä. Erityispiirteinä esille nousi palkitseminen ja siihen liittyen myyntikilpailupalkinnot, joita näköjään kauneudenhoitoalalla käytetään. Motivointikeinoina oli käytetty sekä palkitsemista, että esimiehen omaa esimerkkiä. Tämä esimerkki osoittautui tärkeäksi osaksi motivointia. Innostuneisuuden sanottiin tarttuvan. Kauneudenhoitoalalla työskentelee palveluammateissa paljon henkilöitä. Siksi myös kyselyyn vastanneiden ajatuksissa käsiteltiin paljon ihmisiä ja asenteita. Teoriaan peilattuna tämä palkitseminen liittyy esimiehen motivointikeinoihin. On olemassa sisäistä ja ulkoista palkitsemista. Materiaalipalkinnot ovat yksi ulkoisen motivoinnin ja palkitsemisen muoto.

Johtaminen oli tutkimuksen mukaan tärkeä osa motivointia, mutta myös henkilöstön oma asenne ja innostus asetti haasteensa johtamiseen. Strategiaa suunnitellessa on

otettava huomioon myös ihmiset, jotka tekevät yrityksen liiketoiminnan. Myös tunnepuolen asiat on tärkeää ottaa esiin yritystoiminnan kehitystä suunnitellessa. Valitettavan harvassa yrityksessä keskustellaan siitä, miltä tuntuu kyseisessä yrityksessä työkennellä. Yleinen ilmapiiri on tärkeä motivaation pohjan luomisen suhteen. Esimies on avainasemassa tämän ilmapiirin luomisessa. Tutkimukseen saadut vastauksen suurelta osin olivat sitä mieltä, että innostus tarttuu ja aiheuttaa lisää innostusta.

Tutkimusongelma säilyi tutkimuksen loppuun saakka samana ja tällä tutkimuksella saatiin vastaukset haluttuihin kysymyksiin. Jatkotoimenpiteinä seuraavaa tutkimusosaa varten voitaisiin ajatella tämän tutkimuksen lähempää analysointia. Voitaisiin tutkia esimerkiksi palkitsemista kauneudenhoitoalalla ja mahdollisesti selvittää millaisia myyntikilpailuja sekä palkitsemiskeinoja alalla käytetään ja onko yleistä, yhteistä tapaa vai eroaako tämä yrityskohtaisesti.

Lähteet

Alasuutari, Pertti 1995. Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Jyväskylä

Koskinen, Antero & Laukkanen, Mauri & Vanhala, Sinikka 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Otava, Helsinki

Edmonson, Ron 2012. 7 qualities of a followable leader. [Http://www.ronedmonson.com/2012/02/07-qualities-of-a-followable-leader.html](http://www.ronedmonson.com/2012/02/07-qualities-of-a-followable-leader.html). Luettu 5.10.2014

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Jyväskylä.

Hagemann, Gisela 1991. Motivoinnin taito, Weilin+Göös, Helsinki.

Johtaminen ja esimiestyö. 2014. Työterveyskeskus. [Http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/sivut/default.aspx). Luettu 10.9.2014

Järvinen, Pekka 2001. Onnistu esimiehenä. [Http://fokus.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXATBFBFXHBA#kohta:ONNI%20STU\(\(20\)ESIMIEHEN\(\(c4\)\)\(\(20\)\)](http://fokus.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXATBFBFXHBA#kohta:ONNI%20STU((20)ESIMIEHEN((c4))((20))). Luettu 10.9.2014.

Kauhanen, Juhani 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY, Helsinki.

Kuitunen, Maiju 2012. Tiimiakatemia. <http://esseepankki.tiimiakatemia.fi/motivaation-metsastys>. Luettu 4.10.2014

Lehtinen, Esa 2012. Hyvä johtaminen luo edellytykset työhyvinvoinnille. Hämeen sanomat 26.11.2012. [Http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2012/11/26/hyva-johtaminen-luo-edellytykset-tyohyvinvoinnille](http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2012/11/26/hyva-johtaminen-luo-edellytykset-tyohyvinvoinnille). Luettu 12.9.2014

Likert 1967. Teoksessa Viitala 2013. Henkilöstöjohtaminen. Edita, Helsinki

Liukkonen, Jarmo & Jaakkola, Timo 2006. Taitolajina työ. Edita, Helsinki.

Nissinen, Vesa 2004. Syväjohtaminen. Talentum, Helsinki.

Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1991. Ihmisten johtaminen. Otava, Helsinki.

Piili, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet. Tietosanoma, Helsinki.

Rauhala, Mervi 2013. Ketä kiinnostaa. Kauppalehti. [Http://www.kauppalehti.fi/sponsoroidutblogit/markkinointi-instituutti/motivaatio-keta-kiinnostaa](http://www.kauppalehti.fi/sponsoroidutblogit/markkinointi-instituutti/motivaatio-keta-kiinnostaa). Luettu 13.10.2014

Tulevaisuuden huippujohtajan suurin haaste on henkilöjohtaminen. Taloussanomat 21.11.2000. [Http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2000/11/21/tulevaisuuden-huippujohtajan-suurin-haaste-on-henkilojohtaminen/200023203/12](http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2000/11/21/tulevaisuuden-huippujohtajan-suurin-haaste-on-henkilojohtaminen/200023203/12). Luettu 13.9.2014

Työyhteisö ja esimiestyö 2014. Rauhala, Mervi 2013. Ketä kiinnostaa. Kauppalehti.

[Http://www.kauppalehti.fi/sponsoroidutblogit/markkinointi-instituutti/motivaatio-ketakiinnostaa](http://www.kauppalehti.fi/sponsoroidutblogit/markkinointi-instituutti/motivaatio-ketakiinnostaa). Luettu 19.10.2014

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Edita, Helsinki.

Kyselylomake

Tämä kysely pyrkii selvittämään kauneudenhoitoalan esimiesten mielipiteitä motivaoinnista.

Motivaatio

Kuinka tärkeänä pidätte myyntihenkilöstön motivaation olemassaoloa?

Millaisia motivointikeinoja olette käyttäneet myyntihenkilöstön motivoimiseksi?

Millaisia tuloksia olette havainneet motivaation seurauksena?

Millaisia haasteita koette motivaation kehittämisen suhteen?

Mitä merkitystä mielestänne johtamisella on motivaation kasvun osalta?

Mitä muuta haluaisitte kommentoida myyntihenkilöiden motivaatioon liittyen?

