Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Maarit Wright

Osaamisen kehittämishanke valta-kunnalliselle myynninedistämistiimille

COVID 19 -viruksen aiheuttamat toimintamallien muutokset

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous - monimuoto

Opinnäytetyö

Marraskuu 2021

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Maarit Wright Osaamisen kehittämishanke valtakunnalliselle myynninedistämistiimille COVID19 -viruksen aiheuttamien toimintamallien muutoksessa. 42 sivua + 5 liitettä marraskuu 2021
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Ohjaaja	Riikka Hiidenkari, Lehtori

Työssä kuvattu hanke tuotti valtakunnallisen myynninedistämistiimin osaamisen kehittämisen vaihtoehtoisen toteutustavan COVID-19-viruksen vuoksi. Sen tavoitteeksi asetettiin tietojen ja taitojen kehittäminen laadukkaan ja tuloksekkaan työn vahvistamiseksi. Ennen virusta kokonaisuus hoidetiin aluekoulutuskierroksin, jossa voitiin kahdesti vuodessa tavata henkilökohtaisesti kaikkien eri kaupunkitiimien työntekijät. Hankkeen myötä uusittiin myös osa koulutusmateriaaleista sisällöllisesti ja visuaalisesti ajanmukaisiksi.

Teoreettisiksi näkökulmiksi työhön valikoituivat osaamisen kehittäminen sekä ajankohtaan ja teemaan oleellisesti liittyvät muutosjohtaminen ja etäjohtaminen. Muutosjohtamisen ja etäjohtamisen ajankohtaisuus kiinnosti COVID-19-pandemian vuoksi runsaasti mediaa ja teorioita huomioitiin hankkeen toteutuksen aikana laajalti.

Käytännön toteutustavaksi asiakkaan kanssa valikoitiin online-koulutus verkko-opetusmateriaalein sekä kaikkiin neljään osa-alueeseen liittyvät kertaustehtävät. Näin voitiin mitata aktiivisuutta ja oppimistuloksia sekä saada palautetta erillisistä osa-alueista ja koko koulutuskokonaisuudesta. Hankkeen tulokset rakentuivat hankkeesta saadun datan, myynninedistämisvuoroista saatujen raportointien sekä työhyvinvointikyselyn tuloksia. COVID-19 tilanteen jatkuessa, hankkeen seurantaan saatiin poikkeuksellisen pitkä tarkasteluaika. Tuloksista voitiin havaita hankkeen positiiviset vaikutukset turvallisuuteen, ilmapiiriin ja KPI-tuloksiin.

Varsinaisen osaamisen kehittämisen ja siihen liittyvien turvallisuus ja tuottavuustulosten osalta hanke onnistui hyvin, kuten johtaminen työntekijöiden motivoimisen suhteen. Sitouttamisen osalta haasteelliseksi tilanteen teki pandemian aiheuttama sulkutila sekä vuorojen peruutusten aikaansaamat toimeentulohaasteet. Tästä johtuen useat ns. keikkatyöntekijät vaihtoivat työnantajaa. Jatkokehityshankkeita saatiin toteutettua kiitettävästi ja niistä havaittiin selvää hyötyä. Tiimiin jääneet myynninedistäjät osoittivat esitettyjen työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella erittäin suurta tyytyväisyyttä osaamisen kehittämistä, johtamista ja viestintää kohtaan.

Avainsanat	Osaamisen kehittäminen, muutosjohtaminen, etäjohtaminen, COVID19

Author	Maarit Wright
Title	Competence Development Project for Training the National Team of Sales Promoters due the COVID19-regulations
Number of Pages	42 pages + 5 appendices
Date	November 2021
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Instructor	Riikka Hiidenkari, Lecturer

The goal of this thesis was to support the training of the national team of sales promoters via a competence development project that was initiated to change practices due the COVID19-regulations. The target for the described competence development project was to produce an alternative way of competence management training to the national sales promoters' team. This needed to be done because COVID-19 -pandemic prevented the previously arranged area training tournee, held twice per year in the past, and the meetings with team members in person.

The theoretical part of the thesis focused on competence management and change and distance management that are closely associated this that. These concepts came to light due to COVID-19 more often ever before.

The practical part of the thesis utilized the data from project iterating exercises, reports from demo shifts and results of work-wellbeing inquiry. In the practical part, a series of online trainings with four different contents and the following iterating exercises was chosen to replace the previous tournee. Exercises measured both, the activity of the team and its learning results. It also collected the important feedback about the trainings. Updating the training material content and visuals made a relevant part of the project goals.

The produced competence management project applied the theoretical framework into practice in many ways. The main goals related to increasing the competence of team members, as well as their safety and productiveness. Also motivating the team to accomplish the training through change management succeed well. Only the engagement with distance management methods was challenging, as so many of the team changed their job. This happened mainly to ensure their income instead of part time demo shifts.

Due to the continuing exceptional situation in the market, the project got an abnormally long follow-up time for gathering the results. Positive impact of the project can be seen from the outcomes of safety, working atmosphere and KPI results. With several continuation projects, more benefits can be reached and demonstrated to the employees. Very good grades and text feedback from the work-wellbeing inquiry about competence management, general management and communication also proved the successful project results.

Keywords	Competence management, change management, distance management, COVID19

Sisällys

1 Johdanto 1

2 Käytetyt menetelmät ja tietoperustat 2

2.1 Osaamisen kehittäminen myynninedistämistiimissä 3
2.2 Muutosjohtaminen osaamisen kehittämisen motivaatiokeinona 5
2.3 Etäjohtamisen merkitys ns. keikkatyöntekijöiden sitouttamisessa 8

3 Taustaa ja nykytila-analyysi alkuasetelmasta 11

3.1 Myynninedistäjän koulutuspolku 12
3.2 Tausta vuosittaiselle osaamisen kehittämisen tarpeelle tiimissä 16
3.3 Osaamisen kehittämisen tarkemmat tarpeet keväälle 2020 17

4 Osaamisen kehittämishanke, haasteena COVID-19–pandemia 18

4.1 Resurssointi 18
4.2 Hankeaikataulu ja -suunnittelu 18
4.3 Koulutussisältö 20
4.3.1 QSHE-kertaus 21
4.3.2 Asiakaskokemus 22
4.3.3 Tuotetietous ja tekniset ongelmatilanteet 22
4.3.4 Myynti ja kaupan clousaus 23
4.4 Viestintä 23

5 Kehittämishankkeen tulokset 24

5.1 Kehittämishankkeen välittömät tulokset 24
5.1.1 Myynninedistäjien palaute koulutuksesta 26
5.1.2 Asiakkaan antama palaute koulutuskokonaisuudesta 27
5.2 Kehityshankkeen pitkällä tähtäimellä näkyvät tulokset 28
5.3 Tulosten ja palautteen perusteella tehdyt jatkotoimenpiteet 29
5.4 Työhyvinvointikyselyn tulokset vuodelta 2020 30

6 Johtopäätelmät 38

Lähteet 43

LIITTEET 45

1 Johdanto

Opinnäytetyöni esittelee keväällä 2020 suunnittelemani ja toteuttamani osaamisen kehittämishankeen. Hanke toteutettiin vastuullani olleelle, globaalin kahvitoimialan yrityksen myynninedistämistiimille. Aiemmin valtakunnallisen kenttätiimin koulutustarve on katettu päämiehen ja edustamani agentin järjestämin aluekoulutuskierroksin, joka keväästä 2020 alkaen ei ollut osapuolten turvallisuuden vuoksi mahdollista COVID-19–pandemiasta johtuen.

COVID-19–pandemian leviämisen estämiseksi Valtioneuvoston (2020) määräyksen mukaisesti liikkuminen alueiden välillä ilman erityistä syytä oli kielletty ja suunnitteluna koulutusajankohtana Uusimaa oli poikkeuslain nojalla kokonaan eristettynä muusta maasta. Samoin pääkaupunkiseutua koskivat tiukat kokoontumisrajoitukset, joten pääkaupunkiseudun, Turun, Tampereen, Itä-Suomen sekä Pohjois-Suomen aluekoulutuspäiville tuli etsiä vaihtoehtoinen osaamisen kehittämisen keino.

Hankkeen ensisijainen tavoite oli toiminnassa havaittujen koulutustarpeiden täyttäminen sekä turvallisuuden ja työn laadun takaaminen. Nämä priorisoitiin, koska haluttiin ennakoida ajankohtaa, jolloin myynninedistäjät palaisivat pakollisen tauon jälkeen takaisin työvuoroihin. Käytännössä laadun osalta tavoiteltiin korkeampia asiakaskontakti-, myyntikeskustelu ja myyntilukuja per vuoro, joita myös KPI-luvuiksi (Key Performance Indicator, liiketoiminnan keskeiset tavoitteet) kutsutaan. Näiden lisäksi tavoitteena oli osaamisen kehittämisen kautta kohottaa Mystery Shopping -arviointituloksia. Nämä asiakasyrityksen laadunvalvonnan puitteissa tehdyt testiasiakaskäynnit toteutetaan aina myynninedistäjän tietotaidon, aktiivisuuden ja myynnillisyyden arvioimiseksi. Näiden lisäksi työturvallisuuden osalta tavoitteena oli turvallisuussääntöjen kertaaminen sekä pienienkin työtapaturmien karsiminen oikeiden työtapojen avulla. Toissijaisena tavoitteena hankkeessa toteutettiin koulutusmateriaalien päivitys ajantasaiseksi sekä sisältöjen että ulkoasujen osalta.

Työssä kuvataan myös hankkeen taustaa, lähtötilannetta, tavoitteita, tuloksia ja jatkohankkeita. Asiakkuudesta vastaavana tuottajana kehittämishankeen aikataulutus, ideointi, suunnittelu ja viestintä tulivat vastuulleni. Alustavasti hankkeessa esiteltiin asiakkaalle kaksi vaihtoehtoista tapaa. Asiakas koki valitsemansa kokonaisuuden jo suunnitteluvaiheessa niin hyväksi, että otti vastuulleen myös hankkeesta koituvat palkkakulut.

Kehittämishankkeen koulutuskokonaisuuden sisällöntuottamisesta vastasin käytännössä yksin asiakkaan toimittaessa yhden presentaation osaksi sisältökokonaisuutta. Valittu verkkokoulutusmalli koostui neljän eri osaamisalueen materiaaleista sekä tehtäväosiosta. Kokonaisuudessaan työntekijällä kului keskimäärin 2–5 tuntia kaikkien osa-alueiden opiskelemiseen ja tehtävien tekoon.

Tarkastin henkilökohtaisesti jokaisen myynninedistäjän suorittamat tehtävät ja lähetin sähköpostitse niistä positiiviset sekä tarvittaessa korjaavat palautteet arvostavassa hengessä. Keräsin tehtävien yhteydessä myös tiimiläisiltä palautetta hankkeesta, sen laadusta ja koetusta hyödystä myynninedistäjän omaan työskentelyyn jatkoa ajatellen.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että osaamisen kehittäminen on käynnistetty välittömästä aloitettuani tehtävässäni. Tämä kuvattu hanke kuuluu näin ollen osaksi suurempaa kokonaisuutta, joka alkoi jo vuoden 2019 alussa ja jatkui opinnäytetyön lopussa kuvattuina jatkohankkeina myös kevään 2020 jälkeen. Hankkeen vaikutuksia tulostavoitteisiin seurattiin kevääseen 2021 asti.

2 Käytetyt menetelmät ja tietoperustat

Valtakunnallisen myynninedistämistiimin osaamisen kehittämisessä sekä etäjohtamisessa tuli huomioida useita eri päällekkäisiä osa-alueita. Niin koulutussisältöjen kuin motivoinnin sekä siihen oleellisesti liittyvän viestinnän ja palautteenannon osalta.

Läpiviedyssä kehittämisprojektissa huomioitiin useita teoreettisia näkökulmia osana päivittäisjohtamisen käytäntöjä, unohtamatta kuitenkaan sitä, että kehitystä voi tapahtua ainoastaan toiminnan analysoinnin ja niistä johdettujen toimenpiteiden kautta. Tämä toimintatapa on ominaista Lean -menetelmän johtamisen ja jatkuvan kehittämisen mallille (Planview 2021). Siinä kiteytyvät jatkuva kehityskohtien tunnustaminen ja varsinainen kehittäminen sekä seuranta ja analysointi, jotka yhdessä muodostavat edellytykset liiketoiminnan kehittämisen kehälle.

2.1 Osaamisen kehittäminen myynninedistämistiimissä

YK:n alainen UNIDO eli Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (2002,8) määrittelee kompetenssin eli osaamisen seuraavasti; kokonaisuus tietoja ja ajanmukaisia taitoja, joiden avulla yksilö kykenee menestyksekkäästi suorittamaan tehtävän, työn tai toimenpiteen, joka hänet on osoitettu tekemään. Tuoreessa UNIDOn vuoden 2020 vuosiraportissa (2020, 9) perätään globaalisti COVID-19–pandemianjälkeisen talouskasvun eteen tarvittavaa osaamisen kehittämistä. UNIDOn raportin (2020, 29) mukaan tällä voidaan taata maiden kilpailukyvyn säilyvyys sekä sitä kautta turvata ihmisten toimeentulo työllisyyden myötä. Niin ikään tämä mahdollistaa investoinnit teknologiaan ja sen myötä esimerkiksi ratkaisut luonnonvarojen tehokkaampaan suojeluun (UNIDO 2020,30).

Mika Kamenskyn (2015) pelkistää osaamisen vain tiedoksi ja taidoksi, mutta osaamisen perusjoukkoon oleellisina osina hän liittää myös rohkeuden, halun ja näkemyksen. Näiden kokonaisuutta Kamensky (2015) tarkastelee henkilöstön, organisaation sekä liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta, koska hän väittää osaamisen kehitysvauhdilla olevan ratkaisevaa merkitystä yrityksen menestykselle. Kehitysvauhti todennäköisesti korostuu entisestään, kun vallitsevien olosuhteiden muutossykli on niinkin tiivis kuin se viruksen aiheuttamana on todistettu olevan keväästä 2020 alkaen.

Osaamisen kehittämisen perustana on tieto siitä, mikä yksittäisen henkilön tai tiimin osaamisen taso on tarkasteluhetkellä. Esimies on luonnollisesti ratkaiseva rooli työntekijöidensä osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen suhteen. Esimies osaamisen kehittäjänä -kirjassa haastetaan esimiestä ottamaan vakavasti tämä rooli ja olemaan valmis kehittämään ei ainoastaan alaisiaan, mutta sen lisäksi myös itseään. Näin esimies toimii samaan aikaan esimerkkinä tiimiläisilleen siinä, että hän kehittää ja kehittyy itse omassa työssään. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014, b30.)

Niin hyvän esimiestyön kuin osaamisen kehittämisenkin tavoitteena on edesauttaa työntekijän onnistumista työssään, joka taas lisää tuloksellisuutta. Osaamisen kehittämisen pohjana on kuitenkin pidettävä sitä, että tiimin jokaisella jäsenellä on vahva ymmärrys perustehtävästä ja siihen liittyvistä tavoitteista sekä odotuksista. (Kupias jne. 2014, b53.)

Arter Oy:n Markus Meurman (2021) on blogissaan oppivasta organisaatiosta listannut keinoja, joilla organisaation oppimiskykyä voidaan kehittää. Näistä yhtenä huomionarvoisimpana keinona on osaamisen siirtyminen yksittäisiltä henkilöiltä organisaatiolle siten, että olemassa oleva tieto dokumentoidaan tai tuodaan jotenkin muutoin koko yhteisön käyttöön (Meurmann 2021). Tässä yhteydessä on syytä muistaa jaettavan tiedon oikeellisuuden tarkistus, jonka voi toteuttaa yhteistyössä esimerkiksi asiakkaan kanssa, kuten kuvattavassa hankkeessa tehtiin.

Asiakaspalvelu- ja myyntitehtävissä toimivien myynninedistäjien osaamisen kehittämisen kokonaisuuteen voidaan hakea näkökulmia myös palvelumuotoilun kautta. Esimerkkinä tästä käytettäköön Palvelumuotoilun bisneskirjassa (Koivisto & Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 41) esitelty, Design Councilin 2005 julkaisema Tuplatimantti -prosessimalli, joka toistaa toiminnassa kiertokulkua; löydä, määritä, kehitä, tuota. Ensivaiheessa prosessimalli keskittyy ongelman tunnistamiseen ja loppuvaiheessa ongelmanratkaisuun. Käytännössä myös tätä mallia hyödynnettiin opinnäytetyössä esiteltävään hankkeeseen, jotta löydettiin ja toteutettiin juuri ne oikeat, tiimin kriittisimmin tarvitsemat osaamisen kehittämisen osa-alueet.

Tampereen ammattikorkeakoulun yliopettaja Pia Hautamäen (2017) Aamulehdelle laatima listaus menestyvän myyjän taidoista kiteyttää erinomaisesti sen, miten viimeisen vuosikymmenen aikana on siirrytty tuotemyynnin osalta pitkälti verkkokauppa-asiointiin. Luonnollisesti verkkokaupassa henkilökohtaisilla myynninedistämistoimilla ei enää ole ollut sijaa. Myymälöissä tapahtuva myyminen taas on selvästi kääntynyt ratkaisu- ja asiantuntijamyynnin suuntaan. Tällöin myyjän tehtävänä on auttaa asiakasta löytämään juuri hänen tilanteeseensa oikeat ratkaisut sekä asiantuntijana tukea valinnassa ja ostopäätöksen teossa. Asiantuntijamyyjän työ edellyttää kykyä ja halua jatkuvaan oppimiseen ja erinomaisia vuorovaikutustaitoja. Unohtamatta halua työskentelyyn erilaisten ihmisten kanssa sekä rohkeutta haastaa asiakkaiden esittämiä ajattelumalleja. (Hautamäki 2017.)

2.2 Muutosjohtaminen osaamisen kehittämisen motivaatiokeinona

Kehittämishankkeessani kiinnitin erityistä huomiota muutosjohtamiseen, koska koulutuksen sisällön osa-alueiden hallinnassa oli tiimissä selkeä tarve sekä ajattelu- että työskentelytapojen päivittämiselle. COVID-19–pandemian aikaansaamiin toimintamallien muutoksiin täytyi suhtautua reaktiivisesti, jolloin käytännössä toimittiin kriisitilanteessa ja se vaati nopeaa, tehokasta sekä tilannetajuista viestintää.

Olipa kyseessä kriisitilanne tai arkinen painetilanne, johtajan tilannetajulla on vahva merkitys siihen, päädytäänkö kokonaisuudessa joustavaan, hyvään lopputulokseen vai ajautuuko organisaatio kohti suurempia haasteita. Työyhteisön henkiselle suorituskyvylle tärkeää tilannetajun merkitystä ei edelleenkään tunnisteta tarpeeksi hyvin siitä huolimatta, että sen voidaan katsoa olevan jopa kriittinen menestystekijä nykypäivän työelämässä. (Åhman & Gustavsberg 2017, 20.)

Ossi Ritola määrittelee blogikirjoituksessaan muutosjohtamisen olevan ihmisten ohjaamista kohti asetettuja tavoitteita tietystä lähtötilanteesta, jatkaen teknologiavetoiseen muutokseen sekä uusien työtapojen tuomiseen osaksi arkea (Ritola 2020). Tämänkaltaiseen ihmisten tai strategian ohjaamaan muutokseen työelämässä on jo totuttu. Kuitenkin globaali, COVID-19–pandemia toi lähestulkoon kaikkien ihmisten työskentelyyn muutoksen niin nopealla vauhdilla ja sellaisella tavalla, joka ei ollut ennakoitavissa.

Vain reilut kolme kuukautta COVID-19–pandemian vyörymisestä päälle, Maria Heimonen (2020) kertaa blogissaan tätä ”tosielämän happotestiä” muutosjohtamiselle. Hän kiteyttää heti blogikirjoituksensa alkuun pandemian aiheuttaman muutostilan koko laajuuden, kun samanaikainen muutos tapahtuu niin markkinatilanteessa ja asiakaskäyttäytymisessä, kuin toimintatavoissa ja tulevaisuudennäkymissäkin. Heimosen (2020) mukaan muutosjohtamisessa tärkeintä on havainnoida se, mikä muuttuu ja toisaalta, mikä taas pysyy ennallaan. Sekä edelleen tämän jatkumona, se että muutosten osalta etsitään uudet tavat toimia. Toisin sanoen ne toimijat, jotka pystyvät paineen alla muutosjohtamaan aktiivista uudistumista, kasvavat ja voittavat markkinaosuuksia (Heimonen 2020). Tähän peilattuna tässä opinnäytetyössä kuvattu hanke aikatauluineen kuvastaa johtamisen näkökulmasta aktiivisuutta ja nopeaa reagointia tilanteeseen.

Pauli Aalto-Setälä kuvaa erinomaisesti kirjassaan Häiriö (2018) disruptiota eli vakiintuneiden toimintamallien murrostilannetta. Aalto-Setälä (2018) viittaa tässä kirjansa johdannossa vuonna 2010 tapahtuneeseen neljänteen teolliseen vallankumoukseen, mutta

yhtä lailla tämä kuvattu häiriö eli tilapäinen haitta, voitaisiin kuvata tässä ajassa sanalla COVID-19. Sen aiheuttamana viimeisen 1,5 vuoden ajan yksilöille ja yrityksille koitunut merkittävä haitta sekä vakavat kriisitilanteet ovat koskettaneet lähes kaikkia tavalla tai toisella.

Kaikesta huolimatta COVID-19–pandemia on saanut aikaan myös runsaasti positiivisia vaikutuksia julkisten palveluiden sekä yritysten digitaalisiin palveluihin. Tämä ns. digiloikka, jota Aalto-Setälä (2018) kuvaa kirjassaan Clayton Christensenin jo aiemmin määrittelemän disruption innovations -teorian kautta, sai huiman lisäboostin, kun vuonna 2020 yhteiskunnan eri toimijat halusivat säilyttää toimintakykynsä, vakiintuneiden toimintamallien romahdettua. Toki tähän vahvaan kasvuun sekä kehitykseen omalta osaltaan auttoivat ELY-keskusten, Business Finlandin sekä Valtionkonttorin myöntämät koronatuet, joista Suomen Yrittäjät (2021) on tehnyt koonnin omille verkkosivuilleen.

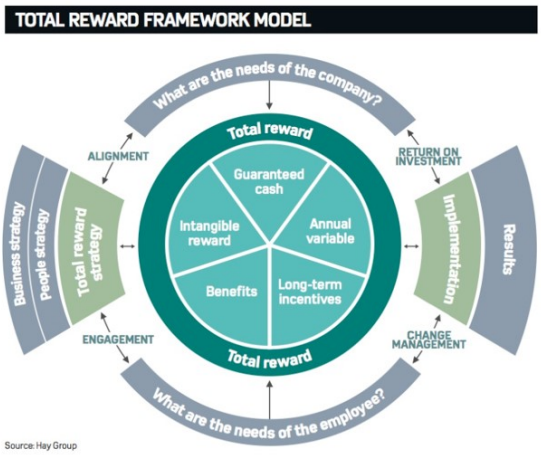
Niin ikään Aalto-Setälä (2018) lanseeraa kirjassaan häiriöjohtamisen termin, joka mahdollistaa nykyaikana virheellisen tiedon äärimmäisen nopean leviämisen. Parhaassa tapauksessa tätä kuitenkin estää jo ennen kriisiä rakennettu organisaatiokulttuuri, jossa on toteutettu tehokas viestintäkulttuuri, hyvä työtyytyväisyys sekä vahva luottamus johtoon (Heimonen 2020). Kokemukseni mukaan virheellisen tiedon levittäminen tehdään tahallisesti, jolloin pyrkimyksenä on aiheuttaa merkittävää haittaa joko toiminnalle tai tietylle henkilölle. Tiedän tätä tapahtuvan työyhteisöissä sen kokoon katsomatta, joten viestinnällä on tärkeä rooli muutosjohtamisessa. Työssä kuvatun hankkeen osalta toteutin viestinnän siten, että kaikki saivat oikeaa tietoa samanaikaisesti ja luodun organisaatiokulttuurin vuoksi tiimiläiset kykenivät kyseenalaistamaan mahdollisen väärän tiedon kohdalla sen paikkansapitävyyden.

Erilaiset persoonat suhtautuvat muutokseen hyvin eri tavalla ja esimiehen tehtävänä on osoittaa tiimiläisilleen tukea. On hyvin inhimillistä, että tämänkaltaisissa muutostilanteissa osa työntekijöistä kokee ahdistusta, joka johtuu hallinnan tunteen heikkenemisestä. Tilanteissa, joissa ei voi vaikuttaa ulkopuolelta tulevaan muutostekijään, voi syntyä pelkoa tai jopa riittämättömyydentunteita. (Pirinen 2015, 44.)

Yhdistämällä Ritolan (2021) sekä Pirisen (2015, 44–45) näkökulmat, on selvää, että esimiehen tulee ottaa muutostilanteissa rohkeasti johtajuus haltuunsa ja hallita sekä muutoksen läpivientiin liittyvät prosessit ja viestintä, sekä ennen kaikkea tunneilmasto. Piri-

sen (2015, 44) mukaan esimiestä, joka kohtaa rohkeasti työntekijät muutoksissa, kommunikoi ja reagoi, arvostetaan erityisen korkealle työntekijöiden taholta. Tätä näkemystä tukevat myös tämän kehittämishankkeen tuloksissa esitetyt työhyvinvointikyselyn tulokset.

Myös esimiehen osallistuminen ja kyky selventää sekä yksinkertaistaa tavoitteet, lisää työntekijöiden luottamusta muutostilanteessa (Pirinen 2015, 44). Tästä johtuen tiimiläiseni motivoituvat myös osaamisen kehittämisen toimenpiteisiin, jotka tarjosivat heille uusia ja/tai parempia työkaluja työssä onnistumiseen. Kaikki nämä em. osatekijät kuuluvat mm. HAY-palkitsemismallin (2014) mukaisen kokonaispalkkioinnin näkökulmasta aineettomiin palkkioihin (intangible reward), kuten kuvasta 1. on havaittavissa.



kuva 1. HAY-palkitsemismalli (2014).

Tässä mallissa liiketoiminnan ytimessä on strategia sekä sen mukainen toiminta, joka sulkee sisäänsä yrityksen tuloksellisuuden sekä menestyksen merkityksen. Tällöin myös henkilöstö pääsee osaksi menestystä, saaden työskentelyllään aikaan tuottoa yrityksen tekemille investoinneille. Tämä malli kuvaa erinomaisella tavalla sitä hyötysuhdetta, joka parhaimmillaan työnantajan ja työntekijän välillä vallitsee. (HAY 2014.)

Aiemmin viittamassani Ossi Ritolan blogikirjoituksessa korostetaan muutoksen tarinan viestimistä työyhteisön kaikille jäsenille. Tarinan tulee Ritolan näkemyksen mukaan sisältää perusteet ja tarkoitus muutokselle sekä sen, miltä tavoiteltu muutos näyttää. Myös kuvailu siitä, miten muutos mahdollisesti vaikuttaa työyhteisön tulevaisuuteen tai millä

tavalla muutos mahdollistaa tulevaisuudenvision toteutumisen, motivoi osallistujia entisestään. (Ritola 2021.)

Kesän ja syksyn 2021 uutisoinnista päätellen Suomessa on jo useita toimialoja ja yrityksiä, joissa koetaan työvoimapulaa (Yle, 2021) joten muutosjohtamisen puute voi nähdäkseni realisoitua edelleen vahvistuvana työvoiman kohtaanto-ongelmana virustilanteen vielä vallitessa.

Toki, esimerkiksi Kauppakamareiden osaajapulakyselyn (Valtonen, 2021) mukaan työvoimapulan syyt ovat enemmänkin kannustinloukkujen ja koulutustekijöiden syytä, kuin yritysten johtamisen ja viestinnän puutteista johtuvaa työvoiman liikehdintää. Nähtäväksi jää, onko lähitulevaisuudessa mahdollisuus tarkastella tarkempaa tutkimustietoa työvoimapulan syistä ja seurauksista tällä kuluvalla vuosikymmenellä.

2.3 Etäjohtamisen merkitys ns. keikkatyöntekijöiden sitouttamisessa

Usein ajatellaan, että asetetut tavoitteet ja visiot ovat organisaatiossa itsestäänselvyyksiä mutta arki on kuitenkin osoittanut, että kaikille tavoitteet eivät ole selvillä. Vaihtoehtoisesti työntekijöille ei ole tarjottu riittävästi tietoa siitä, millaisin toimin tavoitteet ovat saavutettavissa. Onnistunut suorituksen johtaminen perustuu aina selkeisiin tavoitteisiin sekä määrätietoista viestintää suoritusodotusten viestimisestä asianosaisille. (Järvinen & Rantala & Ruotsalainen 2014.)

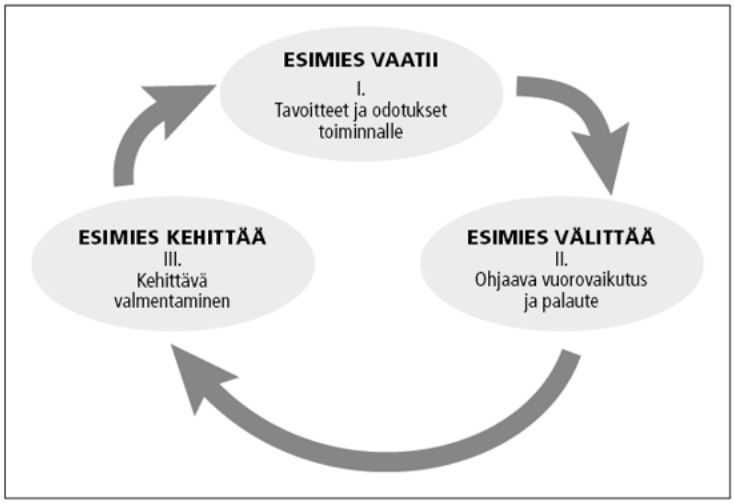
Etäjohtamisessa tämä kokonaisuus korostuu ja sen vuoksi painotamme jo rekrytointiprosesissa hakijalle työtehtävän tavoitteellisuutta sekä itsenäisyyttä tehtävän vaatimuksina. Kun tiimiin valitaan jo rekrytointivaiheessa henkilö, joka osoittaa vahvuutta näihin ominaisuuksiin, myös johtaminen helpottuu.

Käytäntöämme tukee suomalaisen e-urheiluvalmentajan Felix Wahlsbergin näkemys virtuaalitiimeistä vuonna 2020 julkaistussa kirjassa Läsnä etänä. Wahlsberg kuljettaa mielenkiintoisella tavalla virtuaalisen e-urheilun tiimejä ja yritysmaailmaa rinnakkain osoittaen, että molemmissa tapauksissa tavoitteelliselle tiimille on tärkeää rekrytoida oikeanlaiset osaajat ja viestiä tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi hän kokee, että virtuaalitiimissä menestyksekäs toiminta vaatii vahvaa luottamusta, joka taas kumpuaa siitä, että tiimin jäsenet tuntevat olonsa turvalliseksi. (Haapakoski & Niemelä & Yrjölä 2020, 43.)

Samoin työyhteisön positiivinen tunneilmasto tarttuu työntekijöiden kautta asiakkaisiin sekä muihin sidosryhmien edustajiin, kuten jälleenmyyjien henkilökuntaan. Tällöin työntekijän jättämä ns. tunnejalanjälki rakentaa vahvasti myös brändi- ja työnantajamielikuvaa. (Rantanen & Leppänen & Kankaanpää 2020,16.)

Tapahtuupa johtaminen etänä tai lähityönä, suorituksen johtamisen vauhtipyörä kuvaa hyvin sen rakennetta. Vauhtipyörä muodostuu kolmen ydintehtävän ympärille: tavoitteet ja odotukset toiminnassa, ohjaava vuorovaikutus ja palaute sekä kehittävä valmentaminen. Ydintehtävien tiivis toisiinsa linkittyminen tukee kokonaisuutta ja antaa esimiehelle tarvittavat työkalut, kun siihen yhdistetään johtamisen toiminnalliset tekijät. (Järvinen jne. 2014.)

Erityisesti tässä kuvassa 2. nähtävässä mallissa havainnollistuu se, että vaikka pääpaino on suorittamisessa, niin malli huomioi vahvasti vuorovaikutuksen ja sitä kautta esimiessuhteen tunneilmaston suhteessa työntekijään hyvin positiivisessa merkityksessä. (Järvinen jne. 2014.)



Kuva 2. Suorituksen johtamisen vauhtipyörä (Järvinen jne. 2014).

Läsnä etänä -teoksessa esitelty, toimistoistakin tuttu huonetaulu on nyt valjastettu virtuaaliyhteisön tueksi. Ensimmäisenä huomioitavana kohtana huonetaulussa on etätiimin oman viestimistavan rakentaminen. Toisena se, että oppii lukemaan toisia ja tulkitsemaan tunnelmaa äänestä tai viestien sävystä. Näin ollen esimies tarvitsee rohkeutta olla luomassa ja tukemassa tiimin oman viestimistavan muodostumista. Alkuun tämä vaatii

aktivointia ja jatkossa tahtotilaa asiajohtamisen rinnalla niin tunnelman tulkintaan kuin sen johtamiseenkin. (Haapakoski jne. 2020, 49.)

Kolmantena aiheena huonetaulu käsittelee vaikeiden keskusteluiden käymistä etänä, sillä monesti näissä tilanteissa kaivataan kasvotusten olemista. Tästä huolimatta on myös persoonallisuuksia, joille on helpompi käydä asioita läpi nykyaikaisen teknologian kautta online -tapaamisissa tai puhelimitse. Etänä tapahtuvien haastavien tilanteiden kohdalla tulee huomioida turvallisuudentunteen vaaliminen. Esimerkkinä tästä ko. teos mainitsee esimiehen luvan vastapuolelle käyttää punaista luuria, mikäli tilanne tuntuu haastavalta. (Haapakoski jne. 2020, 49.)

Neljäntenä kohtana korostuu yhdessä tekeminen luottamuksen rakentajana. Sekä viidentenä ja samalla viimeisenä kohtana huonetaulussa on tilan antaminen tunteille ja niiden läpikäynti (Haapakoski jne. 2020, 49). Tämä toki voidaan tehdä henkilökohtaisella tasolla, mutta myös tiimitasolla ryhmäviesteissä esim. onnistumisten ”tuulettamisessa” ja pettymysten käsittelyssä, kuten omassa tiimissäni on tehty.

Kokemukseni mukaan esimiehen puuttuminen etänäkin havaittuun alisuoriutumiseen tai yhteisissä viestintäkanavissa epäasialliseen käytökseen luo työyhteisölle tunteen reilusta ja tasa-arvoisesta työyhteisöstä. Nämä omalta osaltaan lisäävät arvostusta, luottamusta, yhteenkuuluvuutta ja sitoutumista, joita myös kansainvälistä tiimiä lääkeyhtiö Bayerin palveluksessa johtava Tarja Jalava peräänkuuluttaa asiantuntijan puheenvuorossaan Läsnä etänä -teoksen sivuilla (Haapakoski jne. 2020, 65).

Googlen suorittamien tutkimusten mukaan virtuaalitiimit, joissa vallitsee tämänkaltainen psykologinen turvallisuudentunne, onnistuvat työssään erityisen hyvin (Haapakoski jne. 2020, 67). Tätä teoriaa tukee myös esimiehen / johtajan kyky arvostaa tiimin yhteisöllisyyden tuottamaa osaamista ja sen lisäarvoa työyhteisölle (Haapakoski jne. 2020, 67). Kuten sekin, että yksilön kokema merkityksellisyyden tunne työyhteisön taholta motivoi, sitouttaa ja vahvistaa työhön liittyvien tavoitteiden saavuttamista (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 58).

3 Taustaa ja nykytila-analyysi alkuasetelmasta

Aloitin työssäni vastaavana asiakkuuspäällikkönä sekä myynninedistäjien tiimin tuottajana / esimiehenä helmikuussa 2019. Vielä syksyllä 2018 käytäntönä oli, että valtakunnallinen myynninedistäjätiimi kokoontui koulutukseen ja kickoffiin aina syksyllä Helsinkiin.

Aloittaessani tehtävässä totesin hyvin nopeasti, että tiimissä käytössä olevat toimintamallit sekä tulokset verrattuna tavoitteena oleviin KPI-mittareihin olivat tasoilla, joiden vuoksi tarvittiin nopeita toimia. Päällimmäisenä näistä ns. perustehtävän kirkastaminen. Kaupunkikohtaisten tiimien viestintäkanavien taustalla saattoi havaita kuohuntaa ja tiimiläisten turhautuminen esim. tukitoimien hitauteen ja palkanmaksun virheisiin tuli todella esille monin eri tavoin. Myös viestinvaihtojen tunnelmassa havaittiin kireyttä sekä selkeää suuttumusta, jotka tulkitsin luottamuspulaksi ja keskinäisen arvostuksen puutteeksi.

Luonnostelin nopeasti aloittamiseni jälkeen idean asiakkaalle aluekoulutuskiertueesta pk-seudulla, Turussa, Tampereella ja Oulussa. Näin tarjoutui mahdollisuus tutustua henkilökohtaisesti tiimiläisiin ja kouluttaa myynninedistäjiä kaikista kriittisimpien osaamisen kehittämisen osa-alueiden myötä asiakkaan edustajan kanssa yhteistyössä. Tavoitteena tuolloinkin asiakaskohtaamisten määrän ja myynnin kasvun kohottaminen huolestuttavista lukemista lähemmäs tavoitteita.

Ennen ideaa aluekoulutuskierroksesta sekä sen tehokkaasta vaikutukset tuloksiin, asiakas oli väläyttänyt jo sopimuskauden päättämistä ennenaikaisesti heikkojen tulosten vuoksi. Asiakas lähti kuitenkin ideaan innokkaana mukaan ja jo huhtikuussa 2019 toteutettiin ensimmäinen aluekoulutuskiertue. Osaamisen kehittämisen osalta keskityttiin tuotetietouteen, aktiiviseen asiakaskohtaamiseen, myyntitilanteissa kaupan clousaamiseen sekä järjestelmän osalta raportointityökalun tarkempaan käyttöön. Koulutuspäivä päättyi kaikissa kaupungeissa yhteiseen illalliseen, rentoon tutustumiseen ja jutusteluun.

Kaikkien tiimiläisten henkilökohtainen tapaaminen, oma esittäytymiseni sekä lupaus vahvemmasta tuesta ja uudesta kannustepalkkiomallista lisäsivät selvästi luottamusta tiimiläisten ja operatiivisen johdon / koordinoinnin välillä. Joka taas osaltaan kasvatti pikkuhiljaa sitoutumista ja motivaatiota tiimiläisten keskuudessa. Näistä johtuen myös aiemmin taustalla havaittu tyytymättömyys ja turhautuminen vähenivät huomattavasti.

Kiertueen jälkeen havaittiin välittömiä vaikutuksia, sillä raporttien laatu parani kautta linjan, sillä sekä raportoitujen asiakaskohtaamisten että rekisteröityjen myyntien määrät lähtivät säännönmukaiseen nousuun. Nousu ei ollut kerralla suuri, mutta trendi oli selvä.

Aluekoulutuskiertueen kaupunkikohtaisten palautekyselyiden tulokset ja palautteet niin koulutusten sisällöistä, kuin henkilökohtaisista kohtaamisissa koetusta annista oman työn tekemisen merkitykseen, vaikuttivat lupaavilta. Tulosten perusteella asiakkaan kanssa luovuttiin aiemmasta mallista ja käytettiin jatkuvaan osaamisen kehittämiseen varatut resurssit aluekoulutuskierroksiin kahdesti vuodessa. Tämä myös siksi, että todistettavasti aluekoulutuskierroksella jokainen myynninedistäjä tulee kohdatuksi yksilöllisemmin. Tästä johtuen yksittäisen tiimiläisen työntekijäkokemuksen taso vaikutti kohtaamisen ansiosta nousevan huomattavasti positiivisemmaksi, kuin aiemmin toteutetulla menetelmällä. On toki muistettava, että asiakkaan globaalisti erittäin maineikas brändi antaa aina oman hypensä työntekijäkokemukseen.

Aluekoulutuskiertueita ehdittiin toteuttamaan vuoden 2019 aikana kahdesti ja huhtikuulle 2020 oli suunniteltu niin ikään kiertue. Kuten jo aiemmin tässä työssä mainitsin, COVID-19–pandemiasta johtuen, aluekoulutuskiertueen toteuttaminen ei ollut enää mahdollista. Tehtäväkseni tuli valmistella korvaava koulutusmalli nopealla aikataululla, sillä talven aikana päivittäistyössä havaitut osaamisen kehityskohdat ja tuloskehityksen hiipuminen osoittivat, että osaamisen kehittämiselle oli selvästi kaupunkitiimeissä tarvetta.

Tarve kuitenkin selittyy osin sillä, että syksyn 2019 aikana rekrytoimme ja koulutimme valtakunnallisesti kaupunkitiimeihin 53 uutta myynninedistäjää. Uusille työntekijöille aluekoulutuskiertueiden kertaukset työhön liittyvistä ydinasioista olivat erityisen tärkeitä, sillä he suorittavat uuden myynninedistäjän koulutuspolun pääasiassa verkko-opintoina itsenäisesti. Aluekoulutuskierrosten ehdottomasti parasta antia on kokeneiden ja uusien myynninedistäjien kohtaaminen sekä osaamisen jakaminen, niin koulutusaiheiden osalta kuin vapaamuotoisemmin yhteisessä illanvietossa.

3.1 Myynninedistäjän koulutuspolku

Myynninedistäjän koulutuspolku lähtee liikkeelle välittömästi henkilön tultua valituksi osaksi tiimiä. Valinnan tekee haastattelun perusteella joko yrityksen HR:n edustaja, lisähaastattelun perusteella esimiehenä ja vastuullisena tuottajana minä tai molemmat em. yhteisellä päätöksellä.

Uusi myynninedistäjä saa sähköpostiinsa HR- ja työvuorojärjestelmään tunnukset sekä ohjeistuksen koulutuspolun suorittamisesta. Kaikki perehdytykseen liittyvät materiaalit on koottu järjestelmään asiakkuuden dokumentteihin ja ovat myynninedistäjän käytettävissä aina niin perehdytystä, kuin kertaustakin varten. Koska ko. tehtävä vaatii huolellisuutta ja useiden eri ohjeistuksien päällekkäistä hallintaa, on myös koulutuspolku rakennettu siten, että se opettaa noudattamaan tiettyjä työjärjestyksiä. Samoin se testaa, pystyykö uusi työntekijä noudattamaan annettuja ohjeita sillä tasolla, kuin se tässä tehtävässä on välttämätöntä.

Yhdessä HR-assistentin ja tiimin koordinaattoreiden kanssa kehitimme exceliin prosessin, jolla mahdollistuu jokaisen uuden myynninedistäjän koulutuspolun etenemisen valvonta. Samasta taulukosta käy ilmi, että prosessiin kuuluvat toimenpiteet tulevat hoidettua toimistotiimin kesken jaettujen vastuiden mukaan.

Uuden työntekijän koulutuspolku otetiin käyttöön nykyisessä formaatissa syksyllä 2019 ja pääsyy sen muokkaamisesta kuvattuun muotoon oli tarve tehostaa ja nopeuttaa koulutuspolkua. Samassa yhteydessä uusittiin perehdytyksen koulutusmateriaaleja wordmuotoisista tekstiversioista brändinmukaisiin, visuaalisesti helppolukuisempiin pdf-oppaisiin. Tässä muodossa prosessi tukee sekä jatkuvaa oppimista, että osoittaa läpinäkyvyyttä asiakkaan suuntaan. Koulutuspolku on valtakunnallisesti sama kaikille pyrkien siihen, että huolimatta siitä asioiko kuluttaja brändin pisteellä Oulussa, Joensuussa tai Espoossa, niin hän saa myynninedistäjältä samanlaatuisen palvelun.

Mahdollisissa auditointitilanteissa voidaan asiakkaalle todentaa kaikkien myynninedistäjien läpikäymät koulutukset ja suoritustasot. Samoin toimistotiimin tekemä laadunvalvonta mm. mentoreiden työskentelystä dokumentoidaan raportointia varten. Samoin koulutuspolun ja jatkuvan osaamisen kehittämisen toimenpiteiden myötä pyydetyt palautteet tiimiläisiltä.

Koulutuspolku uudelle myynninedistäjälle sisältää seuraavat vaiheet:

1) HR- ja työvuorojärjestelmän tunnusten aktivointi

    a. työsopimuksen sähköinen allekirjoittaminen

    b. QSHE-ohjeistuksen allekirjoittaminen (työn laadun, työturvallisuuden ja ympäristöohjeiden lukeminen ja hyväksyminen)

2) Itsenäinen opiskelu ja siihen liittyvät materiaalit / tehtävät

    a. Myynninedistäjän käsikirja (valmistautumis- ja menettelyohjeet esim. työvaatetus, pisteen siivous, työvuoron raportointi, kulujen tilittäminen jne.)

    b. Tuotetietous 1 + tehtävät / Google Forms (koordinaattori tarkistaa)

    c. Tuotetietous 2 + tehtävät / Google Forms (koordinaattori tarkistaa)

    Nämä osiot tulee olla opiskeltuna ja tehtävät hyväksytysti suoritettuina ennen ns. mentorointivuoroa

3) Yhteinen työvuoro kokeneen myynninedistäjän kanssa jälleenmyyjän myymälässä (ns. mentorointivuoro)

    a. osaamisen jakaminen kokeneen ja uuden myynninedistäjän välillä

    b. tiimiyttäminen ja liittäminen osaksi työyhteisöä

    c. työvuoroon liittyvien rutiinien opettaminen

    d. työvuoron jälkeen sekä mentori että mentoroitava täyttävät oman arvionsa päivän kulusta ja toisen osapuolen annista yhteisessä työvuorossa

4) Myynnin materiaalit ja tehtäväosion / Google Forms

    a. tehtäviin ei ole yhtä oikeaa vastausta, näillä kysymyksillä uusi työntekijä arvioi omaa edistymistään osaamisen osalta sekä osoittaa omaa asennettaan työn myynnilliseen näkökulmaan. Kysymyksillä selvitetään niin ikään henkilön kykyä sisäistää annettuja tavoitteita ja motivaatiota näiden tavoitteiden saavuttamiseksi työtehtävässään.

5) Follow Up -puhelinkeskustelu esimiehen kanssa

    a. Keskustelussa läpikäydään tunnelmat perehdytysprosessista tähän asti, henkilön itse täyttämä arvio mentorointivuorosta, mentorin arviot uuden myynninedistäjän tiedoista, taidoista ja asenteesta työtä kohtaan sekä myynnin tehtäväosion vastaukset.

    b. Puhelun tavoitteena on myös selvittää, onko uusi työntekijä valmis itsenäiseen työskentelyyn vai tarvitseeko hän kenties lisätukea vielä ennen ensimmäistä omaa työvuoroaan (esim. toisen mentorointivuoron yhdessä kokeneen myynninedistäjän kanssa). Toisinaan käy myös niin, että työntekijä ei ole mentorointivuoron jälkeen enää kiinnostunutkaan jatkamaan itsenäiseen työskentelyyn ja työsuhde päättyy jo ennen ensimmäistä omaa työvuoroa.

6) Työvaatteiden toimitus uudelle myynninedistäjälle

    a. Myynninedistäjä on velvollinen työvuorossaan pitämään asiakkaan valitsemaa, brändinmukaista työvaatetusta.

7) Ensimmäinen oma työvuoro

    a. Toimistotiimi ylläpitää puhelinpäivystystä aina niinä päivinä, kun myynninedistäjillä on työvuoroja. Päivystäjälle lähetetään mm. aloituskuva vahvistamaan työvuoroon saapumista ja päivystäjältä saa aina tukea kaikessa työvuoroon liittyvässä avuntarpeessa.

    b. Päivystyksen tehtävä on myös kerrata päivän aluksi voimassa olevan kampanjan tai viikonlopun tavoitteet työskentelylle sekä toimia tsemppari na työvuorossa oleville myynninedistäjille.

8) Brändipäivä, joka kokoaa Helsinkiin yhteiseen päivään edellisen kvartaalin aikana aloittaneet uudet myynninedistäjät.

    Päivän tarkoituksena on sekä jakaa kokemuksia muutaman oman työvuoron jälkeen, että käydä läpi vielä kertauksen omaisesti kaikki työskentelyn ydinasiat. Päivä päättyy yhteiseen illalliseen ja lahjakassien luovutukseen.

9) Jatkuva oppiminen toteutuu eri muodoissa toimintavuoden aikana

    a. tuoteuutuuksiin liittyvät tietoiskumaiset koulutukset

    b. kampanjakohtaiset tietoiskumaiset koulutukset

    c. osaamisen jakaminen paikallisesti esim. aluekoordinaattorin opastuksella

    d. aluekoulutuskiertueet sekä muut kickoff -tyyppiset tapahtumat

3.2 Tausta vuosittaiselle osaamisen kehittämisen tarpeelle tiimissä

Jokaisen puolivuotiskauden osaamisen kehittämisen pääkohdat löytyivät pitkälti vuororaporteista muodostuvista KPI-tuloksista sekä tulosten analysoinnin kautta. Myynninedistämisvuoroihin liittyvien rutiinitoimien, tavoitteellisen työskentelyn, raportoinnin, tulosten, päivystyksen sekä muun kommunikaation perusteella päästiin viikko- kuukausi- ja vuositasolla kiinni niihin osa-alueisiin, joissa valtaosa myynninedistäjistä tarvitsi kertausta tai lisätukea. Prosessien mukaisesti kaikki myynninedistäjien ongelmatilanteet kirjattiin päivystyksen excel -seurantaan ja nämä purettiin toimistotiimin viikkopalavereissa.

Raportointien kautta saatu numeerinen data, sekä muiden tiedonkeruumenetelmien kautta saatu muu tieto yhdistettiin ja käsiteltiin rinnakkain. Ei ainoastaan datan kerääminen, mutta myös sen tulkitseminen on merkityksellinen ja tärkeä työkalu yrityksen toiminnan kehittämisessä (Heikinheimo 2021, 120). Tällä tavoin tunnistettiin tiimin toiminnan kipukohdat niin valtakunnallisen tiimin suorituksista, alueellisista tilastoista, kuin henkilökohtaisesta suoriutumisesta. Samasta datasta löydettiin myös ne myynninedistäjät, joiden työskentely on tasaisen varmaa tai erityisen tuottoisaa.

Lisäksi tietoa kehittämiskohteista tuli ilmi, joko myymälän palautteella suoriutumisesta, asiakkaan edustajan palautteella auditointikäynnin jälkeen tai Mystery Shopping -tulosten muodossa. Lähes poikkeuksetta näitä kautta tulleet palautteet on havaittu jo KPI-tulosten ja/tai päivystyksen kautta ja osaamisen kehittämisen painopistealueet ovat helposti määriteltävissä seuraavaan koulutukseen.

Normipoikkeamiin loin oman esimiestoimintani perustaksi prosessimallit. Näistä esimerkkinä tavoitteiden ylittämisestä lähetettävä henkilökohtainen viesti tai soitettava pu-

helu, jossa huomioidaan henkilön poikkeuksellisen hyvä suoritustaso. Yleensä tämänkaltainen suoriutuminen nostettiin myös tiimin viikkoinfossa ylös ja kerrottiin muille tiimiläisille, millaisen toiminnan kautta poikkeuksellisen hyvään tulokseen päästiin. Tähän liittyi myös aina lisäpalkitsemisen malli, joka oli kaikkea leffa/keikkalipun ja brändiaiheisen tuotepalkinnon väliltä. Tärkeintä oli, että hyödynnettiin kokonaispalkitsemisen malleja (HAY, 2014) ja huomioitiin hyvin tehty työ.

Tässä opinnäytetyössä kuvatun osaamisen kehittämisprojektin jatkohankkeena rakensin myös varhaisen puuttumisen ja arvostavan puheeksi oton hengessä uuden toimintamallin. Tämä ns. nollapäiväraporttikäytäntö avataan tarkemmin kohdassa 5.3. ja siihen saatiin idea Nordic -tason benchmarking -puhelusta ruotsalaisen agentin kanssa. Vastaavasti he saivat meiltä Suomesta vinkkejä heidän haasteisiinsa uutuustuotteiden myyntiosuuden nostamiseksi kokonaismyyntiin nähden.

3.3 Osaamisen kehittämisen tarkemmat tarpeet keväälle 2020

Kevään 2020 osaamisen kehittämisen tarpeet nousivat esiin jo joulusesongin 2019 aikana kohdassa 3.2 mainituista lähteistä.

Joulusesongissa havaittiin, että brändipisteen siisteystasoissa oli haasteita etenkin suurella joukolla uusia myynninedistäjiä. Samoin työvuoroissa sattui muutama pieni tapaturma, jotka tiimissä oli onnistuttu välttämään lähes koko esimieskauteni ajan. Asiakkaan edustajan työvuoroissa tapaamilla uusilla kahviasiantuntijoilla havaittiin myös puutteita uutuustuotteiden tuotetiedoissa, jolla taas oli selvät vaikutukset myyntitulosten heikkouteen. Edelleen joulukuun 2019 Mystery Shopping -tulokset osoittivat, että lähes kaikilla ko. kierroksella arvioiduilla työntekijöillä kaupan clousaukseen arviointipisteet olivat tavoitteita alemmat. Näiden lisäksi olin saanut syksyn aikana rekrytoiduilta uusilta tekijöiltä palautetta follow-up puheluissa, että QSHE- ohjeistus on sekava ja sen kaikkia yksityiskohtia on vaikea hahmottaa ja muistaa.

Näillä perustein asiakkaan kanssa yhteistyössä päädyttiin jakamaan kevään 2020 koulutuskokonaisuus neljään eri osa-alueeseen. Osa-alueiksi valikoituivat QSHE-ohjeistusten päivitys ja kertaus, ohjeistus asiakaskontaktin läpiviennistä (sisältäen Mystery Shopping -arviointiperusteet), tuotetietousosio sekä myynnin osio painottuen kaupan clousaukseen.

Tiimin koostumus haluttiin rakentaa siten, että tiimissä työskentelee eri ikäluokkien ja ihmistyyppien työntekijöitä jälleenmyyjien ja asiakkaiden erilaisuuskin huomioiden. Tämän vuoksi halusin käyttää aikaa ja vaivaa uusittavien ja luotavien materiaalien sisältöön ja ulkoasuun. Erilaiset ihmiset oppivat eri tavalla, joten faktatietojen jaottelu selkeisiin kokonaisuuksiin sekä uudenlaiset visuaaliset materiaalit tukivat erilaisten oppijoiden mahdollisuutta omaksua tieto omalle tavalleen tyypillisessä muodossa.

Oppimistyylit on jaettu perinteisesti auditiiviseen, visuaaliseen ja kinesteettiseen metodiin, vaikkei tieteellisesti todennettua tietoa tämän jaottelun tuloksista olekaan. Nämä aistikanaviin vaikuttavat osatekijät huomioitiin kuitenkin opiskelumateriaaleissa, sillä monimuotoisuus aktivoi ja tehostaa oppimista ja omaksumista. (Uplus, 2021.)

4 Osaamisen kehittämishanke, haasteena COVID-19–pandemia

4.1 Resurssointi

Vastuullani oli täysin itsenäisesti sekä suunnitella, että tuottaa koulutusmateriaalit ja suorittaa seuranta aina tehtäväosioiden tarkastukseen ja palautteenantoon asti. Näiden jälkeen huolehdin myös hankkeen osalta palkanmaksuperusteiden täyttymisestä ja palkkojen siirrosta laskentaan. Sekä edelleen hankkeen laskutuksesta asiakkaalta.

Sisällön osalta asiakkaan edustaja toimitti yhteen neljästä koulutuskokonaisuudesta yhden presentaation. Muutoin koulutussisällöt ulkoasuineen sekä Google Formsilla laaditut tehtäväosiot olivat täysin omalla vastuullani. Tämä johtui siitä, että tiimissäni työskennelleet koordinaattorit lomautettiin tuotannollisten ja taloudellisten syiden vuoksi. Vastaavana tuottajana oma lomautukseni alkoi vasta kehittämisprojektin päätyttyä. Koulutussisällöt hyväksyttiin vielä asiakkaan edustajan toimesta ennen niiden lähettämistä myynninedistäjille opiskeltavaksi.

4.2 Hankeaikataulu ja -suunnittelu

Maaliskuussa 2020 tiimimme kohtasi COVID-19–pandemian vuoksi täysin uudenlaisen tilanteen, kun asiakas perui yhdessä jälleenmyyjäverkoston kanssa myynninedistämistoimet toistaiseksi. Niin kenttätiimin kuin toimiston koordinoivan ja operatiivisen johtamisen tiimin työt loppuivat käytännössä kahdessa päivässä, eikä kukaan osannut arvioida

kauanko tilanne jatkuisi. Suomi julistettiin poikkeustilaan ja kaikkea liikkumista ilman pakottavaa tarvetta tuli välttää.

Peruttujen vuorojen palkat tuli Suomen lain mukaisesti maksaa työntekijöille, joten ehdotin asiakkaalle, että hyödynnämme osan maksettavista tunneista koulutuksen muodossa. Esittämistäni koulutuskokonaisuuksista asiakkaan valitsemansa toteutus vakuutti heidät siten, että he halusivat huolehtia kustannuksista ikään kuin investointina tulevaisuuteen. Näin myös asiakkaanamme oleva globaali brändi toimi vastuullisesti ja lisäksi turvattiin riittävä vahvuus kenttätiimissä sekä turvallisuustekijöiden, että asiakaskokemuksen laatu, kun tulisi aika taas palata työtehtäviin.

Asiakkaan ilmoitus työvuorojen peruuntumisesta toistaiseksi, saapui tiedoksi maanantaina 16.3.2020. Samana päivänä lähetin tiedonannon tilanteesta tiimeille sekä HR-järjestelmän, että WhatsApp -ryhmäviestien kautta. Näin varmistin, että viesti tavoitti jokaisen tiimiläisen. Tällä estettiin samalla mahdollisen virheellisen viestinnän sekä turha spekulaatio tiimeissä. Kevään aluekoulutuskiertueen valmistelut oli käynnistetty jo helmikuussa ja aikataulutettu toteutettavaksi huhtikuun kahden viimeisen viikon aikana.

Kohdassa 3.3 mainittu ja 4.4 tarkennettu koulutusrunko oli lyöty lukkoon ja sisällöt oli suunniteltu tuotettavaksi huhtikuun kahden ensimmäisen viikon aikana. Käytännössä alustavat tila- ja tarjoiluvaraukset oli jo tehty ja kiertue oli tulossa lanseeraukseen tiimeille samalla viikolla, kun tieto työvuorojen peruuntumisesta saatiin. Turvallisuussyistä totesimme asiakkaan kanssa jo ennen valtiovallan sulkutoimenpiteitä, että koulutuksen vuoksi liikkuminen kotimassa eri kaupunkien välillä ei ollut enää riittävän turvallista meille kouluttajillekaan. Peruin kaikki ennakkovaraukset ja käynnistin välittömästi vaihtoehtoisen osaamisen kehittämishankkeen kartoituksen.

Perjantaina 20.3. lähetin asiakkaalle kaksi eri muotoista ehdotusta korvaamaan aluekoulutuskiertueen peruuntumista. Maanantaina 23.3. asiakas vahvisti valinneensa kokonaisuuden, jossa oli hyödynnetty perehdytyksestä benchmarkattua, jo toimivaksi todettua itsenäistä verkko-opetusmenetelmää, johon liittyi jokaiseen osa-alueeseen tehtäväkokonaisuus palauteosiolla. Vielä saman päivän aikana kokosin koulutuskokonaisuuden rungon Googlen pilvipalveluun perehdytyskokonaisuuden rinnalle ja aloitin sisällöntuotannon.

Torstaina 2.4. lähetin koulutuskokonaisuuden sisältöineen asiakkaan edustajille tarkistettavaksi ja testattavaksi. Saman päivän aikana sain vielä palautteen muutamista pienistä korjausta vaativista, lähinnä teknisistä tekijöistä. Nämä korjaukset toteutin perjantaina 3.4. ja maanantaina 6.4. koulutuspaketti lähetettiin tiedoksi kaikille myynninedistäjille. Käytännössä suunnitteluun ja sisällöntuotantoon kului minulta kolmen viikon työaika.

Viestinnän osalta varmistin usean eri kanavan kautta lähetetyin viestein, että jokainen myynninedistäjä varmasti saa tiedon hankkeeseen liittyvästä koulutuspaketista sekä siihen liittyvästä korvauksesta. Paketti ladattiin HR-järjestelmän koulutuskansioon ja lähetettiin tiedoksi järjestelmän viestikeskuksen kautta kaikille tiimiläisille. Samoin paketti lähetettiin suoraan kaikkien tiimiläisten sähköposteihin ja näiden lisäksi asiasta tiedotettiin kaupunkien omissa WhatsApp -ryhmissä. Koulutuskokonaisuuden suorittamiseen oli aikaa kolme viikkoa. Materiaalit jäivät myynninedistäjien käyttöön toistaiseksi, mutta tehtäviin vastaaminen sulkeutui 30.4. klo 23:59.

Google Formsin vastaussivuilta ladatuista excel -taulukoista loin välilehdille eri osioiden vastauksista helposti käsiteltävän kokonaisuuden. Tarkistin tehtäviin saapuneita vastauksia sitä mukaa kun niitä saapui sekä loin järjestelmän, jonka avulla pystyin lähettämään jokaiselle tiimiläiselle koulutuspaketin suorittamisen kuittauksen yhteydessä henkilökohtaisen palautteen. Käytännössä tämä tapahtui siten, että korjausta tai kertausta vaativat vastaukset vaihdoin punaisiksi ja vastaavasti erityisen hyvät vastaukset vihreiksi. Kaikki vastanneet saivat kuittaukset ja palautteet suorituksistaan perjantaihin 15.5. mennessä. Kokonaisuutena projekti osaltani siis kesti kaksi kuukautta. Kesäkuun 2020 alussa toimitin asiakkaalle koostamani koontiraportin, joka sisälsi tässäkin työssä esitettävät tilastotiedot ja tiimiläisten palautteet hankkeeseen liittyen.

4.3 Koulutussisältö

Koulutusrunko perustui kohdassa 3.3 esitettyihin osaamisen kehittämisen tarpeisiin. Asiakkaan edustaja valmisteli yhden tuotetieto-osion presentaation, muilta osin kokosin sisällöt omien näkemysteni ja kokemusteni mukaan. Mainittakoon, että omaan merkonomitutkinnon (1988–1991) lisäksi nuoriso- ja vapaa-aikatoiminnanohjaajan opistotasoisen tutkinnon (1993–1996), jonka myötä olen opiskellut ohjaamista, kouluttamista ja didaktiikkaa.

Lisäksi opintoihini kuului runsaasti käytännön ohjaamista ja kouluttamista sekä niiden suunnittelu projektinomaisesti. Opintojeni jälkeen olen myös työskennellyt urheiluseuroissa ja kunnallisella puolella ohjaamisen ja kouluttamisen tehtävissä. Tällä taustalla koulutuskokonaisuuksien suunnittelu ja toteutus kuuluvat oleellisena osana omaan ammattitaitooni.

Kuten jo edellä kerrottiin, koulutuskokonaisuus tallennettiin sekä HR- järjestelmään, että lähetettiin kaikille myynninedistäjille sähköpostilla. Viesti sisälsi toimintaohjeet, liitetiedoston linkkeineen Google Drivelle sijoitettuihin materiaaleihin sekä ohjeistukset siitä, miten materiaalit voi helpoimmin ladata omalle koneelle tai mobiililaitteelle. Tarkoituksena, että myynninedistäjä käyttää materiaaleja koulutustilanteen jälkeen oman päivittäisen työnsä tukena.

4.3.1 QSHE-kertaus

Ensimmäinen osio sisälsi kaksi koulutusosiota sekä tehtäväosion. QSHE on lyhennys sanoista quality, safety, health ja evinroment eli suomennettuna laatu, turvallisuus, terveys ja ympäristö. Ympäristöön luettiin kuuluvaksi myös vastuullisuus sen kaikessa laajuudessaan.

Tässä tapauksessa QSHE-ohjeistus sisältää globaalin asiakkaan linjaukset liittyen työn laatuun (esim. työpisteen siisteys, siivous jne.) ja työtapoihin (elintarviketurvallisuus ja työergonomia). Sekä turvallisuuteen (myymälän hätäuloskäynnit, sammutusvälineistö jne.) ja ympäristöasioista huolehtimiseen (jätteiden lajittelu ym.).

Ensimmäinen koulutusosio sisälsi päivitetyn QSHE-mobiiliohjeen, joka tuli läpikäydä ja omaksua. Ja toinen koulutusosio oli yhden myynninedistäjän kanssa yhteistyössä kuvattu QSHE-video, jossa havainnollistettiin videon muodossa em. brändinmukainen huomioiminen työskentelyolosuhteissa sekä asiakaskohtaamisissa.

Näiden jälkeen myynninedistäjä täytti Google Forms -lomakkeen, jossa varmistettiin, että hän on sekä käynyt materiaalit läpi, että omaksunut oppimaansa käytännön tilanteita varten. Lomakkeen lopussa jokainen tehtävän suorittanut sai antaa sanallisen arvioinnin mahdollisine kehitysehdotuksineen tätä teemaa koskevalle koulutusmateriaalille ja sen hyödylle omasta näkökulmasta.

4.3.2 Asiakaskokemus

Toinen osa-alue sisälsi niin ikään kaksi koulutusmateriaalia sekä tehtäväosion. Ensimmäinen tehtäväosio käsitti uudistetun mobiilimuodossa olevan ohjeistuksen siitä, miten asiakaskohtaamisen kulku tulee kuljettaa myynninedistäjän johdolla. Tämä siksi, että brändin strategian mukaiset tiedot tulevat asiakkaalle saatetuksi tietoon ja keskustelua viedään kauppaan sekä sen päättämiseen eli klousaukseen tarvekartoituksen muodossa tämän informaationjaon ohessa.

Toinen osio oli asiakkaan ostopalveluna hankittuun Mystery Shopping -arviointilomakkeeseen tutustuminen. Käytännössä asiakaskohtaamisen kulku ja em. arviointilomakkeet sisälsivät samat asiat, kuitenkin siten että näkökulma asiakaskohtaamisen materiaalissa oli myynninedistäjän näkökulmasta ja vastuista. Vastaavasti taas Mystery Shopping -arviointilomake oli ns. testiasiakaskäynnin suorittajan prosessiohjeistus ja arviointiasteikko.

Näiden osa-alueiden opiskelun jälkeen myynninedistäjä täytti taas tästä osa-alueesta laaditun Google Forms -lomakkeen, jonka kysymykset oli koottu tämän aihealueen tärkeimmistä työhön vaikuttavista toimista. Kuten ensimmäisessäkin tehtävässä, myös tässä oli osion arviointi sekä mahdollisuus antaa sanallista palautetta.

4.3.3 Tuotetietous ja tekniset ongelmatilanteet

Kolmas osio piti sisällään kolme koulutusmateriaalia sekä osioon kuuluvat tehtävät. Ensimmäinen koulutusmateriaali oli asiakkaan toimittama presentaatio, jossa kerrattiin uutuustuotteen tekniset ominaisuudet sekä myyntiargumentit. Toinen koulutusmateriaali sisälsi ohjeistuksen tutustua brändin verkkosivuihin ja kerrata yrityksen tuoteportfolion sekä sen tarjoamat lisäpalvelut omaa työtä tukemaan.

Kolmas koulutusmateriaali oli tekninen ohjeistus, jonka opiskelemisella / kertaamisella varmistetaan nopeampi paluu teknisissä poikkeustilanteesta työvuoron aikana normitilanteeseen ja asiakaskohtaamisten aktiiviseen jatkumiseen. Osion lopuksi myynninedistäjä täytti aiemmista osioista jo tutun Google Forms -kertaustehtävän sekä siihen oleellisesti kuuluvan palautteen.

4.3.4 Myynti ja kaupan clousaus

Myynnin osa-alue sisälsi kaksi koulutusmateriaalia ja tehtäväosion. Ensimmäinen tehtävämateriaali oli tunnetun myyntikouluttajan YouTube -video kysymisen ja kuuntelemisen taidosta myynninedistämis- ja myyntityössä. Ammattilaisten jakaman ilmaisen materiaalien käyttäminen koulutuksessa toi niin materiaalin laatijalle kunniaa, kuin tehosti omaa ajankäyttöäni tuossa tilanteessa.

Toinen materiaali oli kokonaan uusi, laatimani mobiiliohje eli vinkkipankki kaupan clousaukseen, josta kuvassa 3. muutama esimerkki. Vinkkipankki sisälsi 40 erilaista vaihtoehtoa ja niiden ratkaisumallien lyhyet kiteytykset testattavaksi sekä otettavaksi käyttöön omassa työssä. Tämän uuden mobiiliohjeen kokoamisessa huomioin vaikuttamisen keinoina vahvasti tekstityksen ja visuaalisten näkökulmien vaikutukset oppimistapoihin.

Kuva 3. Vinkkipankki kaupan clousaukseen -mobiiliversion esimerkkinäytöt.

Myynnin osuuden päätteeksi tehtiin myös Google Forms -kertaustehtävä. Tehtäväosion palaute koski luonnollisesti myynnin osiota, mutta sen lisäksi oli palautepyyntö koskien koko tehtäväkokonaisuutta kehittämisehdotuksineen.

4.4 Viestintä

Erillistä viestintäsuunnitelmaa ei laadittu, vaan projektista viestittiin tiimiläisille prosessikuvauksen sekä aikataulujen (kohta 4.1) mukaisesti. Palaute viestinnän onnistumisesta tällä tavoin on nähtävissä työhyvinvointikyselyn tuloksissa kohdassa 5.4.

5 Kehittämishankkeen tulokset

Kehittämishankkeen tuloksista voidaan erottaa välittömät tulokset tavoitteisiin verrattuna, myynninedistäjien ja asiakkaan palautteeseen liittyvät tulokset sekä pitkän aikavälin tulokset, jotka mittaavat osaamisen siirtymistä käytännön työhön.

Lisäksi tuloksina voidaan myös pitää välittömistä tuloksista ja palautteista kehitetyt jatkokehittämishankkeet sekä -toimenpiteet, joita niitäkin on toteutettu useita. Erinomaisena yhteenvetona toimii myöhemmässä vaiheessa esiteltävä henkilöstön työhyvinvointikysely sekä sen tuloksista nähtävä vaikutus useille eri toiminnan tasoille.

5.1 Kehittämishankkeen välittömät tulokset

Kehittämishankkeen ensisijainen tavoite oli löytää COVID-19–pandemian vuoksi peruuntuneen aluekoulutuskierroksen tilalle korvaava osaamisen kehittämisen ja koulutuksen malli. Tämä toteutui, kun asiakkaan kanssa yhteistyössä päätimme käyttää jo perehdytyksestä tuttua itsenäisen opiskelun verkko-oppimisympäristöä hyväksemme. Koska menetelmä oli lähes kaikille tiimiläisille tuttu, koulutuskokonaisuuksien opiskelu ja tehtäväosioiden kertauskysymykset palautteineen saatiin läpivietyä ilman ongelmia.

Tehtäväkokonaisuus lähetetiin 85 myynninedistäjälle ja sen suoritti määräajassa 57,6 % tiimiläisistä eli 49 myynninedistäjää. Lisäksi kaiken kaikkiaan 26 myynninedistäjää irtisanoutui tai siirtyi työnantajan toisiin tiimeihin pandemiasta johtuneen työskentelytauon aikana. Tämä on huomattava määrä, sillä se on 30,6 % maaliskuun alun kokonaisvahvuudesta, etenkin kun tämän koulutuspaketin tavoitteena oli motivoida tiimiläisiä jatkamaan tauon jälkeen. Suurin syy tähän oli yksinkertaisesti toimeentulon heikentyminen ja näiltä osin on hyvin ymmärrettävää, ettei tämä koulutuspaketti pelkiltään onnistunut motivoimaan ja sitouttamaan tiimiläisiä siinä määrin kuin tavoitteenamme oli.

Loput 10 myynninedistäjää, jotka muodostivat 11,8 %:n osuuden tiimistä, ilmoittivat olevansa kiinnostuneita suorittamaan tehtäväkokonaisuuden kertausmielessä myöhemmin, mikäli palaavat tekemään vuoroja vielä tauon jälkeen. Projektin jälkeen ei tehty seurantaa siitä, kuinka moni heistä palasi tekemään vuoroja ja/tai kävi suorittamassa tehtäväkokonaisuuden päivittääkseen osaamista. Tämä siksi, että aineistot ovat kaikkien tiimiläisten saatavilla, mutta tehtäväosioiden suorittamiseen ei enää otettu vastauksia vastaan 30.4.2020 jälkeen palkanmaksullisista syistä.

Myynninedistäjällä oli mahdollisuus ei-pakollisessa palauteosiossa kertoa minkä verran hän kulutti tehtäväkokonaisuuteen aikaa. Kysymykseen vastasi 47 / 49 tiimiläisestä, joten vastausprosentti oli erinomaiset 95,9 % koulutuspaketin suorittaneista. Koulutukseen käytetty aika jakaantui suorittaneiden kesken siten, että 2–3 tuntia ja 3–4 tuntia käyttäneitä oli saman verran eli molempia 27,7 %. Yli viisi tuntia aikaa käyttäneiden määrä oli yllätys, koska se oli reilun viidenneksen kaikista suorittaneista.

Tätä kuvassa 4 nähtävää tulosta selittänevät sekä myynninedistäjien laaja ikäjakauma, että suuret erot myynninedistäjänä työskentelyn pituudessa ja kokemuksessa sekä tiedoissa ja taidoissa. Tässä yhteydessä on myös huomioitava, että ko. mittaroinnissa olen tehnyt virheen aikaikkunoiden luomisen yhteydessä. Sama numeroarvo tulisi esiintyä ainoastaan yhdessä vaihtoehdossa.

Kuva 4. Tehtävään käytetty aika.

Kokonaisuudessaan tehtävän aikataulussa suorittaneista myynninedistäjistä korjaavaa palautetta ja kertauspyynnöt yksittäisistä osa-alueista lähetettiin kahdelletoista tiimiläiselle. Vastaavasti jokaiselta 49 tiimiläiseltä löytyi kaikkien osioiden vastaukset huomioituna positiivisen palautteen ansainneita, erinomaisesti koulutuksesta työvuoroihin sovellettavissa olevia oivalluksia tai kehittämisideoita. Näin ollen 100 % vastanneista tiimiläisistä sai kuittauksen yhteydessä positiivista palautetta ja 24,5 % vastanneista vastaanotti lisäksi korjaavaa palautetta.

Projektin toisena tavoitteena ollut koulutusaineistojen uusiminen ja päivittäminen onnistui erinomaisen hyvin. Tehtäväosioiden palautteista päätellen materiaalien sisällöt ja opiskelusta saatu anti osaamisen kehittämiselle koettiin erittäin positiiviseksi. Koska kyseessä on jokaisen yksittäisen myynninedistäjän kohdalla hyvin subjektiivinen kokemus,

en lähtenyt koostamaan tarkempaa tutkimustietoa näistä vapaista kommenteista. Materiaalien hyödyllisyyden aste vaihtelee luonnollisesti myös myynninedistäjän uran pituuteen, sillä esimerkiksi uuden tiimiläisen odotukset ja tarpeet koulutukselle ovat täysin erilaiset kuin kuusi vuotta tiimissä olleen konkarin. Toki, myös osalle konkareista ns. perustehtävän kirkastaminen meni tarpeeseen, sillä työssä on jo rutinoiduttu ja löydetty mahdollisesti liikaakin sitä ”omaa tapaa”.

Myynninedistäjät pääsivät palaamaan työvuoroihin asteittain kesäkuun lopussa 2020. Ennen lupaa työskennellä, tiimiläiset suorittivat vielä kokoamani COVID-19–hygieniaohjeistuksen ja hengityssuojainohjeen käsittävän minikoulutuksen tehtävineen.

Elokuun loppuun asti KPI-mittareiden mukaan saavutetut tulokset olivat huomattavasti paremmalla tasolla kuin tammi-helmikuussa 2020. Asiakkaan kanssa tultiin alkusyksystä siihen tulokseen, että osaamisen kehittämisprojekti palveli juuri toivotulla tavalla työhön paluuta. Syyskuun alusta lähtien kuitenkin tulokset lähtivät huomattavaan laskuun ja parannusta tilanteeseen saatiin vasta marraskuussa joulunajan hintakampanjan alkamisen myötä.

Kesän aikana tehdyissä Mystery Shopping -kierroksissa kehittämisprojektin vaikutusta oli vaikea arvioida, koska arviointikierroksia tehtiin vain kolme ja niiden tulokset eivät olleet tasalaatuiset. Yksi kolmesta myynninedistäjästä sai huomattavasti tavoitteita alemman arviointituloksen, toinen ylsi juuri tavoitetulokseen ja kolmas tiimiläinen taas sai lähes täydet pisteet, joten hänen suoriutumisensa oli erinomaisella tasolla. Näin pienestä otannasta ei siis voitu tehdä laajempia johtopäätöksiä koulutuspaketin vaikutuksista osaamisen kehittymiselle.

5.1.1 Myynninedistäjien palaute koulutuksesta

Kuten jo aiemmin on mainittu, pääosin tehtäväosioissa koulutuskokonaisuuksista annettu palaute oli positiivista. Mukaan mahtui kuitenkin kritiikkiä sekä kehittämisehdotuksia, joka oli tahtotilan mukaista. Koko esimiesaikani tavoitteeni oli luoda ilmapiiri, jossa myös kriittinen ajattelu on sallittua ja toivottua, sillä ainoastaan siten on mahdollista kehittää toimintaa. Myynninedistäjien ollessa oman työnsä asiantuntijoita, koin roolini esimiehenä vahvasti olevan yhtä lailla vastaanottava kuin tietoa jakava osapuoli. Näin kehittäminen voitiin tehdä yhteistyössä, huomioiden työskentelyolosuhteet, markkinatilanteiden muutokset jne.

Palautetta havainnollistavat liitteissä 1.–5. Google Forms tehtäväosioiden palautteista kootut kuvaruutukaappaukset. Kuten jo aiemmin tässä tutkimuksessa mainittiin, palauteosioiden täyttäminen perustui vapaaehtoisuuteen. Ne toimivat kuitenkin erinomaisena läpileikkauksena osaamisen kehittämisen tarpeellisuudelle ja niihin jätettiin odotusten mukaisesti hyvin aktiivisesti viestiä. Tämä osaltaan todistaa sitä, että etäjohtamisessa saavutettiin tavoitteet luottamuksellisen suhteen rakentamisessa ja keskinäisessä tahtotilassa toiminnan kehittämistä kohtaan.

Kommenteista voidaan nähdä, että useat tiimiläiset löysivät vinkkipankin kautta täysin uusia työkaluja jokapäiväiseen työhönsä sekä työssä menestymiseen. Näiltä osin asetetut tavoitteet täyttyvät erinomaisesti. Erityisesti turvallisuuden sekä myynnin osioiden kommenteissa on havaittavissa niiden olleen nimenomaan ne osa-alueet, johon oli eniten kaivattu lisätukea. Kokonaisuus koettiin yleisesti ottaen hyvin hyödylliseksi ja sitä esitettiin useissa palautteissa liitettäväksi osaksi uuden myynninedistäjän koulutuspolkua.

Osassa vastauksista läpi kuulsi motivaation puute tehtäviä kohtaan, mutta kokemukseni mukaan jokaisessa tiimissä löytyy henkilö, joka tämän roolin ottaa. Näissä tapauksissa lähes poikkeuksetta tämä tiimiläinen on kova tuloksentekijä tai persoona, joka omaa vahvan tietotaidon, mutta toimii hieman omien sääntöjensä mukaan. Nämä tiimiläiset vastaanottivat sähköposteihinsa myös korjaavaa palautetta positiivisen palautteen ohessa. Tuottajan ominaisuudessa erityisesti lämmitti palaute, joissa oli huomioitu, että tämänkaltaisen osaamisen kehittämisprojektin sisällöntuotanto vaatii aikaa ja vaivaa.

5.1.2 Asiakkaan antama palaute koulutuskokonaisuudesta

Asiakkaan puolelta osaamisen kehittämisen tavoitteita sekä koulutusmateriaalien tarkistuksia ja hyväksyntöjä yhteistyössä kanssani toteutti kaksi henkilöä. Heidän toimenkuvansa edustivat maatason johtoporrasta sekä jälleenmyyjäkanavasta vastaavaa päällikköä.

Välittömässä palautteessaan asiakas kiitteli projektin suunnittelun ja toteutuksen tehokkuutta sekä loppuraportissa esitettyä myynninedistäjien palautetta suhteessa osaamisen kehittämisen tavoitteisiin.

Uusittujen materiaalien brändinmukaisuuteen ja visuaaliseen ilmeeseen asiakas esitti suurta tyytyväisyyttä. Osoituksena tästä asiakas tilasi Asiakaskohtaamiseen luodun mobiiliohjeen muokattuna siten että se soveltuu suoraan brändin jälleenmyyjien henkilökunnan koulutuskäyttöön.

Kokonaisuudessaan asiakkaan antama välitön palaute havainnollistaa, miten hankkeen kautta onnistuttiin täydentämään sekä myynninedistäjien osaamisen kehittämisen tarvetta että saavuttamaan asiakkaan sille asettamat tavoitteet ja odotukset. Tulosseurantaa jatkettiin koko syksyn ajan ja siitä tehtiin yhteenveto 2020 vuosipalaveriin helmikuussa 2021.

5.2 Kehityshankkeen pitkällä tähtäimellä näkyvät tulokset

Kuten työni eri luvuista on käynyt ilmi, varsinaisen kehityshankkeen jälkeen, tulosten seurantaa on tehty pitkälle vuoteen 2021. Maaliskuussa 2020 alkaneen COVID-19 –pandemian vuoksi tiimin työvuorot olivat tuolloin turvallisuussyistä tauolla kesäkuun puoliväliin saakka. Toiminta käynnistettiin kokeiluluontoisesti muutamissa pk-seudun myymälöissä ja kevään kehittämishankkeessa käytetty verkko-oppimisympäristö otettiin hyväksi todettuna taas käyttöön. Kaikkien vuoroihin palaavien kahviasiantuntijoiden tuli käydä läpi uudet QSHEn mukaiset Hygieniaohjeistukset ja Hengityssuojainohjeet sekä suorittaa aiheeseen liittyvä testi.

Pitkän tähtäimen tuloksista mainittakoon ensimmäisenä QSHE-osion ennalta arvaamattoman suuri tärkeys, joka korostui COVID-19–tilanteessa. Jokaisen työntekijän velvollisuus omassa työvuorossaan on huolehtia turvallisuudesta siten, että myynninedistäjä itse, että myymälän henkilökunta ja asiakkaat ovat turvassa tartunnalta. Huolellisuudesta ja tarkkuudesta osoituksena on se, että syksyyn 2021 mennessä yhdelläkään tiimin myynninedistäjällä ei ole todettu COVID-19–tartuntaa. Näiltä osin turvallisuustekijät sekä opittiin että vietiin käytäntöön parhaalla mahdollisella tavalla.

Toisekseen tavoitteena ollut tiimiläisten motivointi ja sitouttaminen toimi hyvin niiden osalta, jotka suorittivat kevään 2020 koulutuspaketin. Maaliskuussa 2021 koulutuspaketin 49:stä suorittaneista tiimissä jatkoi 45 myynninedistäjää ja osa heistä on tuonut tiimiin uusia jäseniä. Nämä työntekijät osoittivat huomattavaa tyytyväisyyttä sekä brändiin että työyhteisöön. Merkittävää on kuitenkin se, että tiimistä lähteneet siirtyivät toimentulon vuoksi takaisin vakituisiin työpaikkoihinsa, saivat vakituisen ja/tai kokoaikaisen työpaikan tai muuttivat paikkakunnalle, jossa tiimin työvuoroja ei ole tarjolla.

KPI-tulosten osalta tavoitteiden saavuttaminen osoittautui haasteelliseksi eikä toteutunut kaikkien viikkojen osalta. Asiakkaan taholta riitti myös ymmärrystä vaikeasti ennustettavaan, hyvin poikkeukselliseen markkinatilanteeseen. Lisäksi Mystery Shopping -arviointien osalta sekä syksyn ja joulun 2020 kierrosten tuloksissa jatkui edellä mainitun kaltainen hajonta. Keväällä ja kesällä 2021 kierrokset peruttiin pandemiatilanteen pahennuttua ja sparrausmenetelmiä kehitettiin niiden myynninedistäjien taholta, jotka työskentelevät nimenomaan jälleenmyyjien parhaissa myymälöissä. Tämä siksi, että arviointikierrokset kohdistuvat pääosin juuri näihin myymälöihin.

5.3 Tulosten ja palautteen perusteella tehdyt jatkotoimenpiteet

Syksyn 2020 Kickoff ja uutuuksien lanseeraus toteutettiin kesän 2020 aikana työnantajani tiloihin rakennetusta studiosta käsin, josta voitiin toteuttaa reaaliaikaista striimausta osallistujille virtuaalitapahtumana. Virtuaalitapahtuma toteutettiin kahtena samansisältöisenä iltana syyskuussa 2020. Näin saatiin toteutettua kevään koulutuspaketin palautteissa toivottua yhteisöllisyyttä, jota eniten kaivattiin aluekoulutuskiertuemallista.

Virtuaalitapahtumassa tiimiläiset saattoivat kommunikoida Chat-boxiin kirjoitettavin kommentein ja/tai kysymyksin sekä osallistua lähetykseen sisällytettyihin äänestyksiin. Viralisen ohjelman jälkeen esiintyi kevennyksenä stand-up koomikko, niin ikään virtuaalisena. Asiakas lahjoitti tiimiläisten motivoimiseksi osallistujien kesken arvottavaksi kaksi lanseerattavaa uutuustuotetta, jotka taktisesti arvottiin molempien tapahtumien päätteeksi.

Erityisen haastavan syksyn jälkeen loppusyksystä 2020 otin käyttöön myös ns. nollapäiväraportin, jolla saatiin kartoitettua laajempaa käsitystä promootiopäivistä, asiakasvirroista, jälleenmyyjien varastoista sekä muista työskentelyyn ja myyntiin vaikuttavista tekijöistä. Tämä siksi että asiakas halusi selvitykset heikkoon suoritustasoon tietyillä alueilla. Joidenkin tiimiläisten kanssa käytiin sparrauskeskustelut puhelimitse nollapäiväraporttien perusteella. Siitä huolimatta, että keskusteluissa pidettiin kannustava, sparraava ilmapiiri, joukoista löytyi myös niitä, jotka kokivat tämänkaltaisen toiminnan negatiivisena.

Tämän vastineeksi kiinnitin toimistotiimini kanssa erityistä huomiota hyviin suorituksiin lähettämällä välittömät kannustusviestit onnistujille sekä lisäpalkkioita, kuten

suoratoistopalveluiden kuukausilippuja, tuotepalkintoja jne. Lisäksi aloitin käytännön valtakunnallisella tasolla kuukauden myynninedistäjän palkitsemisesta kunniakirjoin ja tuotepalkinnoin, jonka tavoitteena oli tsempata kaikkia tavoittelemaan tätä titteliä.

Koulutuspolussa käytössä ollutta mentorointijärjestelmää täydentämään otin käyttöön syyskuussa 2020 prosessin. Sen myötä kaikki uusia tiimiläisiä työvuoroissaan kouluttavat kävivät läpi laatimani Mentorin käsikirjan sekä siihen liittyvän tehtäväosion. Kuten tapana, myös tämä käsikirja jäi mentorin tueksi jokapäiväiseen työhön. Niin ikään kaikki uudet mentoriksi kokemuksensa ja tulostensa perusteella nostettavat myynninedistäjät tulevat suorittamaan tämän osion ennen ensimmäisiä omia mentorointejaan.

Koulutuspolkuun kuuluva yhteinen ns. Brändipäivä siirrettiin syksyllä 2020 pandemian vuoksi studiosta käsin toteutettavaksi. Koko päivän tapahtumaan sijaan se toteutettiin ilta-aikaan n. 3 tunnin mittaisena interaktiivisena virtuaalitapahtumana, jossa osallistujat pystyivät vapaasti kommunikoimaan kouluttajien ja toistensa kanssa sekä Chat-boxin että kuulokkeiden / mikrofonien kautta tapahtuvana keskusteluna.

Myös kevään 2021 valtakunnallinen Kickoff -tilaisuus järjestettiin vielä virtuaalitapahtumana yhteistyössä asiakkaan kanssa. Lisänä edelliseen tilaisuuteen, tähän luotiin vielä yhteistyössä teknisen tiimin kanssa ryhmätyöosiot breakoutroom -tyyppisenä ratkaisuna, joista jokainen osallistuja sai valita mieleisensä teeman osaamisen jakamisen periaatteella. Kaikista toteutetuista virtuaalitapahtumista osallistujilta kerättiin palaute Google Forms -lomakkeiden kautta kehittämistä ajatellen.

5.4 Työhyvinvointikyselyn tulokset vuodelta 2020

Tammikuussa 2021 toteutin työhyvinvointikyselyn koko tiimille vuoden 2020 osalta. Kyselyssä oli kaikkiaan 31 kysymystä, joiden aihealueet liittyivät koulutuspolkuun, osaamisen kehittämiseen, työkaluihin, työyhteisöön sekä esimiestyöhön ja johtamiseen. Linkki kyselyyn lähetettiin myynninedistäjille WhatsApp -kaupunkiryhmiin ja vastausaikaa oli viikko.

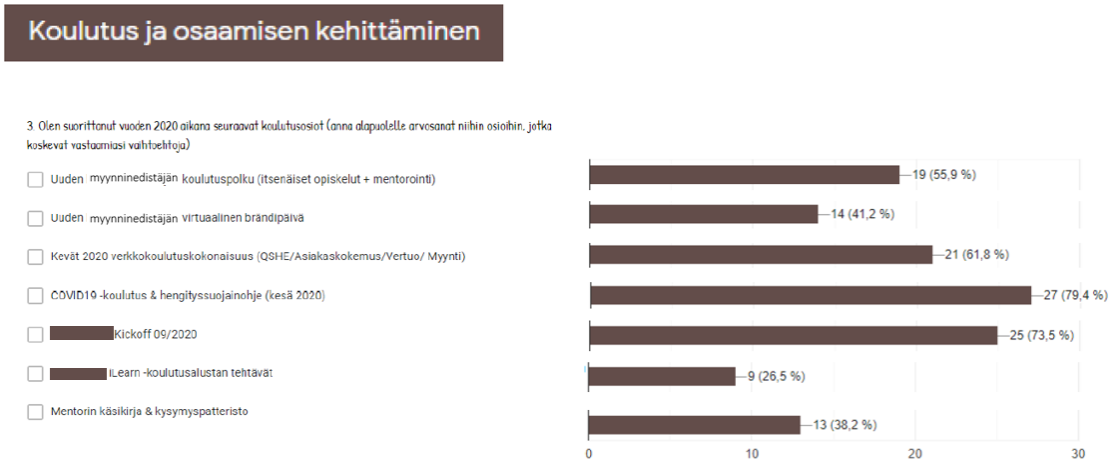
Kaikista kirjoilla olevista myynninedistäjistä työhyvinvointikyselyyn vastasi 34 tiimiläistä eli karkeasti noin puolet (49,3 %), tiimin kokonaisvahvuuden ollessa tuolla hetkellä vain 69 myynninedistäjää. Huomattavaa vastausprosentin taustaa ajatellen on se, että noin kolmannes tiimin kokonaisvahvuudesta on jokseenkin epäaktiivista ja tekee vuoroja

ainoastaan satunnaisesti. Vastaavasti taas kyselyn täyttäneiden määrä vastaa kaikista aktiivisimpien, kuukausittain vuoroja tekevien tiimiläisten määrää. Näiltä osin vastausprosenttiin tulee olla tyytyväinen ja vastauksista voidaan luotettavasti tulkita työhyvinvoinnin ja ilmapiirin tilannetta kokonaisuutena.

Suuressa osassa kyselyä arvosteluasteikko oli jaettu viiteen portaaseen siten, että 1 kuvasti heikkoa tasoa ja 5 taas erinomaista tasoa. Työhyvinvoinnin teemojen mittariarvostelun lisäksi tiimiläisillä oli mahdollisuus halutessaan antaa useissa eri kohdissa myös sanallista palautetta.

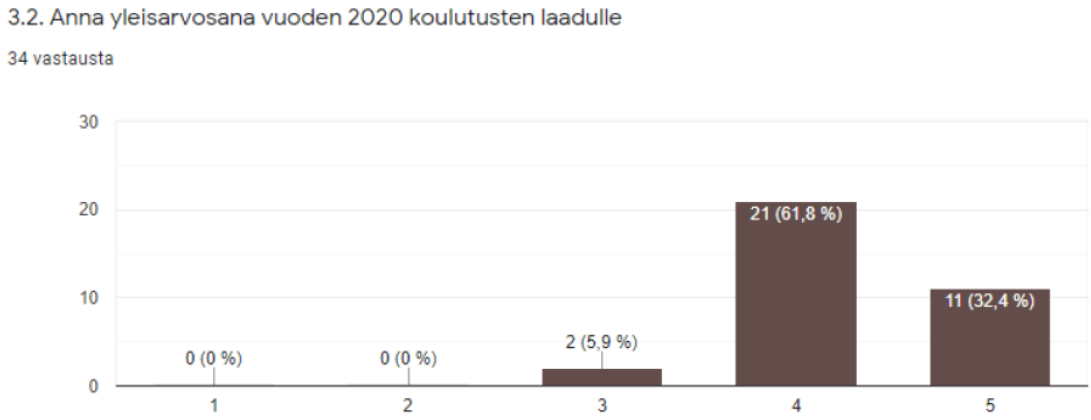
Koulutus- ja osaamisen kehittämisen kokonaisuus vuoden 2020 osalta koostui kuvan 5. mukaisesti. Yli puolet vastanneista (55,9 %) oli käynyt läpi uuden myynninedistäjän koulutuspolun, joka myös kuvastaa uusien tiimiläisten aktiivisuutta ja innokkuutta kertoa kokemuksiaan sekä osallistua työhyvinvoinnin ja ilmapiirin kehittämiseen. Onnistumisemme HR:n kanssa oikean tyyppisten eli aktiivisten ja aikaansaavien persoonallisuuksien rekrytoimiseen voidaan erinomaisesti havainnoida tätä kautta.

Vastaajista hyvin selkeä enemmistö (79,4 %) oli suorittanut COVID-19 hygienia- ja hengityssuojainohjeen koulutukseen kesällä 2020. Tämän johdannaisena edellä mainitsemani nollalinja tiimiläisten COVID-19-tartunnoista on erinomainen suoritus ja kuvastaa tiimin sitoutumista annettuihin ohjeisiin sekä omaan ja muiden turvallisuuteen. Tässä mainittu iLearn -koulutusalusta on asiakkaan oma, Nordic -tason verkko-oppimisympäristö, jonka kanssa toteutettiin pilottihanke Suomessa muutaman testikäyttäjän kanssa syksyllä 2020.



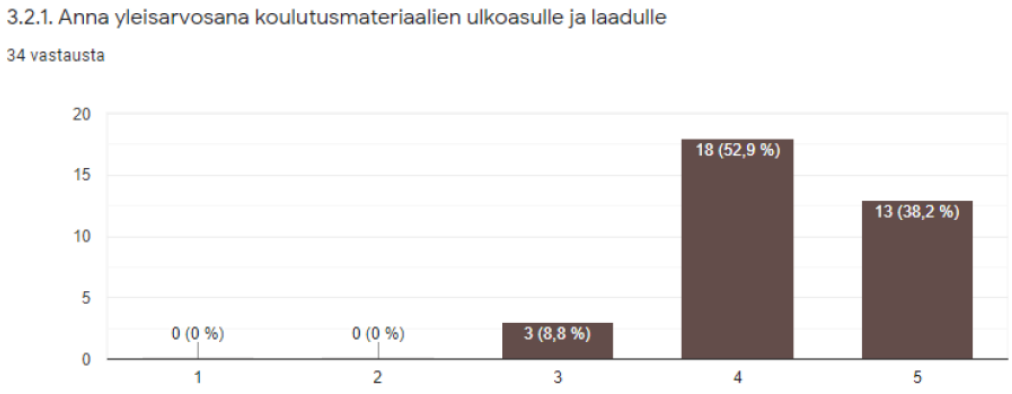
Kuva 5. Työhyvinvointikyselyyn vastanneiden osallistumiset koulutuksiin vuonna 2020.

Kaikkiaan 94,2 % kaikista vastaajista antoi arvosanaksi hyvä tai erinomainen arvioidessaan koulutusten laatua (kuva 6.) ja sitä kautta osaamisen kehittämisen panostuksia vuonna 2020.



Kuva 6. Työhyvinvointikyselyn arvosanat koulutuksen laadulle.

Koulutusmateriaalien ulkoasuihin ja niiden laatuun annetut arviot (Kuva 7.) mukailivat edellisen kysymyksen vastauksia, joskin pienin muutoksin. Erinomaisen arvosanan antaneiden määrä kasvoi lähes kuudella prosenttiyksiköllä, samoin kuin arvosanan kolme antaneiden määrä lähes kolmella prosenttiyksiköllä. Kaiken kaikkiaan hyvän tai erinomaisen arvosanan antoi edelleen yli 90 % vastanneista.

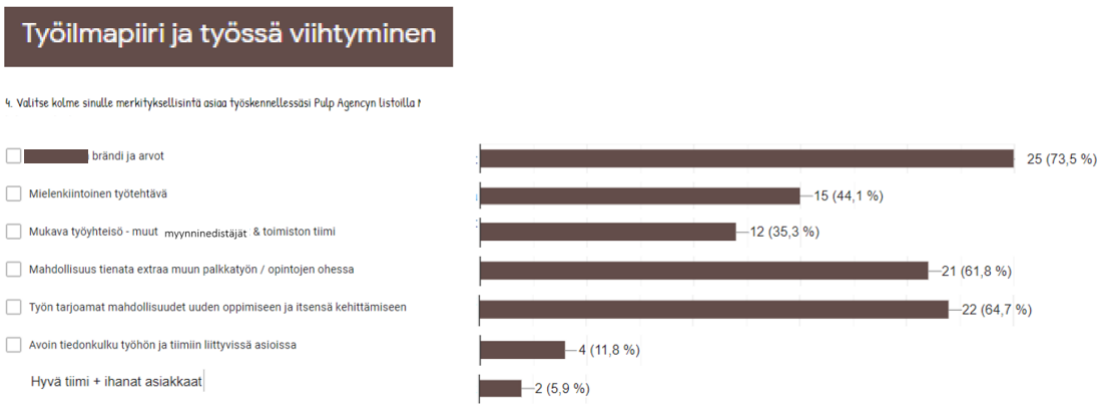


Kuva 7. Työhyvinvointikyselyn arvosanat koulutusmateriaalien ulkoasulle ja laadulle.

Tiedusteltaessa koulutuksen ja osaamisen kehittämisen suhdetta myynninedistäjien omaan tarpeeseen nähden (Kuva 8.), tulos oli hyvin yksimielinen. Kaikki vastanneet (100 %) olivat sitä mieltä, että sitä oli tarjottu sopivasti.

Kuva 8. Työhyvinvointikyselyn arvio koulutuksen ja osaamisen kehittämisen suhteesta sen tarpeeseen.

Työhyvinvointikyselyn vastaajia pyydettiin myös valitsemaan kolme merkityksellisintä asiaa myynninedistäjänä työskentelemisessä tässä tiimissä. Kuten kuvasta 9. on havaittavissa, selvästi merkityksellisimmän tekijän muodostaa asiakkaan brändi sekä sen arvot.



Kuva 9. Työhyvinvointikyselyn arvio työn merkityksellisyydestä ko. tiimissä.

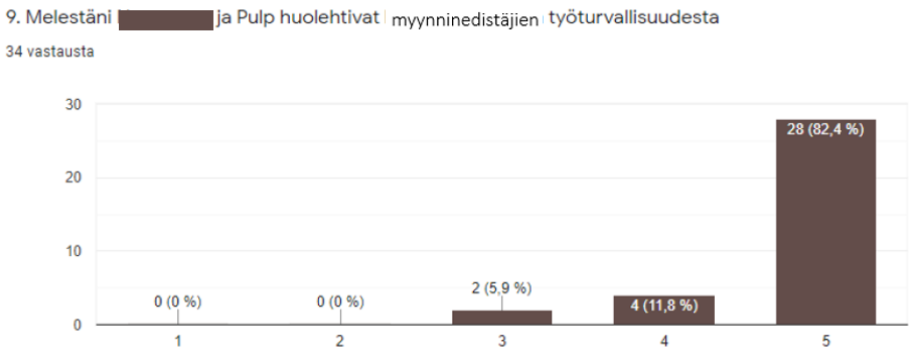
Tämä sinänsä ei yllätä ja kaikkien alalla toimivien tiedossa on, että kyseinen brändi itsessään on vetovoimatekijä tähän tiimiin hakeutumiselle ja tiimissä työskentelylle.

Se itsessään ei kuitenkaan riitä sitouttamaan työntekijöitä, mikäli työilmapiiri ja muut työskentelyyn oleellisesti liittyvät osatekijät eivät vastaa työntekijän odotuksia. Tämän vuoksi tahtotilani on ollut panostaa kuvassa 9. näkyvän kysymyksen vastausvaihtoehdoissa mainittuihin asioihin ja selvittää tässä kyselyssä niiden merkitystä tiimiläisille.

Toiseksi merkityksellisimpänä (64,7 %) vastauksista nousee työn tarjoamat mahdollisuudet uuden oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Tätä tulosta tukevat myös minulle saapuneet tiedot opiskelun ohella tiimissä työskennelleiden työllistymisestä vakituisiin työtehtäviin opintojen päätyttyä. Ensinnäkin olen hyvin monelle tiimiläiselle suostunut suosittelijaksi ja toisekseen, vaikka on ikävä menettää hyvä työntekijä, on ilo tietää, että työskentelyllä tässä tiimissä on ollut heidän työelämätaitojensa ja osaamisensa perustaan tärkeä merkitys.

Työturvallisuuslaki (738/2002) ja muut työntekijän oikeuksia suojaavat lait takaavat työntekijälle turvalliset työskentelyolosuhteet. Asiakkaan globaali brändi sekä sen omat prosessit ja käytännöt määrittelevät työskentelytapoja nimenomaan vastuullisuuden ja työntekijän turvallisuuden näkökulmasta. Koulutuskokonaisuuteen valmistellut uudet QSHE-ohjeistukset sekä COVID-19-hygieniaohjeet on laadittu nimenomaan siitä näkökulmasta, että työntekijät voivat palata työvuoroista koteihinsa turvallisesti ja terveinä. Meidän paikallisten yhteistyökumppanien on huolehdittava siitä, että jokainen tiimin jäsen tietää globaalin ohjeistuksen ja ymmärtää, että noudattamalla niitä hän huolehtii omasta turvallisuudestaan.

On ilo nähdä, että kuvassa 10. ilmenevien vastausten perusteella yli 80 % vastanneista on sitä mieltä, että yrityksenä huolehdimme työntekijöidemme turvallisuudesta erinomaisella tasolla.

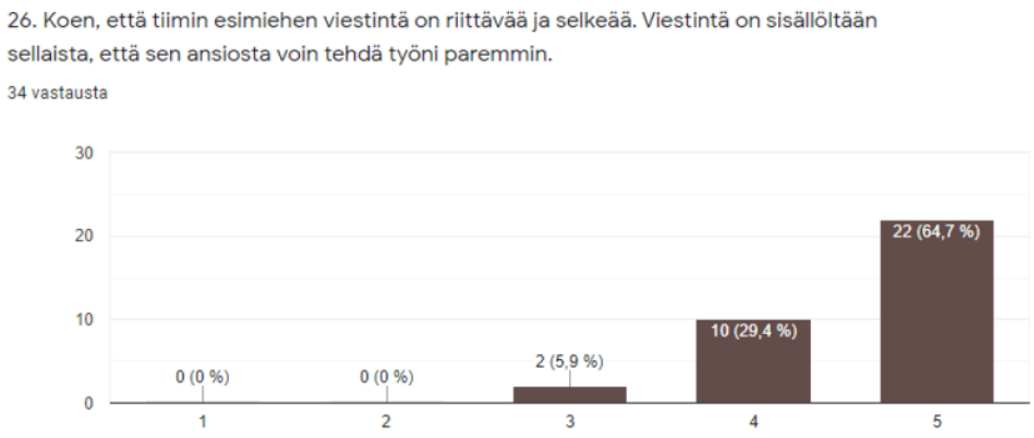


Kuva 10. Työhyvinvointikyselyn arviointi työturvallisuudesta huolehtimisesta.

Hyvälle tasolle työturvallisuuden arvioi reilu 10 % vastaajista, joka edustaa neljän vastaajan näkökantaa ja keskitasoiseksi taas kaksi vastaajaa. Ikävä kyllä työturvallisuusosioon ei ollut jätetty sanallista palautetta, mutta olisin mielelläni kuullut, millaisin parannuksin näiden kahden vastaajan näkemyksen mukaan saavutetaan tason 4 tai 5 taso. Positiivista myös tämän kysymyksen osalta on se, että vastausvaihtoehdot 1 ja 2 loistavat nollatuloksilla, joten olen erittäin tyytyväinen tiimiläisten kokemukseen työturvallisuudesta.

Kuten muutos- ja etäjohtamisen kappaleissa 2.2. ja 2.3. totesin, esimiehenä toimiessani halusin kiinnittää erityistä huomiota viestintään sekä sen muotoon, että ilmapiiriin. Myös siten, että se on kattanut niin ryhmäviestit, kuin yksityisviestit kirjallisessa ja suullisessa muodossa. Oman haasteensa viestintään toi se, että tiimiläisten sijainti ei mahdollistanut henkilökohtaista, kasvotusten tapahtuvaa viestintää juuri laisinkaan maaliskuusta 2020 lähtien, jatkuen pitkälle vuoteen 2021. Viestintä tapahtui erilaisin kirjallisin viestein sekä puhelinkeskustelut. Näiden lisäksi toteutettiin virtuaalitapahtumat Teams- ja Zoom -ympäristöissä, joissa oli mahdollisuus käyttää omaa persoonallisuutta sekä muita visuaalisia vaikuttamiskeinoja viestinnän tehostamiseksi.

Työyhteisöviestinnästä annetut arviot kuvassa 11. osoittavat, että panostaminen on tuottanut tulosta ja sillä on ollut merkitystä kaikilla tavoitelluilla osa-alueilla. Yhteensä 94,1 % vastaajista on ollut sitä mieltä, että valitsemani viestintästrategia kokonaisuudessaan on ollut erinomaista tai hyvää.

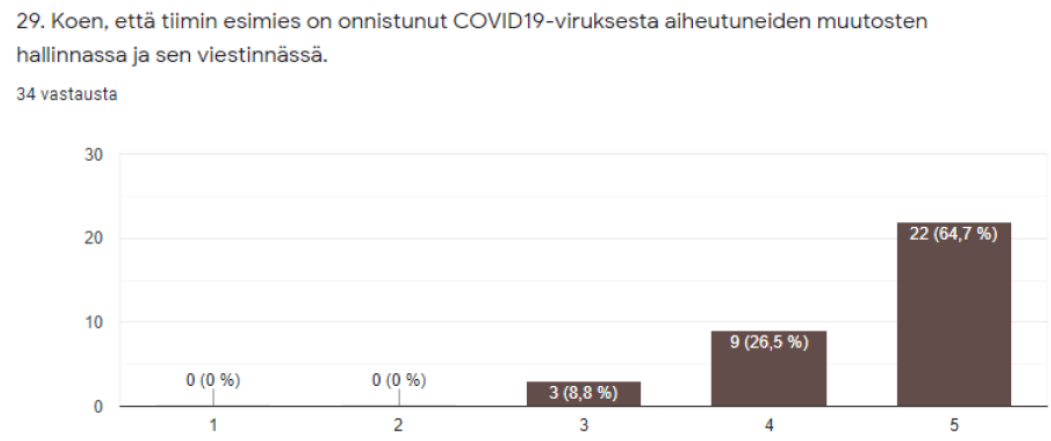


Kuva 11. Työhyvinvointikyselyn arviointi työyhteisöviestinnästä.

Työyhteisön ja ilmapiirin osalta tulokset (kuva 12) mukailevat viestinnän tuloksia ja on hyvin ilmeistä, että näillä kahdella arvioidulla osatekijällä on vahva keskinäinen ristikkäisvaikutus.

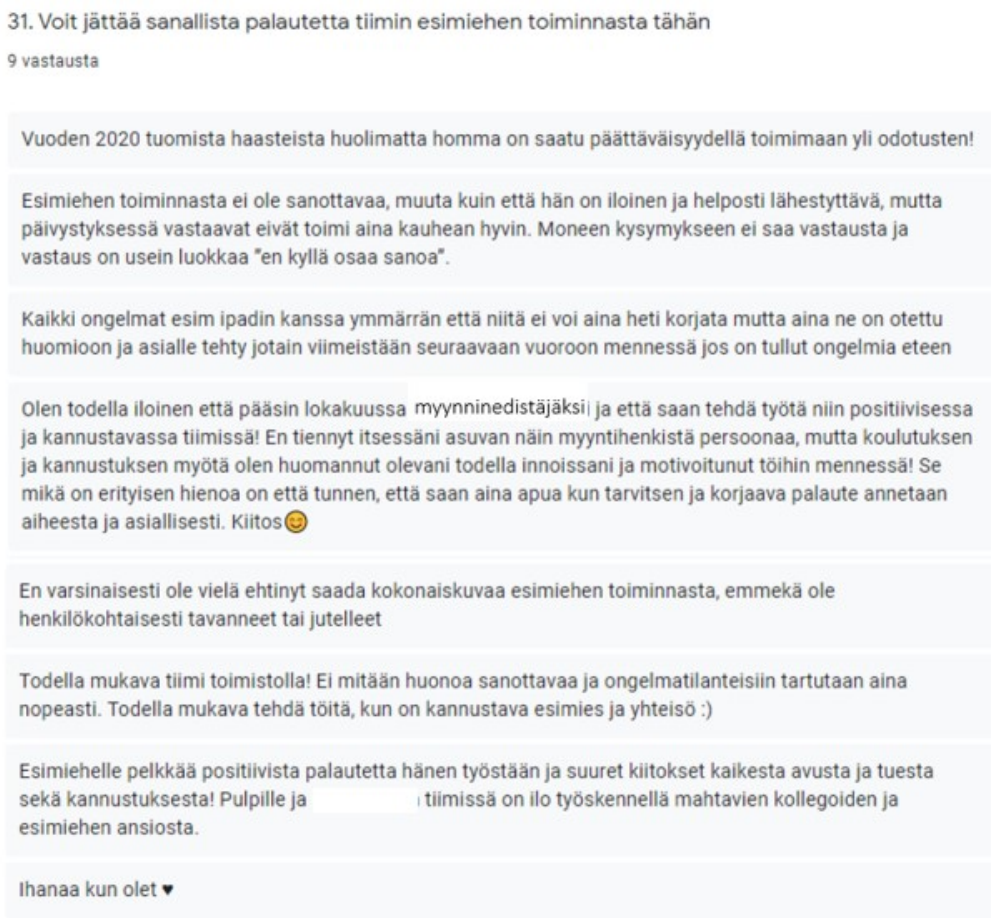
Kuva 12. Työhyvinvointikyselyn arvostelu esimiehen panoksesta työyhteisön yhteishenkeen ja kehittämiseen.

Vuonna 2020 päähuomion kaikesta vei COVID-19 ja siitä suorasti sekä epäsuorasti johtuvat muutokset lähestulkoon kaikkeen tekemiseen, niin työtavoissa kuin asiakaskäyttäytymisessä. Työssäni tavoittelin rohkeaa johtamista ja tilannetajuista, rehellistä, toisinaan tunteikastakin viestintää. Kuvan 13 mukaisen, tiimiläisten antaman arvioinnin mukaan olen onnistunut siinä kriisitilanteessakin paremmin kuin koskaan olisin voinut uskoa. Henkilökohtaisesti tämä 91,2 %:n osuudella hyväksi (4) tai erinomaiseksi (5) arvioitu työskentely on ehdottomasti yksi koko työurani huikeimmista suorituksista.



Kuva 13. Työhyvinvointikyselyn arvostelu esimiehen onnistumisesta COVID-19 muutostilanteissa.

Työhyvinvointikyselyn lopussa sai jättää vapaata sanallista palautetta (kuva 14), koska aina löytyy niitä, jotka haluavat lisätä antamiensa numeraalisiin arvosanoihin lisäselvitystä. Kokemukseni mukaan näistä kommenteista löytyy aina helmiä, joista on syytä ottaa opiksi tavalla tai toisella. Miten hienoa on esimiehenä lukea, että päättäväisyyteni huomattiin ja pystyin ylittämään odotukset. Samoin se, että vastuullani ollut työyhteisö kykeni tarjoamaan uudelle tiimiläiselle oivaltavia kokemuksia ja sitä kautta nostamaan täysin uudenlaisia vahvuuksia hänessä esiin. Unohtamatta sitä mahdollisuutta, että näillä kokemuksilla voi olla vaikutusta pitkälle hänen tulevaisuuteensa.



Kuva 14. Työhyvinvointikyselyn sanalliset palautteet esimiehen toiminnasta.

Yhteenvetona työhyvinvointikyselyn niin tässä julkaistuihin, kuin muidenkin osa-alueiden vastauksiin on todettava, että kaikissa numeraalisia arvoja sisältävissä arviointikohdissa, joissa aiheina olivat työturvallisuus, viestintä, ilmapiiri ja esimiestyö, vastausten 4 (hyvä) ja 5 (erinomainen) yhteenlaskettu vaihteluväli oli 79,4 %:n ja 97,1 %:n välillä. Näihin tuloksiin viitaten kaikilla em. osa-alueilla vähintään 4/5 tiimiläisistä on hyvin tai erittäin tyytyväisiä työyhteisönsä ja esimiestyön tilanteeseen tiimissä.

6 Johtopäätelmät

Opinnäytetyössä kuvatun osaamisen kehittämisen hankkeen myötä tiimiläiset ovat osaltaan olleet lisäämässä kuluttajien tietoisuutta asiakasyrityksen vastuullisuudesta omalla toimialallaan. Asiakaskokemuksen myötä tieto siirtyy myynninedistäjiltä jokaisen asiakaskohtaamisen kautta kuluttajille, joilla on lisääntyneen tiedon myötä tehdä valintoja omiin kulutustottumuksiinsa kokonaan uusien tietojen valossa. Samalla globaalin asiakasyrityksen strategiset valinnat jalkautuvat kuluttajien keskuuteen ja joissain tapauksissa korjaavat yleisesti tiedossa olevia, mutta todellisuudessa osin virheellisiä käsityksiä asioiden tilasta. Laajemmin johdettuna tämän osaamisen kehittämishankkeen myötä on pystytty tarjoamaan tiimiläisille työtä pandemian tartuntahuippujen jälkeen ja sitä kautta toimeentuloa, joka taas osaltaan tukee talouskasvua. Hyvin pitkälle kaikkea sitä, mitä UNIDO (2020) raportissaan kaipasi globaalin pandemian jälkeiselle maailmalle.

Työelämän laatukehykseen on pureuduttu myös Eurofoundin 2017–2020 kokoamassa raportissa työoloista ja kestävästä työstä. Raportin mukaan Euroalueella työnantajan tarjoamaa koulutusta leimaa epätasa-arvoisuus etenkin iäkkäämpien sekä osa-aikaisten työntekijöiden osalta. Tämä haittaa työntekijöiden osaamisen kehittämistä sekä vaikuttaa heikentävästi työpaikkojen laatuun, joita raportissa perätään erityisesti COVID-19–pandemian jälkeiseen aikaan. (Eurofound 2021.)

Opinnäytetyössä kuvatussa osaamisen kehittämishankkeessa osoitetaan, että työnantajani puitteissa toimittiin täysin vastoin tätä olettamusta. Resursseja haluttiin käyttää ikäjakaumaltaan 18–63 vuotiaisiin, keikkatyötä tekevien myynninedistäjien kouluttamiseen investointina liiketoimintaan. Hanke toteutettiin tukemaan työntekijöiden paluuta vuoroihin virustilanne huomioiden, joten näiltä osin hanke on torjunut paikallisesti tämän raportin uhkakuvat sekä onnistunut siten vahvistamaan työpaikkaa myös laadullisesti.

Tässä kehittämishankkeessa nimenomaan viestinnän keinoin vahvistettiin työntekijöiden luottamusta siihen, että työnantaja huolehtii heistä ja on heidän luottamuksensa arvoinen. Samoin sillä motivoitiin työntekijöitä ylläpitämään osaamistaan myös työvuorojen ollessa tauolla. Näiden toimien tulokset ovat selkeästi havaittavissa työn lopussa kuvatussa työhyvinvointikyselyn tuloksissa. Aivan kuten aiemmin mainitussa Ossi Ritolan (2021) blogissa viitattiin.

Yhtenä suurena kokonaisuutena koko työn läpi kulki etäjohtaminen ja siihen liittyvät teemat. Se, että henkilöstölle viestitään selkeästi suorituksen johtamisen vastuun kantamisen osalta siellä, mihin se vastuu kuuluu, saa aikaan kokemukseni mukaan aina positiivisia asioita. Läsnä etänä -kirja (Haapakoski jne. 2020, 43) nimeää vaikutuksiksi mm. turvallisuudentunteen ja luottamuksen kasvun työyhteisössä. Toki aina on vakioryhmä, joiden mielestä suorituksen johtaminen, raportointi ja muu dokumentointi on kyttäämistä ja siihen suhtaudutaan negatiivisesti. Tämän ryhmän osalta kehoitan varustautumaan muutosvastarintaan ja dokumentoitujen toimintamallien jakamiseen. Näin toimien olen johtamisessa ja työnantajan direktio-oikeuden käytössä voinut vedota annettuihin ohjeisiin.

Henkilökohtaisesti pidän tärkeänä, että tavoitteellista myynninedistämistä ja myyntiä sisältävässä työtehtävässä työntekijöiden työtä ja osaamista täytyy tukea. Tämän vuoksi perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisen merkitystä ei voida korostaa liikaa. Näillä molemmilla osatekijöillä on näkemykseni mukaan oleellinen merkitys työntekijäkokemukseen, joka taas liittyy tiiviisti motivoitumiseen ja sitouttamiseen. Hyvä työntekijäkokemus on pitkälti kiinni työyhteisön tunnelmasta ja hyvä tunnelma taas omalta osaltaan kasvattaa työntekijän luovuutta, tehokkuutta sekä tuottavuutta yrityksen menestyksen eteen (Rantanen 2018, 32).

Läsnä etänä -kirjan (Haapakoski ym. 2020, 43) sivuilla viitataan vahvaan tunneilmaston ylläpitoon, vaikka johtaminen tapahtuukin etänä tai nimenomaan juuri sen vuoksi. Ja allekirjoitan Haapakosken näkemyksen tunneilmaston ja etäjohtamisen kombinaatiosta täysin. Tiimini kanssa olen kokenut onnistumisia ennen kaikkea kampanjamyyntien tunnelmanluomisessa ja tsemppaamisessa, jolloin on onnistuttu pääsemään huikeisiin myynteihin ja jopa tuplaamaan tavoitteet yhteisellä tekemisen meiningillä. Vastaavasti yhteisö on tukenut huikealla tavalla niitä tiimejä sekä yksilöitä, joiden tavoitteet ovat jääneet saavuttamatta, vaikka niiden eteen on työskennelty lujasti.

Tähän samaan sarjaan etäjohtamisen osalta kuuluu ryhmäytyminen ja uuden työntekijän ottaminen osaksi tiimiä, jotta hän tuntee olonsa tervetulleeksi ja turvalliseksi. Ennen COVID-19–pandemiaa tapasin kaikki kaupunkitiimit kahdesti vuodessa. Tämän lisäksi kaupunkitiimit tapasivat aluekoordinaattoreiden johdolla muutaman kerran vuodessa, mutta pandemian puhjettua tämä käytäntö tuli olosuhteiden pakosta päätökseen.

Tämän vuoksi koin erittäin tärkeäksi, että uudet tiimiläiset toivotettiin tervetulleeksi viestintäkanavien kaupunkiryhmiin ja kokeneemmat tiimiläiset esittelivät itsensä. Nähdäkseni positiivisen työyhteisön rakentuminen onnistuu vain tämänkaltaisten kokemusten kautta, jolloin myös sitoutuminen ja motivaatio ovat alusta alkaen korkeammalla tasolla.

Tätä tukeakseni olen pitänyt oman etäjohtamisen kulmakivenä koulutuspolun läpikäynnin jälkeistä follow-up puhelinkeskustelua, jonka olen jokaisen uuden myynninedistäjän kanssa käynyt läpi. Kun koulutuspolku käydään läpi uuden työntekijän kanssa rehellisesti, kerrataan hänen kanssaan tavoitteet sekä annetaan hänelle tilaa kertoa omat huolenaiheensa, päästään luomaan henkilökohtainen kontakti. Tällä keskustelulla välitetään uudelle työntekijälle myös tieto ja tunne, että hänellä on henkilökohtainen yhteys esimieheensä sekä toimiston tukitiimi ja kaupunkitiimi työskentelynsä tukena, vaikka työskentely onkin itsenäistä.

On toki kiinni työntekijän omasta persoonallisuudesta ja aktiivisuudesta, miten hän tiimiytyy etätiimiin. Kokemukseni mukaan ne, jotka ovat tottuneet tiiviiseen työyhteisöön ja erityisesti lähiesimiehen tukeen, irtisanoutuvat suhteellisen nopeasti. Vastaavasti persoonat, jotka ovat itsenäisiä ja tavoitteellisia, adaptoituvat tiimeihin helposti ja pääsevät tavoitteisiinsa hyvin lyhyessä ajassa. Edelleen tämä kaikki vastaa Googlen tekemää tutkimusta etätiimien menestyksestä (Haapakoski ym. 2020, 49).

Opinnäytetyöni lopussa esitettyjen työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella tiimiläisteni työntekijäkokemus on hyvin positiivinen ja jäsenillä on vahva halu olla aktiivisesti luomassa työyhteisön ilmapiiriä. Hyvä ilmapiiri taas syntyy Jaana Haapalan ja Unna Lehtipuun (2021,32) arvion mukaan yrityksen ja työntekijöiden välillä konkretisoituneesta keskinäisestä arvostuksesta ja luottamuksesta.

Niin lähdemateriaaleista, kuin käsiteltävänä olevan kehittämishankkeen tuloksista tulkittavissa, että johtaminen sekä selkeä, johdonmukainen muutosviestintä yhdistettynä tarjottuun kouluttautumismahdollisuuteen muodostavat merkittävän kokonaisuuden työntekijöiden motivaatiotekijöistä. Eikä ainoastaan työskennellä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, vaan myös sen suhteen, sitoutuako yritykseen vai lähteäkö etsimään uutta työtä ja yrityskulttuuria. Yritykset, joissa on suhtauduttu muutosjohtamiseen välinpitämättömästi COVID-19–pandemian aikana, voivat kohdata haasteita työvoiman sitoutumisessa ja jatkossa myös uusien työntekijöiden rekrytoinnissa.

Tulevaisuudessa näkisin, että näin isoja henkilömääriä perehdytettäessä ja koulutettaessa, HR-järjestelmän tulisi olla sellainen, että kaikki läpikäydyt koulutuskokonaisuudet tulisi pystyä viemään järjestelmään ja merkitsemään osallistuneille suoritetuiksi. Tämä siksi, että tietoa ei tarvitsisi ylläpitää omana tiedostonaan ja kaikki tieto kaikista työntekijöistä olisi tasapuolisesti merkittynä järjestelmään. Tämä myös tehostaisi jatkossa osaamisen johtamista ja koulutusjärjestelyitä sekä vähentäisi virheiden mahdollisuutta manuaalisiirtojen yhteydessä.

Tätä näkökulmaa tukee opinnäytetyössä kuvatun työyhteisön käytäntö siitä, että jokaisen osaamisen kehittämiseen liittyvän koulutuksen materiaalit ovat aina millä tahansa mobililaitteella saatavilla ja kerrattavissa. Näin ollen työyhteisössä olemassa oleva tieto on luotettavasti dokumentoituna ja koko yhteisön käytössä, kuten viitekehyksessä mainittu Meurmann (2021) blogissaan kehoittakin toimimaan.

Myös viitekehyksessä mainitut Hautamäen (2017) näkemykset myyjän nykyroolista, aika olisi voinut ajaa helposti ohi neljässä vuodessa maailman muuttuessa kovaa vauhtia. Kuitenkin näiltä osin ajatus myyjästä asiantuntijana ja ratkaisun tarjoajana edelleen toimii täydellisesti tässä opinnäytetyössä kuvatulle tiimille. Erityisesti sen strategiaan asiakaskohtaamisista sekä niiden kautta tavoitteena olevan myyntitapahtuman aikaansaamiseksi tarvittavaan työpanokseen.

Valtakunnallisen kuukauden myynninedistäjän lisäksi palkitsemiskäytäntö olisi hyvä laajentaa aluekohtaisiin palkitsemisiin, joista parhaalle annetaan valtakunnallinen palkinto. On todennäköistä, että tämä korostaisi tasapuolisesti muidenkin kuin pk-seudun onnistuneita suorituksia ja lisäisi motivaatiota tulostavoitteita kohti näillä alueilla.

Jatkokehityshankkeet, joiden tarve ilmeni hyvin nopeasti varsinaisen hankkeen tulosten selvittyä, saatiin pääosin toteutettua ja myös niihin tiimiläiset olivat tyytyväisiä, kuten tuloksia käsittelevissä luvuissa ja niissä kuvatuissa palautteissa voidaan selvästi havainnoida. Kaiken kaikkiaan kuvattu kehittämishanke oli haastava ja erittäin laaja, mutta palkitseva. Tämä päätee niin henkilökohtaiseen panokseeni, kuin tiimiläisteni tekemään työhön heidän suorittaessaan nämä kokonaisuudet edistääkseen ammattitaitoaan.

Osaamisen kehittämishankkeen kuvaus opinnäytetyönä auttoi minua ymmärtämään sekä hankkeen laajuuden, että sen moninaisen merkityksen. Hankkeen vaikutuspiiri ylettyi luonnollisesti vahvimmin omiin tiimiläisiini kentällä sekä koordinaattoreihini toimistolla.

Vaikutuspiiriin vahvasti kuuluivat myös työnantajaani, asiakasyritys toimeksiantajana ja näiden kaikkien sidosryhmien kautta koko brändin markkina-asema Suomessa valtakunnallisine jälleenmyyjineen. Samalla sain mahdollisuuden kuvata oman ammattitaitoni hyvin kattavasti. Kokonaisuuden myötä tarjoutui mahdollisuus hyödyntää jo aiemmin hallitun projektiosaamisen sekä ohjaamisen ja kouluttamisen kokemusta. Lisäarvona kuvatuksi tulivat myös tämän työn myötä, vastaavana tuottajana ja asiakkuuspäällikkönä vahvistuneet esimies- ja viestintätaidot dokumentoituine saavutuksineen.

On syytä painottaa, että jatkuvaa osaamisen kehittämistä, koulutusta ja esimiestyötä ei kokemukseni mukaan näissä kovin muutosrikkaissa olosuhteissa juuri paremmin olisi voinut hoitaa. Vastaavan palautteen olen kiitollisuudella vastaanottanut myös asiakkaalta ja työnantajaltani. Niinpä siirryn rohkeasti etsimään uusia haasteita työuralleni pyrkien todistamaan vääräksi sen olettaman, että viisikymppinen tradenomiksi valmistuva nainen ei enää kelpaisi suomalaisen liike-elämän palvelukseen kuvatun kaltaisella osaamisella ja asenteella varustettuna.

Lähteet

Aaltonen, Tapio & Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko 2020. Johda merkitystä. https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.fi/teos/GABBXXBTABJED#. Alma Talent Oy Verkkokirjahylly.

Eurofound 2021. Working conditions and sustainable work: An analysis using the job quality framework, Challenges and prospects in the EU series. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Haapakoski, Kati & Niemelä, Anna & Yrjölä, Elina 2020. Läsnä Etänä, Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. https://bisneskirjasto-almatalent-fi.fi/teos/BAXBBXATHBCEE#piste:t8g. Alma Talent Oy Bisneskirjasto.

Haapala, Jaana & Lehtipuu, Unna 2021. Luottamuskysymys. https://bisneskirjasto-almatalent-fi.fi/teos/GAJBCXETEB#/kohta:Luottamuskysymys/piste:t75. Alma Talent Oy Bisneskirjasto.

Hautamäki, Pia 2017. Nämä 12 taitoa myyjän pitää nyt osata: Uudenlainen myyntikoulutus opettaa markkinoimaan onnistumisia. Aamulehti / Tiina Ellilä https://www.aamulehti.fi/ihmiset/art-2000007404993.html. Luettu 16.8.2021.

HAY Group Total Reward Benefits -model 2014. Creating an employee value proposition to win the war for talent. https://employeebenefits.co.uk/issues/april-2014/creating-an-employee-value-proposition-to-win-the-war-for-talent/. Luettu 22.9.202.

Heikinheimo, Päivi 2021. Päätöksen Juoni, Miten johdan parempiin päätöksiin. https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.fi/teos/BAGBDXETEB#. Alma Talent Oy Verkkokirjahylly.

Heimonen Maria 2020. Muutosjohtaminen vuonna 2020 - Tosielämän happotesti parhaille käytännöille. https://www.ecraft.com/fin/blog/2020/6/30/muutosjohtaminen-vuonna-2020-tosielmn-happotesti-parhaille-kytnnille. Luettu 30.8.2021.

Kamensky, Mika 2015. Menestyksen timantti - Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. https://bisneskirjasto-almatalent-fi.fi/teos/FAIBCXCTEB#. Alma Talent Oy Bisneskirjasto.

Koivisto, Mikko & Säynäjäkangas, Johanna & Forsberg, Sofia 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. https://bisneskirjasto-almatalent-fi.fi/teos/JAHBFXDTEB#. Alma Talent Oy Bisneskirjasto.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.fi/teos/BAXBBXATEGDDC. Sanoma Pro, Alma Talent Oy Verkkokirjahylly.

Meurmann Markus 2021. Millainen on nopeasti oppiva organisaatio? -blogikirjoitus. https://www.arter.fi/millainen-on-nopeasti-oppiva-organisaatio./ Luettu 10.9.2021

Planwiew 2021. 3 Key Consepts of Lean Process Improvement. https://www.planview.com/resources/guide/business-process-improvement/lean-process-improvement/. Luettu 16.10.2021

Pirinen Helka 2015. Esimies muutoksen johtajana. https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.fi/teos/BABBBXXTBBAED#. Alma Talent Oy Verkkokirjahylly.

Rantanen, Jarkko & Leppänen, Ira & Kankaanpää, Heikki 2020. Johda tunneilmastoa, Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.fi/teos/DAJBIXDTEB#. Alma Talent Oy Verkkokirjahylly.

Rantanen, Marjo 2018. Tunnelmajohtaja. https://bisneskirjasto-almatalent-fi.fi/teos/DAEBEXDTEB#. Alma Talent Oy Bisneskirjasto.

UNIDO Annual Report 2020. https://www.unido.org/sites/default/files/files/2021-04/UNIDO_AR2020_EN.pdf. Luettu 16.9.2021.

UNIDO Competences, Part one 2002. Strengthening Organizational Core Values and Managerial Capabilities. http://www.sabourtinat.ir/dl/UNIDO.pdf. Luettu 16.9.2021.

Suomen Yrittäjät 2020. Koronatuet yrityksille https://www.yrittajat.fi/yrittajat/kaikki-koronasta-yrittajalle/a/yrityksen-sopimukset-talous-ja-korvaukset/korona-ja-yrityksen-rahoitus/koronatuet-yrityksille-626133. Luettu 10.10.2021.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Uplus 2021. Oppimistyylit – Onko niitä olemassa? Oppimaan oppiminen. https://www.uplus.fi/oppimistyylit-onko-niita-olemassa/. Luettu 16.9.2021.

Valtioneuvosto 2020. Liikkumisrajoitukset Uudellemaalle voimaan 28. maaliskuuta 2020. https://valtioneuvosto.fi/-/10616/liikkumisrajoitukset-uudellemaalle-voimaan-28-maaliskuuta-2020-klo-00-00. Luettu 16.9.2021.

Valtonen, Mikko 2021. Kauppakamarikysely: Lähes 75 % yrityksistä kärsii työvoimapulasta – Rajoittaa merkittävästi yritysten kasvua ja liiketoimintaa. https://kauppakamari.fi/tiedote/kauppakamarikysely-lahes-75-prosenttia-yrityksista-karsii-tyovoimapulasta-rajoittaa-merkittavasti-yritysten-kasvua-ja-liiketoimintaa/. Luettu 25.9.2021.

Yle 202. Työvoimapula vaivaa, ja eniten tarvittaisiin hoitajia ja lääkäreitä - media- ja painoalalla sen sijaan on ylitarjontaa. https://yle.fi/uutiset/3-12116480. Luettu 16.10.2021.

Åhman, Leena & Gustavsberg Harri 2017. Tilannetaju – päätä paremmin. https://bisneskirjasto-almatalent-fi.fi/teos/GAEBBXDTEB#. Alma Talent Pro Helsinki.

LIITTEET

Liite 1. Osallistujien palaute QSHE-koulutuskokonaisuudesta.

19. Mikä QSHE ohjeistus sinulla unohtuu tai jää tekemättä useimmiten ja miksi? Mitä sen unohtamisesta voi pahimmillaan seurata ja minkä keinon keksit itsellesi, jotta jatkossa muistat kiinnittää myös siihen huomiota?

46 vastausta

Hätäuloskäynti ja evakuointitilanteissa oikeat kokoontumispaikat saatoin aikoinaan jättää vähemmälle huomiolle, mutta nykyisin otan nekin hyvin vakavasti huomioon aina.

MUUTA PALAUTETTA

Oli kiva kerrata. Tuttua oli mutta joitakin asioita oli päässyt unohtumaan.

Uudet ohjeet ovat selkeät ja helpottavat työskentelyä, kun ei tarvitse arvailla miten asiat pitäisi tehdä, vaan tietää tasan tarkkaan. Työni on varmasti jatkossa entistä tarkempaa, laadukkaampaa ja ennen kaikkea turvallisempaa.

Hyvä käydä läpi, video oli kiva ohjeistus.

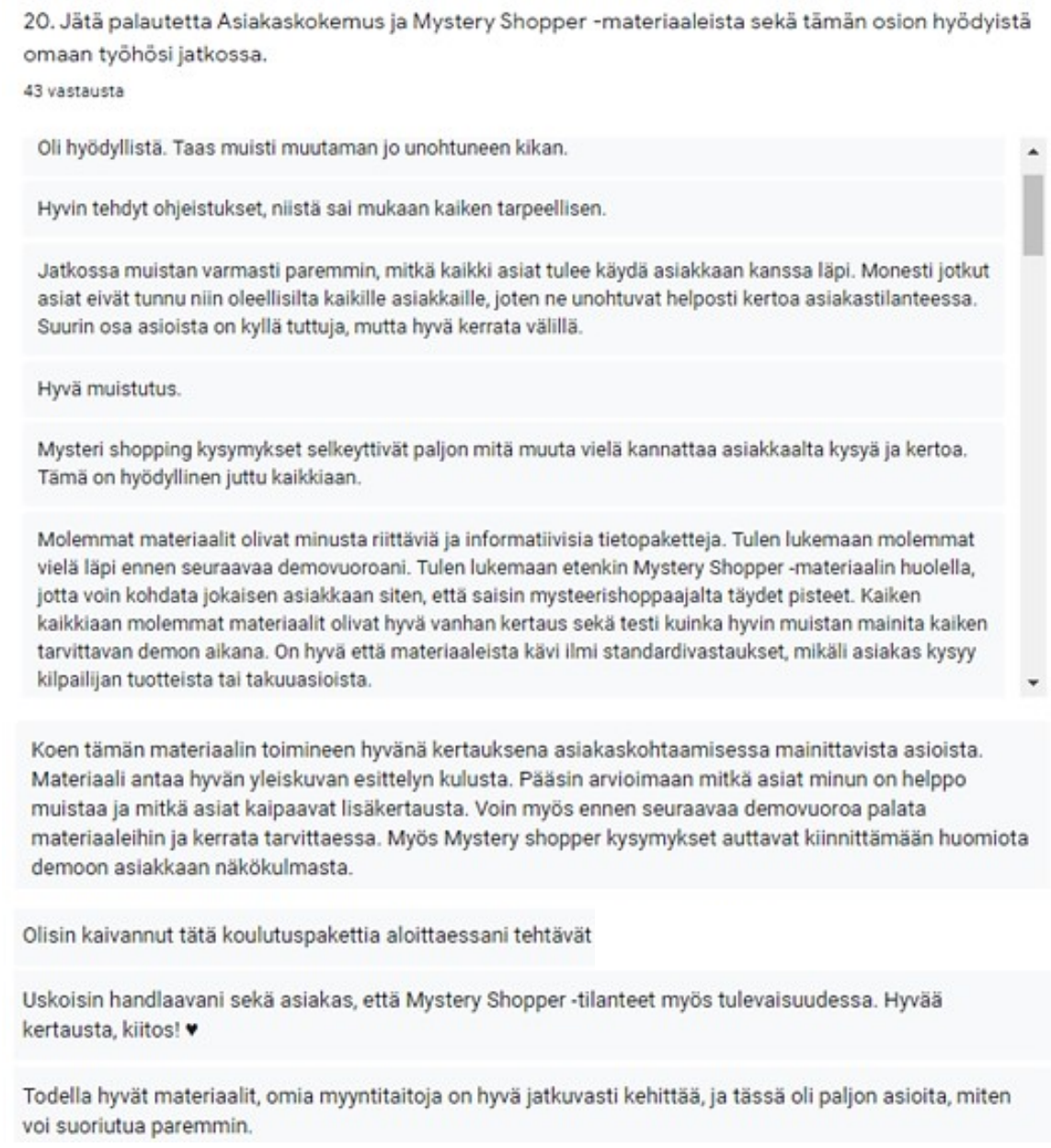
Uudistettu QSHE on hyvin perusteellinen ja kehottaa konkariakin lukemaan sen useammin. Tämä osio toimi hyvänä kertauksena ja uusiakin asioita nostettiin esiin. Erityisen tyytyväinen olin työergonomian perusteelliseen läpikäyntiin. Koin tämän kokonaisuuden toimivana ja hyvänä tapana testata omaa osaamista työturvallisuudesta. Ehkä vastaavia tehtäviä olisi hyvä tehdä useamminkin jatkossa.

Hyvin selvät ohjeet, selvä hyvä video. Varmasti kertaus oli taas hyväksi jatkoa ajatellen.

Ohjeet olivat tosi hyvät ja etenkin video oli kiva lisä! Se auttoi visualisoimaan, konkretisoimaan oppeja. Yleisesti koko dokumentti+video olivat sopivan kompakti, mutta silti kattava kokonaisuus. Se on kätevä niellä vaikka ennen jokaista demovuororupeamaa, etenkin kun on ollut taukoa. Kiitos teille!

Mielestäni oli vaaratilanteiden ohjeistus oli erittäin hyödyllinen - on paljon luottavaisempi olo, että tiedän miten toimia vaaraa aiheuttavissa tilanteissa. Tulee varmasti kiinnitettyä jatkossa vielä enemmän huomiota työpisteen siistiyteen.

Liite 2. Osallistujien palaute Asiakaskokemus ja Mystery Shopper -koulutuskokonaisuudesta.



20. Jätä palautetta Asiakaskokemus ja Mystery Shopper -materiaaleista sekä tämän osion hyödyistä omaan työhösi jatkossa.

43 vastausta

Oli hyödyllistä. Taas muisti muutaman jo unohtuneen kikan.

Hyvin tehdyt ohjeistukset, niistä sai mukaan kaiken tarpeellisen.

Jatkossa muistan varmasti paremmin, mitkä kaikki asiat tulee käydä asiakkaan kanssa läpi. Monesti jotkut asiat eivät tunnu niin oleellisilta kaikille asiakkaille, joten ne unohtuvat helposti kertoa asiakastilanteessa. Suurin osa asioista on kyllä tuttuja, mutta hyvä kerrata välillä.

Hyvä muistutus.

Mysteri shopping kysymykset selkeyttivät paljon mitä muuta vielä kannattaa asiakkaalta kysyä ja kertoa. Tämä on hyödyllinen juttu kaikkiaan.

Molemmat materiaalit olivat minusta riittäviä ja informatiivisia tietopaketteja. Tulen lukemaan molemmat vielä läpi ennen seuraavaa demovuoroani. Tulen lukemaan etenkin Mystery Shopper -materiaalin huolella, jotta voin kohdata jokaisen asiakkaan siten, että saisin mysteerishoppaajalta täydet pisteet. Kaiken kaikkiaan molemmat materiaalit olivat hyvä vanhan kertaus sekä testi kuinka hyvin muistan mainita kaiken tarvittavan demon aikana. On hyvä että materiaaleista kävi ilmi standardivastaukset, mikäli asiakas kysyy kilpailijan tuotteista tai takuuasioista.

Koen tämän materiaalin toimineen hyvänä kertauksena asiakaskohtaamisessa mainittavista asioista. Materiaali antaa hyvän yleiskuvan esittelyn kulusta. Pääsin arvioimaan mitkä asiat minun on helppo muistaa ja mitkä asiat kaipaavat lisäkertausta. Voin myös ennen seuraavaa demovuoroa palata materiaaleihin ja kerrata tarvittaessa. Myös Mystery shopper kysymykset auttavat kiinnittämään huomiota demoon asiakkaan näkökulmasta.

Olisin kaivannut tätä koulutuspakettia aloittaessani tehtävät

Uskoisin handlaavani sekä asiakas, että Mystery Shopper -tilanteet myös tulevaisuudessa. Hyvää kertausta, kiitos! ♥

Todella hyvät materiaalit, omia myyntitaitoja on hyvä jatkuvasti kehittää, ja tässä oli paljon asioita, miten voi suoriutua paremmin.

Liite 3. Osallistujien palaute vinkkipankin sisällöstä.

7. Löysitkö vinkkipankista itsellesi täysin uusia ideoita? Anna esimerkki sellaisesta ja kerro aiotko testata sitä tulevaisuudessa.

47 vastausta

Pelasta maailma -päätöstä voisin kokeilla joskus. Kerron kyllä asiakkaalle vastuullisuuteen liittyvät asiat, mutta en ole käyttänyt sitä kaupan klousaukseen.

Käytän kaikkia hyväksi havaisemiani asioita kaupan clousaamiseen.

Mielenkiintoinen pointti oli se, että myyjä kysyy asiakkaalta kysymyksiä, jolloin asiakas itse arvioi mitä tarvitsee. Tällöin myyjä ei suoraan ehdota asiakkaalle vaihtoehtoja. Tätä voisi koittaa ainakin jollain tasolla tulevaisuudessa.

Löysin montakin. Esimerkiksi miettimispäätös ja lykkäyspäätös, näitä voisin kokeilla tulevaisuudessa.

Varmaan tuo "anna ja ota"-malli. Se kuulostaa kiinnostavalta ja haluan tietää, miten ihmiset siihen reagoivat.

Mielenkiintoinen idea oli esimerkiksi tarinapankki, jota voi käyttää kaupan innoittajana. Eli kertoa toisen asiakaskohtaamisen tarina - miksi joku muu osti koneen. Tämä toimii varmasti joskus! Myös hyvin varmistettu palautuslupauspäätös toimii varmasti epävarmimpien asiakkaiden kohdalla ja aion kokeilla. Löytyi myös monia muita kokeilun arvoisia, kuten kumppanipäätös, myötätuntopäätös, palkitsemispäätös ja perinteisempi sulkupäätös. Hauskaa etten ollut ajatellut edes, että clousaukseen on näin paljon erilaisia tapoja!

Aion kokeilla toistopäätöstä. Esittelisin asiakkaalle ensin tuotetta joka sopisi hänelle aivan täydellisesti, sitten toista vaihtoehtoa, jonka jälkeen palaan ensimmäiseen. Tämä voisi tuoda hyvää kontrastia ja vertailukohtaa asiakkaalle. Muutoin vinkkipankin ehdotukset ovat hyvin pitkälti jo ahkerassa käytössä. Ehkä minun täytyy vielä rohkeammin ehdottaa kauppoja, vaikka koen johdattelevani asiakasta kohti ostopäätöstä parhaani mukaan.

Liite 4. Osallistujien palaute myynnin osiosta ja sen hyödystä omaan työhön.

11. Jätä palautetta Myynnin osaalueen materiaaleista sekä tämän osion hyödyistä omaan työhösi jatkossa.

47 vastausta

Materiaalit oli monipuolisia ja kiinnostavia, näitä on aina hyvä kerrata, ja oli hyvä palautella mieleen muun muassa kaupan klousaukseen liittyviä asioita.

Kivasti ja selkeästi tehty materiaalit.

Paljon tuli annettua nyt palautetta, katsotaan, mitä tapahtuu. Video on hyvä, sitä tulee katsottua vielä monta kertaa. Hyödyllistä tietoa clousauksista.

Myynnin materiaali oli hyvä käydä läpi ja huomata itsekkin että teen vuorossani ihan oikeita asioita

Video oli mielenkiintoinen ja antoi vinkkejä jatkoon. Mielestäni visuaaliset materiaalit ovat hyviä. Otan varmasti monia vinkkejä ja pointteja käyttöön ainakin joillain muotoa!

Tämä osio oli itselleni ehkä kaikista hyödyllisin juurikin vinkkipankin takia. Sieltä sai hyviä vinkkejä mitä myyntitilanteissa voi sanoa kaupan loppuunsaattamiseksi.

Video oli tosi hyvä, samoin vinkkipankki oli ihan mahtava ja vaivalla tehty!

opettavainen ja erittäin mielenkiintoinen kokonaisuus! myös uusia hyviä vinkkejä ja ohjeita. ympäristöasioista enemmän tietoa ja koulutusta! esim.2 krt/vuodessa tietojen kertaus ja koulutus myös vanhoille myyjille.uusien koneiden ominaisuudet ja toiminta ohjeet paperilla kotiin,voi rauhassa opiskella!

Olen pitkään halunnut saada enemmän myös myynnillisiä vinkkejä l työhön ja kaupan clousaamiseen. Nyt vihdoinkin tämä toteutui ja koen super hyödyllisiksi tämän paketin vinkit! Opin myös lisää siitä, mitkä ovat hyvän myyjän ominaisuuksia ja toimintatapoja ja voin kehittää omaa toimintaani edelleen sen avulla.

Liite 5. Osallistujien palaute osaamisen kehittämishankkeen koulutuskokonaisuudesta.

21. Jätä palautetta koulutuspaketista kokonaisuutena - anna meille risut ja ruusut rohkeasti. Olisko mielestäsi tämä kokonaisuus syytä lisätä uuden kahviasiantuntijan koulutuskokonaisuuteen jatkossa? Jos, niin missä vaiheessa? Herättikö tämä kokonaisuus sinussa jotain muita ajatuksia tai ideoita - kerro meille ja osallistut tiimin kehittämiseen arvokkailla mielipiteilläsi! KIITOS! - palaute on vapaaehtoinen -

42 vastausta

Koulutuspaketti oli monipuolinen ja hyödyllinen. Tärkeää kertausta, ettei asiat pääse unohtumaan koronan aikana.

Tää olis hyvä lisätä kun on tehnyt ainakin sen 10 työvuoroa tai kun on ollut pitempi tauko työvuorojen välissä.

Hyvin kattava kokonaisuus, voisi lisätä mielestäni uusien kahviasiantuntijoiden pakolliseen koulutukseen.

Tämä oli kyllä erittäin hyvä kertaus, ja erityisen iloinen olen vinkkipankista! Näitä vinkkejä voisi olla lisää muuhunkin liittyen kuin vain kaupan clousaamiseen.

todella paljon tietoa,ehkä liikaa yhdelle kerralle uudelle kahviasiantuntijalle.
hyviä uusiakin vinkkejä,ympäristöasioiden koulutusta enemmän,tärkeä ajankohtainen aihe.
koulutuksia/tiimipäiviä 2 krt vuodessa,aluekoulutukset oli tosi kivoja!
paljon tietoa,olisi hyvä saada tämä paketti paperilla niin voisi kerrata kotona enemmän!

loved it!

Itselläni on ollut suuri kaipuu myynnillisiin vinkkeihin, joten koen että ainakin itse olisin hyötynyt tästä viimeisestä paketista osana uuden kahviasiantuntijan koulutusta. Jos ei heti alkuun, niin vaikka muutamien ensimmäisten vuorojen jälkeen suoritettavaksi :) Kaikki paketit ovat mielestäni hyviä ja onnistuivat hyvin itseopiskeluna, joten resurssien puitteissa vaikka koko materiaali siihen koulutuskokonaisuuteen. Kiitos vielä paljon mielenkiintoisesta koulutuspaketista!

Kyllä on mahtava paketti kerrassaan-täsät kiitos<3

Tämä oli loistava tapa kerrata asioita ja oppia jotain uuttakin sivussa. Mielestäni tämä olisi hyvä lisä koulutuskokonaisuuteen, vaikka jonkinlaisena kertauskoulutuksena kun muutamia vuoroja on tehty. Mielestäni näitä koulutuksia voisi toteuttaa enemmänkin jos aikataulut vain sallii. Näin varmistettaisiin, että opit pysyvät tuoreessa muistissa ja mahdollisesti auttaa myös löytämään uusia oivalluksia.

Paketti oli hyvin rakennettu, sisältäen selvät ohjeet, vinkit ja videoita.