



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

KATJA HEIKKILÄ

# **Uuden B2B-myyjän menestymisen mahdollistaminen valmentavan suorituksen johtamisen avulla**

JOHTAMINEN JA PALVELULIIKETOIMINTA  
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA  
2022

Tekijä Heikkilä, Katja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä toukokuu 2022
	Sivumäärä 102	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Uuden B2B-myyjän menestymisen mahdollistaminen valmentavan suorituksen johtamisen avulla		
Tutkinto-ohjelma Johtaminen ja palveluliiketoiminta YAMK-tutkinto-ohjelma		
<p>Opinnäytetyön aiheena oli uuden B2B- myyjän menestyksen mahdollistaminen valmentavan suorituksen johtamisen avulla, jonka lähtökohtana on onnistunut perehdyttäminen. Opinnäytetyön tulokset pyrkivät löytämään tärkeimmät kehityskohteet, joiden nähtiin vaikuttavan uuden myyjän menestymisen mahdollistamiseen, motivaatioon ja sitoutumiseen.</p> <p>Yritysten tärkeimpänä voimavarana ja kilpailuetuna jatkuvassa muutoksessa pidetään henkilöstöä. Opinnäytetyön tilaajana ja tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii myyntiorganisaatio, jonka strategisena tavoitteen on myynnin kasvattaminen. Strategian toteutuminen ja kilpailukyvyyn säilyttäminen vaativat yritykseltä jatkuvaa toiminnan kehittämistä. Kohdeorganisaation työntekijöillä on menestyksekkäitä pitkiä työsuhteita mutta on havaittu, että aloittavien uusien B2B-myyjien kasvupolku on poikkeuksia lukuun ottamatta hidaskasvu ja myyjien vaihtuvuus ensimmäisen kolmen vuoden sisällä on koettu ongelmaksi.</p> <p>Opinnäytetyön teoriassa käsiteltiin kohdeorganisaation toimintaympäristöä kuten B2B-myyntiä, myynnin johtamista ja valmentavaa suorituksen johtamista organisaatiotasolta aina yksilötasolle. Myyjän menestyksen mahdollistamisen lähtökohtana on myyntityön vaatimukset ja menestystekijät. Onnistunut perehdyttäminen antaa työntekijälle mahdollisuuden menestyvään kehityspolkuun, jota tuetaan palkitsemisen ja motivaation ylläpitämisen avulla.</p> <p>Opinnäytetyön lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta, jossa voitiin havaita konstruktivisen tutkimuksen piirteitä. Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen, jossa tiedonkeruumenetelminä käytettiin dokumenttianalyysiä ja teemahaastatteluja. Tutkimuksen tuloksien perusteella havaittuihin löydöksiin luotiin perehdyttämisen, sekä valmentavan suorituksen johtamisen malli, tukemaan päivittäistä esihenkilötyötä. Mallia voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa ja muissa vastaavissa organisaatioissa soveltaen. Opinnäytetyöllä on ajankohtaista arvoa ja merkittävä hyöty toiminnan kehittämisessä.</p>		
Avainsanat B2B-myynti, myynnin johtaminen, esihenkilötyö, päivittäisjohtaminen, suorituksen johtaminen, valmentaminen, valmentava suorituksen johtaminen, perehdyttäminen		

Author Heikkilä, Katja	Type of Publication Master's thesis	Date May 2022
	Number of pages 102	Language of publication: Finnish
Title of publication Enabling the success of a new B2B salesperson by coaching performance leadership		
Degree programme Degree Programme in Management and Service Business, Master's Programme		
<p>The topic of the thesis was to enable the success of a new B2B salesperson by coaching performance leadership, which is based on successful orientation. The results of this thesis aim to find the most important areas for development that were seen as affecting the success, motivation and commitment of a new salesperson.</p> <p>Personnel are considered to be the most important resource and competitive advantage for companies in the constant change. The sales organization, whose strategic goal is to increase sales, is the client of the thesis and the target organization of the research. Implementing the strategy and maintaining competitiveness requires the company to continuously develop its operations. The employees of the target organization have successful long-term employment relationships, but it has been found out, that the development path of a new B2B vendors is slow, with few exceptions, and the turnover of new sales personnel within the first three years has been seen as a problem.</p> <p>The theory of the thesis dealt with the operating environment of the target organization, such as B2B sales, sales management and coaching performance leadership from the organizational to the individual level. The starting point for enabling the salesperson's success is the requirements of the sales work and the success factors. Successful induction provides the employee with an opportunity for a successful development path that is supported through rewarding and maintaining motivation.</p> <p>The approach of this thesis was a case study, in which the features of constructive research could be seen. The research is qualitative, using documentary analysis and thematic interviews as data collection methods. Based on the findings of the study, a model of orientation and coaching performance leadership, was created to support daily supervisor work. The model can be utilized in the target organization and applied to other similar organizations. The thesis has current value and a significant benefit in the development of activities.</p>		
Keywords B2B sales, sales management, supervisor work, day-to-day management, performance management, coaching, coaching performance leadership, introduction		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET .....	8
2.1 Opinnäytetyön tausta.....	8
2.2 Tavoitteet ja tutkimusongelma .....	10
2.3 Tietoperusta.....	12
3 B2B-MYYNTI .....	14
3.1 Myynnin johtaminen on vuorovaikutusprosessi .....	15
3.2 Myyntiprosessin toiminnalliset vaiheet keskeisenä osana myyntityötä.....	18
3.3 Myyntityö ja myyjän menestystekijät .....	21
4 VALMENTAVA SUORITUKSEN JOHTAMINEN .....	26
4.1 Suorituksen johtamisen toimintaympäristö.....	26
4.2 Suorituksen johtaminen tuo yrityksen strategian käytännön toimintaan .....	29
4.3 Valmentava johtajuus on vuorovaikutussuhde.....	32
5 YKSILÖN VALMENTAVA SUORITUKSEN JOHTAMINEN .....	34
5.1 Valmentava suorituksen johtaminen lähiesihenkilötyössä.....	35
5.2 Perehdyttäminen menestyksen mahdollistajana.....	39
5.3 Yksilön suorituksen johtamisen elementit .....	42
5.3.1 Tavoitteiden asettaminen ja tulosten seuranta .....	43
5.3.2 Ohjaus, valmentaminen, palautteen anto ja kehittäminen .....	46
5.4 Motivaatio ja sitoutuminen .....	49
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	54
6.1 Lähestymistapa.....	54
6.2 Tutkimusmenetelmät.....	55
7 TUTKIMUSTULOKSET .....	59
7.1 Uuden B2B-myyjän perehdyttäminen.....	59
7.1.1 Perehdyttämisen toteutuminen.....	61
7.1.2 Perehdyttämisen nykytila ja johtopäätökset .....	67
7.2 Uuden B2B-myyjän valmentava suorituksen johtaminen.....	70
7.2.1 Valmentavan suorituksen johtamisen toteutuminen.....	73
7.2.2 Valmentava suorituksen johtamisen nykytila ja johtopäätökset.....	83
8 KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	86
8.1 Uuden B2B-myyjän perehdyttämisen malli.....	86
8.2 Uuden B2B-myyjän valmentavan suorituksen johtamisen malli.....	90
9 POHDINTA .....	96
LÄHTEET	

## LITTEET

## 1 JOHDANTO

Yritysten tärkeimpänä voimavarana ja kilpailuetuna pidetään henkilöstöä. Yritysten välttämätön toiminto kilpailuedun säilyttämiseen yritysmarkkinoilla on jatkuva toiminnan ja osaamisen kehittäminen. Opinnäytetyön tilaajana ja tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii arvostettu myyntiorganisaatio, jonka strategiset tavoitteet vaativat yritykseltä jatkuvaa toiminnan sekä osaamisen kehittämistä. Kohdeorganisaatiossa on havaittu, että aloittavien uusien myyjien kasvupolku on poikkeuksia lukuun ottamatta hidas ja myyjien vaihtuvuus ensimmäisen kolmen vuoden sisällä on koettu ongelmaksi. Henkilöstön suuri vaihtuvuus rasittaa organisaatiota ja tuottaa paljon kustannuksia ja kuormittaa organisaatiota. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää kehittämissuhteita siihen, miten alueyksiköiden esihenkilöt voivat parantaa yksilön valmentavaa suorituksen johtamista sekä perehdyttämistä, jotta mahdollistetaan uuden myyjän menestyminen, nopeampi kehityspolku ja sitä kautta henkilöstön parempi sitoutuminen. Opinnäytetyön tutkimusongelma on muotoiltu ja rajattu siten, että niiden kautta saatavilla tuloksilla kyettäisiin mahdollisimman konkreettisesti vastaamaan yksilön perehdyttämisen ja valmentavan suorituksen johtamisen haasteisiin esihenkilötyössä ja niiden vaikutukseen uuden myyjän kehityspolulla.

Teorian kautta tutkitaan kohdeorganisaation toimintaympäristöä kuten B2B-myyntiä, myynnin johtamista ja suorituksen johtamisen näkökulmia organisaatiotasolta aina yksilö tasolle. Keskeisenä teemana käsitellään perehdyttämistä ja perehdyttämisen nykytilaa ja haasteita sekä perehdyttämisen vaikutuksia uuden myyjän kehityspolkuun. Keskeisenä teemana on myös yksilön valmentaminen ja suorituksen johtaminen ja niiden nykytila sekä haasteet kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyön tutkimusaihe on koettu kohdeorganisaation yhdeksi tärkeimmistä kehityskohteista organisaation kilpailukyvyä säilyttämiseksi. Opinnäytetyön tuloksena haetaan vastausta kysymyksen: Millaisella lähiesihenkilötyön mallilla kohdeorganisaation alueyksiköiden esihenkilöt voivat parantaa valmentavaa suorituksen johtamista ja perehdyttämistä, jotta mahdollistetaan uuden myyjän menestyminen, nopeampi kehityspolku, parempi sitoutuminen

ja yrityksen strategisten tavoitteiden toteutuminen? Opinnäytetyön on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa vastauksia tutkimusongelmaan haetaan teemahaastatteluilla sekä analysoimalla yrityksen perehdytyksen ja johtamisen oheistukset ja oppaat. Tutkimuksen tuloksena ja kehittämis ehdotuksena havaittuihin löydöksiin luodaan perehdyttämisen sekä valmentavan suorituksen johtamisen malli, tukemaan päivittäistä esihenkilötyötä. Mallia voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa ja muissa vastaavissa organisaatiossa soveltaen. Opinnäytetyöllä on ajankohtaista arvoa juuri henkilöstön ollessa yrityksille tänä päivänä vahva kilpailuedun tuottaja ja työn tulosten hyöty on merkittävä toiminnan kehittämisessä.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

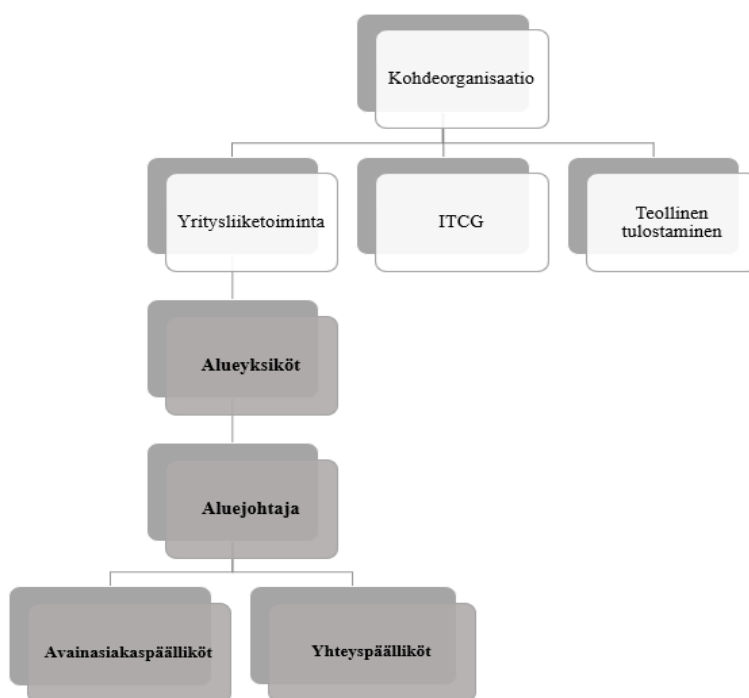
### 2.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyössä tutkitaan Suomessa ja Baltian maissa toimivan myyntiorganisaation B2B-myyntiyksiköiden uusien myyjien perehdyttämistä ja valmentavaa suorituksen johtamista esihenkilötyön näkökulmasta. Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on tunnettu laadukkaasta myyntiosaamisesta ja organisaatiossa työskenteleekin pitkään talossa työskennelleitä alansa huippumyyjiä. Kohdeorganisaatiossa kuitenkin aloittavien uusien myyjien kehityspolku on poikkeuksia lukuun ottamatta hidaskäynnissä. Kohdeorganisaation myyjien vaihtuvuus ensimmäisen kolmen vuoden sisällä on koettu ongelmaksi. Uudet myyjät eivät pääse riittävän nopeasti kokemaan onnistumisia ja takaamaan itselleen riittävää myyntiä ja sitä kautta tarkoituksen mukaista tulotasoa. Kohdeorganisaatiossa suhtaudutaan positiivisesti ja kannustavasti tämän opinnäytetyön toteuttamiseen, aiheeseen, opinnäytetyön tavoitteisiin ja ennen kaikkea työn lopputulosten hyödyntämiseen. Kohdeorganisaatiossa kehittäminen liittyy vahvasti myös jokaisen toimenkuvaan tai tehtävään. Kehittämisellä pyritään luomaan yritykselle uusia tapoja toimia sekä uusia menetelmiä, tuotteita ja palveluita, joiden lähtökohtana on yrityksen omat tarpeet ja oma toimintaympäristö. (Ojasalo ym., 2018, s. 11.)

Opinnäytetyöllä tuloksien kautta esitetään kehittämissuositus B2B-myyntin perehdyttämisen ja valmentavan suorituksen johtamisen mallista päivittäisen esihenkilötyön tueksi, jonka tuloksena kohdeorganisaation uudet myyjät saavat nopeammin ja paremman ymmärryksen omasta toimenkuvasta, odotuksista, tehtävistä ja tavoitteista sekä omasta henkilökohtaisesta kehityspolusta. Opinnäytetyön tuloksena esitettävä malli auttaa kohdeorganisaation perehdyttämiseen osallistuvia henkilöitä ymmärtämään oman roolinsa, vastuunsa, tehtävät ja tavoitteet perehdyttämisessä. Työn tuloksena syntyy yhtenäinen selkeä toimintamalli perehdyttämiseen ja yksilön valmentavaan suorituksen johtamiseen, jota myös muut myyntiyritykset voivat hyödyntää soveltaen. Opinnäytetyön tekijälle, joka toimii myös oman työnsä ohessa uusien myyjien perehdyttämisessä, työ antaa ymmärryksen omasta roolista, vastuusta, tehtävistä ja tavoitteista perehdyttämiskokonaisuudessa. Opinnäytetyön tekijälle on tärkeää kasvattaa omaa osaamista lähiesihenkilötyön näkökulmasta myyntin johtamisessa.



Kohdeorganisaatio on tulostuksen- ja dokumentinhallinnan sekä kuvantamisen ratkaisuja tarjoava myynti- ja palveluyritys. Yritys on perustettu vuonna 1941 ja yrityksessä työskentelee noin 320 työntekijää Suomessa ja Baltiassa. Kohdeorganisaation liiketoiminta on jaettu kolmeen liiketoimintayksikköön (Kuvio 1), joita ovat Yritysliiketoiminta, ITCG kuluttaja- ja jälleenmyynti liiketoiminta sekä Teollinen tulostaminen.



Kuvio 1. Kohdeorganisaation rakenne (Kohdeorganisaatio, 2021).

Kohdeorganisaatio toimii sekä yritys- että kuluttajaliiketoiminnassa useiden erilaisten myyntikanavien kautta. Opinnäytetyö on rajattu tarkastelemaan Yritysviestinnän Liiketoiminnan Suomen suoramyynnin alueyksiköiden esihenkilötyötä. Suoramyynnin alueyksiköitä on Suomessa kahdeksan. Yritysliiketoimintayksikkö tarjoaa yrityksille ja yhteisöille tulostamisen- ja dokumentinhallinnan ratkaisuja. Kohdeorganisaation alueellisesta suoramyynnin liiketoiminnasta vastaa Aluejohtaja, joka vastaa myös alueellisesta myynninkehittämisestä sekä toimii alueellisen suoramyyntitiimin B2B-myyjien, kuten Yhteyspäälliköiden ja Avainasiakaspäälliköiden lähiesihenkilönä. (Kohdeorganisaatio, 2021.)

Opinnäytetyön tekijä työskentelee itse kohdeorganisaation suoramyynnin alueellisessa toimipisteessä Avainasiakaspäällikkönä vastaten alueensa keskisuurista ja suurista

asiakkaista, asiakasyhteistyöstä ja asiakassuhteiden kehittämisestä sekä tulostamisen ja dokumentinhallinnan ratkaisujen myynnistä. Opinnäytetyön tekijä osallistuu myös oman työnsä ohessa uusien myyjien perehdyttämiseen ja kummitoimintaan. Opinnäytetyön ohjaajana toimii kohdeorganisaation suoramyynnin alueyksikön Aluejohtaja. Kehittämishankkeiden käynnistäjänä toimii kohdeorganisaatiolle laadittu visio ja strategia. Visio on unelma siitä, mihin suuntaan yritys on pidemmällä aikavälillä menossa, kun taas strategia on organisaation valitsema tapa, miten he uskovat erottuva kilpailijoista ja menestyvänsä markkinoilla. (Niemelä ym., 2008, s. 136.)

Kohdeorganisaation strategia vuoteen 2023 on kiteytetty niin, että yritys keskittyy kannattavaan liiketoiminnan kasvuun, asiakaskeskeisyyden parantamiseen sekä osaamisen kehittämiseen. Kohdeorganisaation keskeisiä tavoitteita, joiden avulla visiota ja strategiaa toteutetaan ovat seuraavat alueet: markkinajohtajuus ydinliiketoiminnassa, asiakaskeskeisyyden kehittäminen erinomaiselle tasolle, uusien palveluiden luominen, alueellinen laajentuminen sekä vastuullinen toiminta. Kohdeyritys on määritellyt keskeiset kilpailuetualustat, joita on kuusi; osaamisalusta, toiminta-alusta, palvelualuealusta, teknologia-alusta, sovellusalusta, vastuullisuusalusta. Näiden kilpailualueiden kautta johdetaan strategian mukaista kehittymistä kullakin osa-alueella. Opinnäytetyö pyrkii tuomaan kehittämis ehdotuksen tärkeän kilpailuedun eli henkilöstön osaamisen kokonaisuuteen, jonka avulla mahdollistetaan strategian toteutuminen, myynnin kannattava kasvu. (Kohdeorganisaatio, 2021.)

## 2.2 Tavoitteet ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia kehittämis ehdotus B2B-myynnin perehdyttämisen ja valmentavan suorituksen johtamisen mallista päivittäisen esihenkilötyön tueksi, jonka tuloksena kohdeorganisaation uudet myyjät saavat nopeammin ja paremman ymmärryksen omasta toimenkuvasta, odotuksista, tehtävistä ja tavoitteista sekä omasta henkilökohtaisesta kehityspolusta. Mallin avulla pyritään parantamaan ja nopeuttamaan uuden myyjän työn aloitusta, mahdollistaa paremmin myyjien menestyminen sekä helpottaa lähiesihenkilötyötä ja strategisten tavoitteiden toteutumista.

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään kohdeorganisaation alueyksiköiden lähiesihenkilötyötä ja sen kautta yksilön valmentavaa suorituksen johtamista lähtökohtana perehdyttäminen. Tutkimus rajataan tutkimaan uusien, alle kolme vuotta talossa olleiden B2B-myyjien kehityspolkua. Opinnäytetyön tutkimusongelma on muotoiltu ja rajattu siten, että niistä saatavilla tuloksilla kyettäisiin mahdollisimman konkreettisesti vastaamaan, voidaanko yksilön kehityspolkua nopeuttaa ja sitoutumista parantaa kehittämällä yksilön perehdyttämisistä ja valmentavan suorituksen johtamista esihenkilötyössä.

Opinnäytetyön tavoitteisiin päästään löytämällä vastaus seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Pääkysymys:

Millaisella lähiesihenkilötyön mallilla kohdeorganisaation alueyksiköiden esihenkilöt voivat parantaa valmentavaa suorituksen johtamista ja perehdyttämistä, jotta mahdollistetaan uuden myyjän nopeampi kehityspolku, parempi sitoutuminen ja yrityksen strategisten tavoitteiden toteutuminen?

Ala kysymykset:

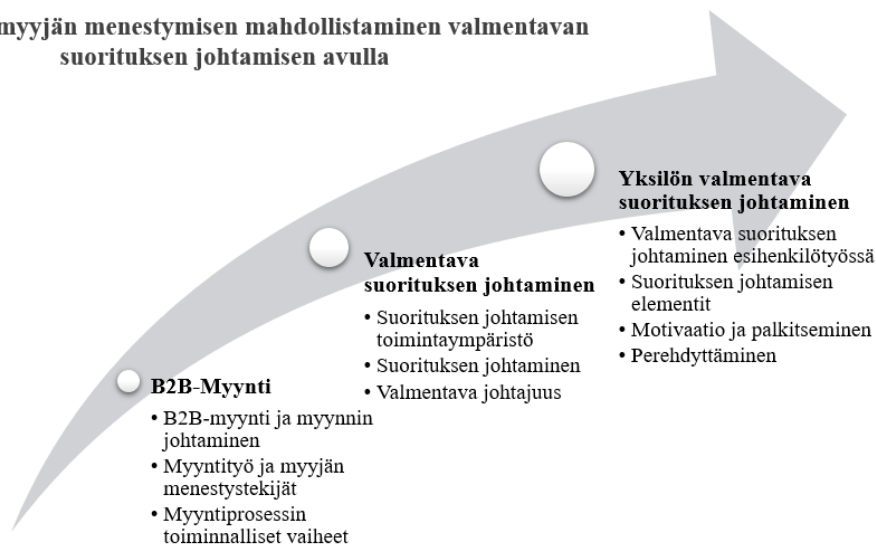
- Miten uuden myyjän perehdyttäminen toteutuu kohdeorganisaatiossa?
- Miten perehdyttämistä tulisi kehittää, jotta se tukisi paremmin uuden myyjän aloitusta ja lähiesihenkilötyötä?
- Miten valmentava suorituksen johtaminen toteutuu kohdeorganisaatiossa?
- Miten valmentavaa suorituksen johtamista tulisi kehittää, jotta se tukisi paremmin uuden myyjän aloitusta, kehityspolkua, menestymistä sekä lähiesihenkilötyötä?
- Mitkä seikat yksilön perehdyttämisessä ja valmentavassa suorituksen johtamisessa vaikuttavat uuden myyjän kehityspolkuun sekä sitoutumiseen?
- Mitkä asiat motivoivat ja sitouttavat uusia myyjiä?
- Miksi uusien myyjien vaihtuvuus on ensimmäisen kolmen vuoden aikana suuri?

## 2.3 Tietoperusta

Tietoperusta eli opinnäytetyön teoreettinen viitekehys kuvaa kohdeorganisaation toimintaympäristöä ja liiketoiminnan aluetta kuten B2B-myyntiä. B2B -myynnin keskeisiä osa-alueita ovat B2B-myynti- ja myynnin johtaminen sekä myyjän menestystekijät. Kennerin & Leinon (2020, s. 4–6, 269) mukaan tulevaisuudessa B2B-myynnissä menestyminen vaatii uudenlaista näkökulmaa B2B-myyntiin, myyntiin liittyvästä roolista riippumatta. B2B-myynti on arvon tuottamista asiakkaalle, mutta myös myyjän arvon luomista kohdeorganisaatiolle. Tasaisempi myyntikoneiston suorituskyky on kasvun ja tuloksellisuuden kannalta erittäin tärkeää ja se korostuu myös kohdeorganisaation tavoitteissa. (Kohdeorganisaatio, 2021.)

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu Kuviossa 2 esitetyn Sydänmaanlakan (2012, s. 81–88) suorituksen johtamisen viitekehysten ympärille, jossa kuvataan sitä, kuinka suorituksen johtaminen tuo yrityksen strategian käytännön toimintaan, operatiiviseen johtamiseen sekä yksilön suorituksen johtamiseen.

### Uuden B2B-myyjän menestymisen mahdollistaminen valmentavan suorituksen johtamisen avulla



Kuvio 2. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys mukaillee Sydänmaanlakan (2012, s. 81–83) suorituksenjohtamisen viitekehystä.

Organisaation näkökulmasta on tärkeää ymmärtää toiminnan tarkoitus, tehtävät, tavoitteet ja se, että kriittinen osaamisen taso on selvillä jokaisella organisaation tasoilla. Suorituksen johtaminen luo käsityksen organisaatiolle sen tiimeille sekä yksilölle siitä,

mikä on yrityksen tehtävä, strategia ja yrityksen toiminnan tarkoitus sekä millaisessa ympäristössä toimitaan ja mitkä ovat yrityksen arvot. Suorituksen johtaminen yksilötasolla on tärkeää ja se auttaa yksilöä ymmärtämään oman roolinsa ja tehtävänsä organisaatiossa. Suorituksen johtaminen yksilön näkökulmasta auttaa sekä lyhyen tähtäimen kehittymistä omassa tehtävässä sekä pitkántähtäimen kehittymistä omalla uralla. Ympäristön näkökulman kautta esiin tulee organisaation arvot ja kulttuuri, jotka tulisi liittää mukaan suunnittelu- ja kehityskeskustelukäytäntöihin unohtamatta palautteenantoa. Suorituksen johtaminen on muuttanut painopisteen menneisyydestä nykytilanteeseen ja tulevaisuuteen ja keskittyy enemmän seurantaan, valmentamiseen ja kehittämiseen. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 81–88.) Toimintaympäristön kuvauksessa avataan innostavan yrityskulttuurin merkitystä myyntiorganisaatiossa, koska sen merkitys toimintaympäristössä on suuri ja yrityskulttuuria voidaan kehittää toimintaympäristön muutoksien mukana. (Tiililä, 2016, s. 116–119.)

Valmentava suorituksen johtamisen kokonaisuus B2B-myyynnissä avaa teorian kautta suorituksen johtamisen toimintaympäristön, valmentavan johtamisen sekä suorituksen johtamisen käsitteet ja niiden vaikutukset esihenkilön työhön ja yksilön suoriutumiseen. Valmentavan suorituksen johtamisen yksi tärkeimmistä esihenkilön tehtävistä on kirkastaa yrityksen strategia työntekijöille ja tuoda se päivittäiseen tekemiseen (Heiskanen, 2019, s. 21–24). Perehdyttäminen on nostettu tärkeäksi osaksi teoreettista viitekehystä, koska perehdyttäminen antaa hyvät lähtökohdat uuden myyjän onnistuneelle kehityspolulle. Perehdytysvaihe vaatii esihenkilöiltä valmentavaa ja tavoitteellista näkökulmaa ja on tärkeä pohja uusien myyjien onnistuneelle suorituksen johtamiselle. Koko rekrytointiprosessi ja perehdyttämisvaihe vie yritykseltä paljon aikaa ja resursseja, joten on ensiarvoisen tärkeää, että yritys onnistuu tässä vaiheessa ja saa yritykselle osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä. Perehdyttämisen onnistuminen maksaa parhailtaan itsensä moninkertaisesti takaisin. (Hyppänen, 2007, s. 197–199.)

Teoreettisen viitekehysten kautta keskitytään yksilön valmentavaan suorituksen johtamiseen ja niihin toimenpiteisiin ja keinoihin, joihin lähiesihenkilö voi omalla päi-  
vittäisjohtamisella merkittävimmin vaikuttaa. Suorituksen johtamisen elementtien tuodaan mukaan yksilön valmentamiseen. Elementtejä ovat tavoitteiden asettaminen, tulosten seuranta, ohjaus- ja valmentaminen, sekä palaute ja kehittäminen. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 82–83.) Valmentamisen ja sen vaikutus suorituksen johtamisessa on

noussut merkittäväksi tekijäksi tämän päivän johtamisessa. Valmentavan suorituksen johtamisen tavoitteena on hyödyntää henkilön henkilökohtainen lahjakkuus, osaaminen ja toimintatavat. Valmentaminen tarkoittaa ihmisten kehityspotentiaalin aktivoimista ja mahdollistaa taitojen ja toimintatapojen kehittämisen yksilötasolla. Valmentaminen auttaa henkilöä siinä, miten he omalla tekemisellään auttavat itseään itselle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Valmentamisen tarkoitus on sitouttaa henkilö tavoitteisiin ja saattaa henkilö vastamaan tavoitteiden toteutumisesta. (Kvist ym., 2004, s. 19–36.) Myyjän kehityspolkua tarkastellaan myös ammatillisen myyntityön vaatimusten, myyntiprosessin toiminnallisten vaiheiden tuntemisen, myynnin menestystekijöiden ja yksilön motivaatiotekijöiden näkökulmista. Opinnäytetyön tutkimus ja siitä syntyvät tulokset keskittyvät B2B-myyjän eli yksilön valmentavaan suorituksen johtamisen ja perehdyttämisen kehittämiseen päivittäisessä lähiesihenkilötyössä. Nämä käsitteet muodostavat opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen.

### 3 B2B-MYYNTI

B2B-myynti on arvon tuottamista asiakkaalle. Kortelainen & Kyrö (2015, s. 8–16) määrittelevät myynnin olevan pitkäaikainen asiakassuhde myyjän ja ostajan välillä. Myynti on asiakkaan ongelmien ratkaisua tarjottavien tuotteiden ja palveluiden avulla. B2B-myyntin erityispiirteitä ovat, että myyjä tapaa asiakkaitaan pääsääntöisesti kasvotusten. Myyjä hankkii asiakaskohtaamisilla tietoa asiakkaan tarpeista ja ongelmista sekä tekee sen pohjalta tarjouksia, sopimuksia ja hinnoittelee, keskustelee rahasta ja päättää kauppoja. Perinteisesti B2B-myyntin tavoitteena on ollut myydä yrityksen tuote tai palvelu asiakkaalle, vaikkei asiakkaalla olisikaan näille tarvetta. Tänä päivänä B2B-myynti on kuitenkin konsultoivaa ja asiakkaan monimuotoisten ongelmien ratkaisua. B2B-myyntissä panostetaan määrän sijaan laatuun ja myydyillä ratkaisulla tuotetaan aidosti asiakkaalle arvoa. Myyntityö on usein myyjille hyvin vapaata mutta vastuullista koska usein myyntiyksiköiden vastuulla on yrityksen jatkuvuus ja työpaikkojen säilyvyys. Kohdeorganisaatiossa panostetaan myös vahvasti ratkaisumyyntiosaamiseen ja sen kehittämiseen. (Kohdeorganisaatio, 2021.)

Kennerin & Leinon (2020, s. 269) mukaan ” myynti on yrityksen sydän, joka pumpkaa verta ja energiaa koko muuhun organisaatioon. Jos ei ole myyntiä, niin ei ole muitakaan toimintoja”. B2B-myyntiin on myös muutettava modernimpaan muotoon koko markkinan, asiakkaiden ostokäyttäytymisen ja digitalisaation tuoman muutoksen myötä. Tulevaisuudessa B2B-myyntissä menestyminen vaatii uudenlaista näkökulmaa B2B-myyntiin, myyntiin liittyvästä roolista riippumatta. B2B-myynti on arvon tuottamista asiakkaalle, mutta myös myyjänarvon luomisista kohdeorganisaatiolle.

Yrityksissä panostetaan yleisesti paljon myynnin ulkoiseen ulottuvuuteen, jonka keskiössä on asiakas ja myynnin tapa toimia, kun taas sisäisessä ulottuvuudessa keskiöön nousee myyjä ja organisaatio. Perinteisesti myyntiorganisaatioissa on menestyviä myyjiä, jotka antavat yritykselle täyden panoksen ja laittavat itsensä likoon. Nämä myyjät tuovat organisaatiolle suurimman osan liikevaihdosta ja yrityksen tuloksesta. Nähdään kuitenkin, että tämä on riski yritykselle, koska huippusuoriutujia on vaikea monistaa, eikä ole itsestään selvää, että valmiita uusia huippusuoriutuja löydetäisiin rekrytointivaiheessa. Kenenkään myyjän ei tulisi olla yritykselle korvaamaton, vaan toimintamallia tulisi muuttaa niin, että kaikkien myyjien on mahdollista saada suorituskyky huipputasolle. Tasaisempi myyntikoneiston suorituskyky on kasvun ja tuloksellisuuden kannalta erittäin tärkeää. Myyntituloksien onnistumisen edellytyksiä ovat, että yrityksen arvot ja toimintakulttuuri ovat myyntiä tukevaa ja asiakasnäkökulman huomiioon ottavaa. Arvojen kautta johdetaan toimintatavat ja pelisäännöt myynnille. Onnistumiseen vaikuttavat tietysti myös yrityksille tarjottavien tuotteiden ja palveluiden ainutlaatuisuus, yrityksen markkina-asema ja imago. (Kenneri & Leino, 2020, s. 4–6; Salminen, 2017, s. 124–129.)

### 3.1 Myynnin johtaminen on vuorovaikutusprosessi

Heiskasen (2019, s. 21–24) mukaan myynnin johtamisen tärkein lähtökohta on asiakasetu ja hyöty. Myyntityön tavoite on erottua kilpailijoista ja tehdä myönteinen vaikutus toiseen osapuoleen. Lähtökohtana myynnin johtamiselle toimii yrityksen intohimoinen ja kilpailijoista poikkeava strategia, joka asettaa tavoitteet ja toimenpiteet tulevaisuuteen. Tutkimusten mukaan vain pieni prosentti työntekijöistä tuntee

kuitenkaan organisaationsa strategian. Onnistunut myyntijohtaja pystyy luomaan vision toiminnasta ja strategian, jonka avulla yksilö tai tiimi voi saavuttaa vision. Vaikka visio ja strategia ovat kunnossa, voi onnistumista myynnissä rajoittaa myyntiympäristö, kilpailijoiden toiminta, markkinamuutokset tai organisaatio tason strategioiden ja tavoitteiden jalkauttamisen vaikeudet tiimi ja yksilötasolle. Boston Consulting Groupin (BCG) tutkimuksen mukaan yliveritiset toimijat voittavat kilpailijansa tehokkuudessa ja innovaatiossa sekä liiketoiminnan kasvattamisessa. Tutkimuksen mukaan vain 2 %:a 2500 yrityksestä onnistui erottumaan näillä keinoilla. Myynnin johtamisessa on keskityttävä entistä enemmän sisäiseen johtamiseen, erilaisten myyntityyppien poistamiseen ja ennen kaikkea ihmisten johtamiseen, henkilöiden valmentamiseen ja tärkeimmän yrityksen kilpailuedun, eli myyjien hyvinvointiin ja kehittämiseen. (Kenner & Leino, 2020, s. 4–6; Jobber, ym., 2019, s. 302–303.)

Myynnin johtaminen on vuorovaikutusprosessi, jota määrittävät organisaation vallitseva kulttuuri, arvot, visio ja strategia. Vuorovaikutus on vaikuttamista verkostossa ja on tärkeä osa johtamisosaamista. Onnistunut vuorovaikutus on aitoa, aktiivista, empaattista, jämäkkää ja avointa sekä tasapainoista osapuolten kommunikointia. (Sydänmaanlakka, 2016, s. 113–115, 119.) Johtaminen on myös vuorovaikutusprosessi, jonka avulla johtaja vaikuttaa yksilöön ja tiimiin sekä siihen miten yhteinen tavoite saavutetaan tehokkaasti. Johdettavat ovat hyvin erilaisia ja heidän valmiustasonsa voi olla hyvin erilainen. Johdettavan valmiustasoa voidaan arvioida esimerkiksi osaamisen, motivaation, sitoutumisen ja itseohjautuvuuden kautta. Johtajan tuleekin valita erilainen johtamistyyli eri tasoisten johdettavien mukaan. Johtamistyyliä voi olla ohjaava, osallistuva, delegoiva tyyli tai sitten opinnäytetyön keskiössä oleva valmentava johtaminen. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 34–35, 46–47; Salminen, 2017, s. 124–129.)

Hyvä johtaminen rakentuu tavoitteiden asettamisen, tukevan ohjaamisen, palautteen antamisen, osaamisen kehittämisen, tehokkaan kommunikoinnin ja motivoinnin ympärille, unohtamatta omalla esimerkillä johtamista. Tämän kautta on helppo johtaa huipputiimin ominaisuudet, jotka lähtevät liikkeelle myös selkeistä tavoitteista. Myynnin johtamisessa onnistuminen vaatii sitoutumisista, kurinalaisuutta, yhteenkuuluvuutta, energisyyttä, innovatiivisuutta sekä erilaisuuden hyödyntämistä. Myynnin johtamisen yksi tärkeimmistä asioista on ylläpitää vaadittava aktiviteettitaso myynnissä. Kuinka aktiivisesti työskennellään ja verkostoidutaan olemassa olevien asiakkaiden ja



uusien mahdollisten asiakkaiden kanssa? Kuinka aktiivisesti analysoidaan kohdemarkkinaa ja asiakaspotentiaalia? Miten hyödynnetään markkinoinnin tuottamat kampanjat ja mainonta? Myyjän tärkeänä tehtävänä on käyttää laajasti omaa myyntiosaamista sekä kehittää ja ylläpitää sitä aktiivisesti. Kun tavoitteet on asetettu, on niiden saavuttamisen mittaaminen tärkeää. Pelkkä myynnin määrän mittaaminen ei riitä ja on jokseenkin vanhanaikaista ja saattaa vaikuttaa heikentävästi myynnin laatuun. Myynninjohtamisessa on tärkeää keskittyä systemaattiseen ja vaiheistettuun asiakkuudenhallintaprosessiin. Myyntityö kuten myös johtaminen on vaikuttamista ihmisiin. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 34–35, 46–47; Salminen, 2017, s. 124–129.)

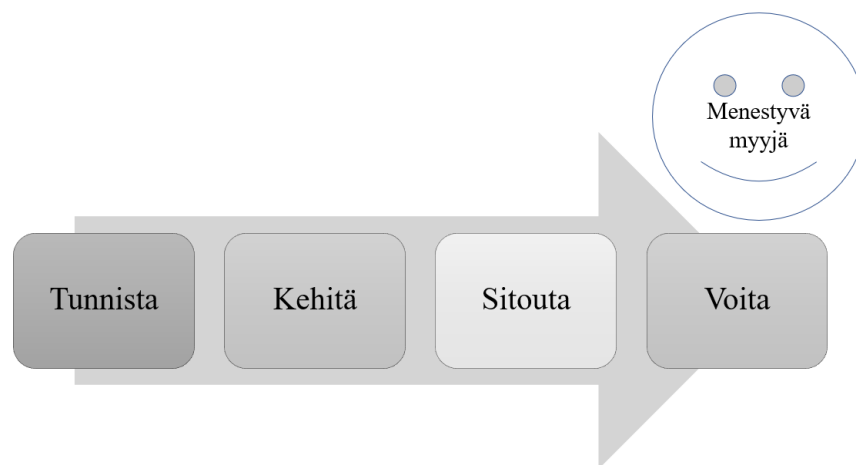
Myyntitiimi ja myyjät ovat yksi tärkeimmistä rajapinnoista asiakkaisiin. He edustavat yritystä sen yrityskulttuurin ja arvojen mukaisesti. Innostava myynninjohtajuus sallii myyntitiimin vastata heille asetettuihin haasteisiin ja sitouttaa niihin, tavoitteiden saavuttamiseksi. Tehokkaan ja tuloksellisen toiminnan varmistamiseksi myynnin johdon on tunnettava asiakas ja sen tarpeet sekä osata käyttää näitä tietoja kannattavan kasvun luomiseksi. Tämä vaatii enemmän ammattitaitoisia myyjiä ja strategisia tuntevia myyntitiimejä, jotka yhdistävät yrityksen kilpailuedun, kuten asiakaslähtöisyyden markkinoihin sekä asiakkaaseen. Myynnin johdon on oltava taitava yhteistyön kehittäjä, yksilö, tiimi ja organisaatiotasolla. Yhteistyö on tehokas työkalu, jonka avulla tiimit voivat saavuttaa yhteiset tavoitteet tehokkaammin mm. jakamalla tietämystä ja osaamista tiimin rajojen yli. Myyntijohtajan on tehtävä yhteistyötä myös asiakkaidensa kanssa sekä lisäksi myös markkinointikollegoidensa ja muiden yrityksen osastojen kanssa, jotta voidaan saavuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittava myynti. Myyntitiimejä motivoi johtamistyylillä, joka on linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa ja tukee yrityksen kulttuuria. Markkina- ja asiakastuntemus ja palautteet kentältä on myynnin välitettävä yritykselle, jotta yritys voi menestyä asiakaslähtöisesti. On tutkittu, että asiakaslähtöinen organisaatio on menestynein organisaatio haasteellisilla nykymarkkinoilla. Myynninjohtajien on tunnettavakin koko toimintakenttä ja rakennettava yhteistyötä ja varmistettava että osaavaa henkilöstöä on tulevaisuudessakin saatavilla. (Jobber, ym., 2019, s. 302–303.)

### 3.2 Myyntiprosessin toiminnalliset vaiheet keskeisenä osana myyntityötä

Myyntiprosessin tunteminen on keskeisessä roolissa myyjän tehtävää. Yrityksen prosessijohtaminen tarkoittaa sitä, miten organisaatio luo arvoa asiakkaalle tapahtumien ketjussa, jota kutsutaan prosessiksi. Organisaatiolle tärkeimpiä prosesseja ovat ne, jotka ovat oleellisia yrityksen menestymisen kannalta. Prosessijohtamisen keskiössä on asiakasarvon tuottaminen suhteessa kustannuksiin, niin että organisaatiolla on toiminnan kautta mahdollisuus menestyä taloudellisesti. Prosessiajattelussa kohdistetaan huomio toimintaan ja se liittyy myös vahvasti laatujohtamiseen. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 10–12.) Prosessiin, niin kuin myyntiprosessiinkin, liittyvät aina resurssit, henkilöstö, työkalut, tuotos, ympäristön kuvaus ja liittymäpinnat toisiin prosesseihin. Prosessikuvauksessa esitellään prosessin kriittiset toiminnot ja määrittelyt. Prosessikuvaus sisältää prosessiin liittyvät oleelliset tekijät. Resurssi on edellytys prosessin toteutukselle, sillä viitataan usein aikaan, rahaan, osaamiseen, menetelmiin, laitteisiin ja ihmisiin. Myyntiprosessin lähtökohtana on voittaa isompia kauppoja ja keskittyä siitä lähtökohdasta tärkeisiin asioihin, jotka mahdollistavat menestymisen. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 121–124, 131; EFQM Excellence malli, 2012.) Prosessin toiminto koostuu tehtävistä. Tehtävä on suoritettavaksi sovittu työ. Prosessin tehtävät kuvataan vaiheittain ja tuotos syntyy prosessin toteutuksen tuloksena. Myyntiprosessissa tuotos on tyypillisesti sopimus, joka on fyysinen prosessin lopputuotos. Myyntiprosessin vaiheissa syntyy myös tuotoksia, joita kutsutaan välituotoksiksi, niitä ratkaisumyyntiprosessissa on esimerkiksi, nykytila-analyysi, ratkaisun kuvaus ja tarjous. Prosessin vaiheille on yleisesti luotu tavoite ja seurantamittarit. (Laamanen, 2009, s. 116, 136.)

Jokaiselle myyntiprosessin vaiheelle voidaan laatia tehtäviä ja tavoitteita. Tunnistamisvaiheen tarkoitus on varmistaa, että tapaaminen on sovittu oikeiden ihmisten kanssa. Tässä vaiheessa on tärkeää tunnistaa asiakkaan potentiaali, haasteet ja varmistaa että asiakas on valmis muutokseen. Tuloksena syntyy yhteinen etenemissuunnitelma asiakkaan kanssa. Kehitä vaiheessa on asiakkaan avainpäättäjät ja vaikuttajat löydetty, tarveanalyysi tehty ja myyjällä on tarvittavat tiedot voittavan tarjouksen tekemiseen. Sitouttamisvaiheessa ratkaisuehdotus on ymmärretty ja se on kilpailijoihin nähden erottuva. Ehdotus on käyty päättäjien kanssa läpi ja asiakas haluaa ostaa ja on valmis etenemään sopimusneuvotteluihin. Voita vaiheessa neuvottelutaktiikka on mietitty valmiiksi ja kauppa clousataan. (Ropponen, 2020, s. 280–281.)

Kuviossa 3 Ropponen (2020, s. 12–13) on kuvannut B2B-myyntiprosessin neljään vaiheeseen, joita ovat tunnista, kehitä, sitouta ja voita.

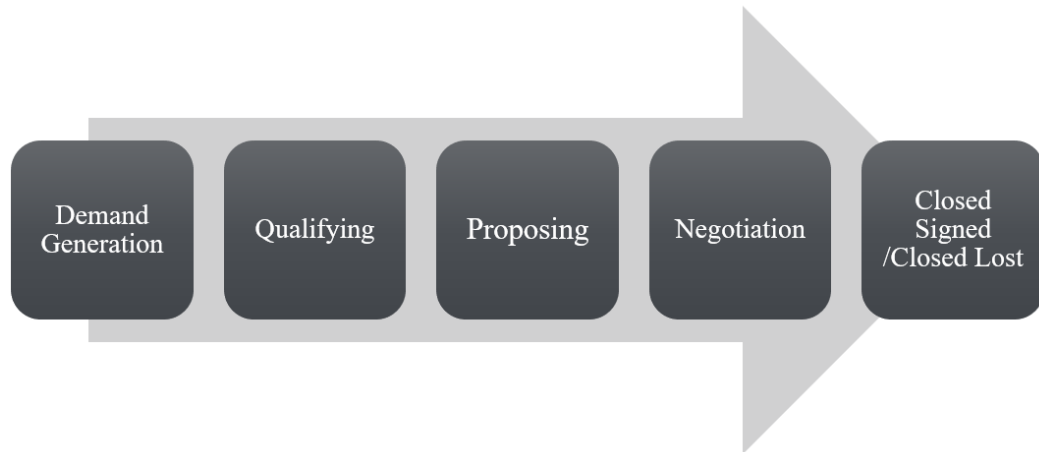


Kuvio 3. Myyntiprosessin vaiheet menestykseen, mukaillen Ropponen (2020, s. 12–13) myyntiprosessin vaiheita.

- Tunnista: Tässä myyntiprosessin vaiheessa analysoidaan asiakaspotentiaalia ja tehdään jatkuvaa uusasiakashankintaa eli prospektointia sekä valmistaudutaan myös ensimmäiseen tapaamiseen ja päätetään etenemistavasta.
- Kehitä: Tässä myyntiprosessin vaiheessa fasilitoidaan ostoprosessia, kehitetään asiakassuhteita sekä selvitetään asiakkaan tarpeet.
- Sitouta: Tässä myyntiprosessin vaiheessa rakennetaan myytävän ratkaisun arvo ja kiteytetään asiakkaalle sen saamat hyödyt. Tässä vaiheessa rakennetaan myös voittava, kilpailijoista erottuva ehdotus asiakkaalle.
- Voita: Tässä myyntiprosessin vaiheessa käydään asiakkaan kanssa neuvotte- luita, jatkuvaa vuoropuhelua ja ohjataan asiakasta päätökseen.

Menestyvän myyjän on seurattava myyntiprosessia tarkasti voittaakseen kauppvoja. Myyjän on otettava asiakas vahvasti mukaan prosessin vaiheisiin, ideoimaan ja rakentamaan yhdessä arvoa asiakkaalle. Jokaisessa myyntiprosessin vaiheessa myyjän täytyy pystyä toimimaan innovatiivisesti ja asiakaskeskeisesti. Erinomaisissa organisaatioissa suunnitellaan, hallitaan ja parannetaan jatkuvasti prosesseja, arvon tuottamiseksi ja kasvattamiseksi asiakkaille sekä muille sidosryhmille. Prosessin tehokkuuden ansiosta mahdollistetaan myynnille menestyminen. (EFQM Excellence malli, 2012; Laamanen, 2001, s. 97.)

Kohdeorganisaatiossa myyntiprosessin vaiheet on kuvattu viiteen vaiheeseen, joita kuvataan englanninkielisin termein Kuviossa 4. Nämä vaiheet noudattavat myynninohjausjärjestelmän vaiheita, jonka avulla pystytään seuraamaan myyntiputken tilannetta ja tarjousten läpimenoaikaa. Myynninohjausjärjestelmä ohjaa myyjiä tekemään oikeita asioita myyntiprosessin vaiheessa, asiakastietojen ylläpitämistä unohtamatta. Nämä myyntiprosessin vaiheet sisältävät toiminnallisesti juuri Ropposen kuvaamia toimintoja. (Kohdeorganisaation johtamisjärjestelmä 2020.)



Kuvio 4. Kohdeorganisaation myyntiprosessin vaiheet. (Kohdeorganisaation johtamisjärjestelmä 2020.)

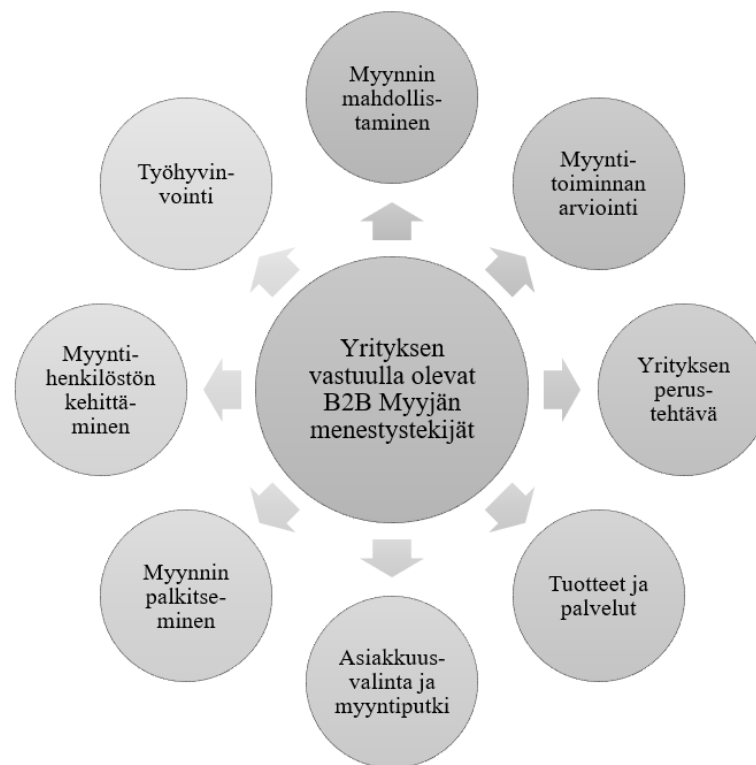
Erinomaisissa organisaatioissa suunnitellaan, hallitaan ja parannetaan jatkuvasti prosesseja, arvon tuottamiseksi ja kasvattamiseksi asiakkaille sekä muille sidosryhmille. Prosessin tehokkuuden ansiosta mahdollistetaan myynnille menestyminen. Organisaation tehtävänä on kehittää mielekkäät prosessien suorituskyvyn tunnusluvut ja tuloksimittarit, joilla on suora yhteys strategiaan yrityksen tavoitteisiin. Prosessin arviointien tavoitteena on, että prosessin henkilöt ymmärtävät prosessin tarkoituksen, oman roolin prosessissa sekä hyväksyvät prosessin, muuten henkilöiden on vaikea sitoutua prosessin tavoitteisiin. Osallistuminen itse prosessin arviointiin omakohtaisesti, jossa voidaan analysoida, keskustella, ideoida sekä esittää muutosehdotuksia, auttaa sitoutumisessa. Prosessin henkilöille tulisi jalkauttaa ymmärrys prosessista ja omasta tehtävästä prosessissa. Mitään prosessin vaihetta ei voi jättää tekemättä, jotta päästään tavoitteen mukaiseen lopputulokseen eli lopputuotokseen. (EFQM Excellence malli, 2012; Laamanen, 2001, s. 97.)

### 3.3 Myyntityö ja myyjän menestystekijät

Myyntityön mahdollistaminen on avaintekijä yrityksen B2B-myyntin menestymiselle ja myyntin esteet tulee pyrkiä poistamaan. Yrityksellä voi olla puutteita esimerkiksi palveluissa ja tuotteissa tai niiden toimituksessa ja hinnoittelussa, mutta myös myyjien osaamisessa voi ilmetä puutteita. Myyntin toiminnan arviointi on tärkeää sekä myyjän että koko myyntiryhmän toiminnassa. Arviointitietojen pohjalta voidaan laatia kehittämissuunnitelmia ja parantaa myyntin toimintaa. Myyntihenkilöstön kehittäminen ja ammattitaidon lisääminen esimerkiksi koulutuksien avulla, on tärkeä menestymisen tae ja vaikuttaa vahvasti työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnista huolehtiminen kattaa sekä henkisen että fyysisen työhyvinvoinnin. Henkinen hyvinvointi pohjautuu paljon työilmapiiriin, osaamisen, oikeudenmukaisuuden, tavoitteiden realistisuuden sekä työn mielekkyyden ympärille. Myyjän henkinen hyvinvointi vaikuttaa paljon työmotivaatioon ja myyntituloksiin, joko positiivisesti tai negatiivisesti. Esihenkilön johtamistaidot ja myyjän energian suuntaaminen oikeisiin asioihin parantavat tutkitusti hyvinvointia. Fyysinen myyjän kuormitus voi johtua pitkistä työpäivistä, stressistä, kiireestä tai vaikka pitkistä ajomatkoista työpäivän aikana. Edellä mainitut tekijät on hyvä ottaa jo varhaisessa vaiheessa mukaan alaisen ja esihenkilön keskusteluihin. (Kortelainen & Kyrö, 2015, s. 102–107.)

Myyjien tavoitteet ovat pääsääntöisesti taloudellisia ja myyjän menestymisen kriteerit ovat usein taloudellisia, mutta menestys on myös sitä, että myyjät ovat sitoutuneita, innostuneita, motivoituneita ja halukkaita kehittämään itseään uralla eteenpäin. Menestyvä myyjä arvostaa omia tuotteitansa ja ovat ylpeitä omasta työstään. Menestymisen myyntityössä lähtee liikkeelle omasta arvostuksesta myyntityötä kohtaan. Myyjän asenteella ja halulla kehittyä on hyvin suuri vaikutus myyntituloksiin. Myyjä pystyy omalla asenteellaan tekemään paljon tulosta. Innostuminen omaan työhön lähtee paljon henkilöstä itsestään ja jokainen innostuu eri tavalla ja eri asioista. Innostus on kokonaisvaltainen tunne kehossa, toiminnassa ja ajatuksissa. Innostuksen on kerrottu tehostavan päätöksentekoa, ajatusten nopeutta, itseluottamusta, ideointikykyä, riskintohalua ja sosiaalisuutta. Nämä ovat kaikki ominaisuuksia, joita menestyvän työntekijän ja B2B-myyjän työssä tarvitaan. Se luo tehokkuutta, tuottavuutta ja laadukkuutta niin yksilön tekemiseen kuin myös tiimin sekä koko organisaation ja ympäristön aina asiakkaita myöten. (Rummukainen, 2004, s. 14–15; Tiililä, 2016, s. 24–29.)

Kortelainen & Kyrö (2015 s. 102–107) ovat jakaneet B2B-myyntin menestystekijät kahteen osaan, myyjän vastuulla oleviin asioihin ja yrityksen vastuulla oleviin asioihin. Yrityksen perustehtävän tulee olla selkeä ja yksinkertainen kaikille, jotta yritys voi kehittää toimintaa jokaisella osa-alueella yhteiseen suuntaan. Jokaisen työntekijän tulee ymmärtää oman toiminnan vaikutus yhteiseen päämäärään. Kuviossa 5 on kuvattu yrityksen vastuulla olevat myyjän menestystekijät.

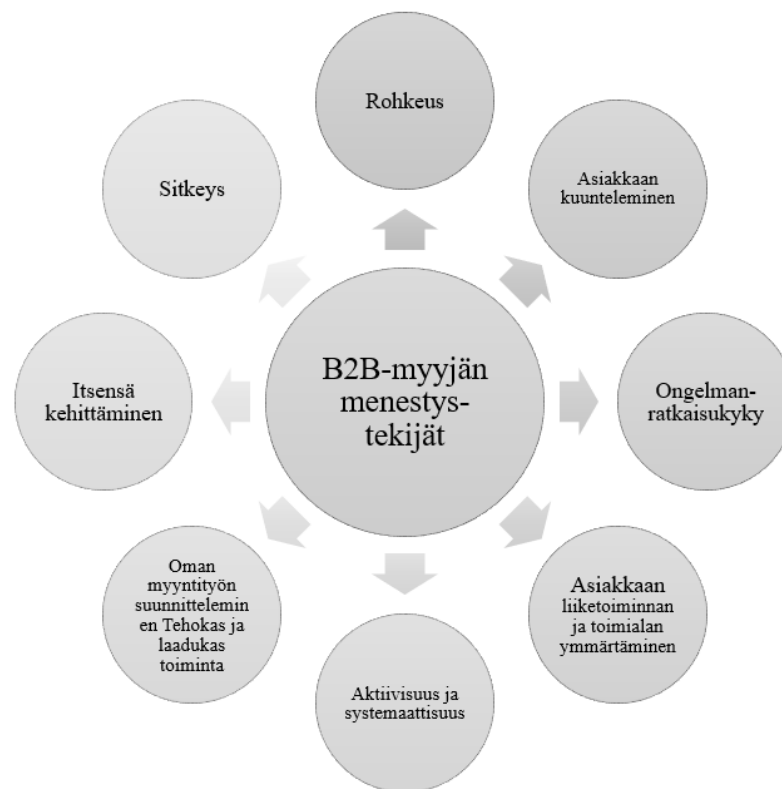


Kuvio 5. Yrityksen vastuulla olevat myyjän menestystekijät (Kortelainen & Kyrö, 2015, s. 102–107)

Lähtökohtana yrityksen toiminnalle on se, että sen tuotteet ja palvelut ovat kunnossa. Näin asiakaslupaus toteutuu ja myynnille jää aikaa myydä. Oikea asiakkuusvalinta ja myyntiputken seuraaminen ovat myynnin johdon tärkeimpiä tehtäviä. Näin voidaan ohjata tekemistä systemaattisesti oikeaan suuntaan. (Kortelainen & Kyrö, 2015, s. 102–107.)

Kortelainen & Kyrö (2015 s. 96–102) mukaan myyjän tulee olla rohkea ja uskaltaa ohjata asiakasta, ehdottaa ja ottaa riskejä kaupan saamiseksi. Myyjän tulee kontaktoida asiakkaita aktiivisesti pelkäämättä asiakkaan torjumista. Asiakkaan kuunteleminen on pitkäaikaisen asiakassuhteen keskeinen elementti, vain kuuntelemalla asiakasta voi

selvittää aidosti asiakkaan tarpeet sekä ongelmat. Aito kiinnostus asiakasta kohtaan rakentaa luottamusta asiakassuhteelle. Myyjän tehtävänä on ratkaista asiakkaiden ongelmia luoden oman näkökulman ja perustelut ratkaisuehdotukselle. Ongelmanratkaisuvyyn tarve lisääntyy asiakaskoon kasvaessa. Myyjän tulee tuntee asiakkaansa toimiala ja heidän liiketoimintansa, jotta pystyy keskustelemaan asiakkaalle tärkeistä asioista ja ymmärtämään liiketoiminnan haasteet sekä tuomaan niihin ratkaisuja. Kortelainen & Kyrö (2015 s. 96–102) ovat määritelleet myyntityön myyjän vastuulla olevat menestystekijät Kuviossa 6.



Kuvio 6. Myyjän menestystekijät (Kortelainen & Kyrö, 2015, s. 96–102).

Menestyvät myyjät suhtautuvat työhönsä intohimoisesti, he ovat aktiivisia ja toteuttavat myyntiä järjestelmällisesti ja suunnitellusti. Menestyvät myyjät tekevät suunnitelmia vuosi, kuukausi ja viikkotasolla ja pitävät suunnitelmissa. Myyjän on hyvä suunnitella omaa työtään pitemmälle aikavälille tarkasti. Myyjän tulee kehittää omaa osaamista asiakkailta sekä sidosryhmiltä hankkimansa palautteen pohjalta. Myyjä voi itse syventää osaamista ja kehittää myymiensä tuotteiden- ja palveluiden osaamista, liiketoiminnan ja toimialojen osaamista, myynti- ja neuvottelutaitoja sekä ongelmanratkaisutaitoja unohtamatta vuorovaikutustaitojen kehittämistä. Sitkeyttä on usko ja

asenne omaan tekemiseen. Sitkeyttä tarvitaan varsinkin myyntiuran alussa, jolloin kaikki tuotteet -ja palvelut ovat uusia, asiakaskenttä uusi ja yrityksen pelisäännöt ja koko toimintaympäristö ovat uutta. (Kortelainen & Kyrö, 2015, s. 96–102.)

Rummukainen (2015, s. 19–25) on tutkinut keskivertomyyjän ja huippumyyjän eroja. Miksi jotkut myyjät pärjäävät ja menestyvät myynnissä muita keskivertomyyjiä paremmin alasta ja alueesta riippumatta. Kuviossa 7 on kuvattu kahdeksan huippumyyjän tunnusmerkkiä tai ominaisuutta.



Kuvio 7. Menestyvän uuden myyjän kehityspolun kahdeksan ominaisuutta. (Rummukainen 2015, s. 19–25).

Menestyvän myyjän kahdeksan ominaisuutta ovat asenne, ajankäytön hallinta ja tavoitteellisuus, myyntiesittelytaidot ja tuloksellinen asiakaskohtaus, tuotetietous, ulkoinen olemus, asiakashankinta ja lisämyynti, kyky tulla toimeen erilaisten persoonien kanssa sekä kaupan päätöstaivot. Kaikki kahdeksan ominaisuutta on sellaisia, joihin myyjä voi itse vaikuttaa ja kehittää niitä. Harvoilla myyjillä toteutuu nämä kaikki ominaisuudet mutta suurella osalla huippumyyjistä toteutuu kuudesta seitsemään tunnusmerkkiä. Näitä hyvinkin perinteisiä tunnusmerkkejä voi jokainen itsessään kehittää. Myynnistä tehdään usein yrityksissä liian vaikeaa ja monimutkaista vaikka



tulisikin keskittyä ihan perusasioihin. Myyntiominaisuudet ja perusasiat eivät ole vuosien saatossa paljon muuttunut, vaan myynti on edelleen ihmisten välistä eikä teknologioiden tai yritysten. (Rummukainen 2015, s. 19–25.)

Myyjän menestyksen kolme kriittisintä osaamisaluetta Ropposen (2020, s. 17–34) mukaan ovat liiketoimintaosaaminen, toimialaymmärrys sekä konsultatiiviset myyntitaidot. Liiketoimintaosaaminen tarkoittaa ymmärrystä asiakkaiden liiketoimintamalleista, millaisessa markkinassa asiakkaat kilpailevat ja mitä ovat heidän markkinatrendinsä, mikä on asiakasyrityksen strategia, arvot ja taloudellinen tilanne. Huippumyyjät selvittävät asiakkaan liiketoiminnan haasteet ja tavoitteet ja pyrkivät tuomaan selkeää kilpailuetua ja arvoa asiakkaalle. Myyjän tulee innostaa asiakasta ja oivalluttaa oikeita päättäjiä ja vaikuttajia myyntiprosessin vaiheissa. Toimialaymmärrys eli ymmärrys asiakkaan toimialakohtaisista prosesseista ja niihin liittyvistä haasteista ja käytännöistä antavat hyvän pohjan keskustella oikeasti asiakkaalle tärkeistä asioista. Mikä asiakkaiden toimialalla tuo kilpailuetua ja kuinka toimittaja voi asiakasta siinä auttaa. Konsultatiiviset taidot kuvaavat kykyä keskustella asiakkaan kanssa eri ratkaisuvaihtoehdoista, niiden hyvistä ja huonoista puolista sekä niiden vaikutuksesta asiakkaan tavoitteisiin.

Jokitalo (2016, s. 21) vertaa onnistuneesti myyjän roolia yrittäjän rooliin. Menestyäkseen yrittäjältä vaaditaan yrittäjähenkisyyttä, päämäärätietoista ja peräänantamatonta asennetta. Mutta ne eivät yksin riitä vaan tarvitaan myös huippuosaamista ja myyntitaitoa. Kuvaus yrittäjän asenteesta ja taidoista on juuri ne tärkeät elementit menestyä myös myyntityössä. Myyjän tulee keskittyä kehittämään itseään ja usein kehittämisen esteenä voi olla se, että myyjältä puuttuu tietoisuus ja menetelmät parempaan suoriutumiseen. Myyjän kehityspolun ensimmäinen tärkeä askel onkin ymmärtää se mitä saavuttaa ja saa aikaan, on omasta itsestä kiinni. Harjoittelu tuottaa osaamista ja jatkuvuus tuottaa huippuosaamista. Huippuosaajaksi on mahdollista kehittyä ja kasvaa, mutta usein haasteena voi olla se, etteivät myyjät tiedosta kehityspolkua ja mahdollisuuksia riittävän selkeästi. Keskeisin asian on kuitenkin löytää intohimo omasta työstään. Malcom Gladwell on tutkinut paljon huippumenestyjiä ja kiteyttääkin menestyviä ihmisiä yhdistävän tekijän seuraavasti, ”Ihminen, jolla on kova usko itseensä ja tekemiseensä, löytää oman juttunsa.” (Jokitalo, 2016, s. 21).

Ihmiset innostuvat siitä, että saavat käyttää kokonaisvaltaisesti omaa osaamistaan työssä ja kokevat, että sitä arvostetaan. Tulevaisuuden myynnissä sillä, mitä myydään, eli tuotteella tai palvelulla, ei ole enää niin suurta merkitystä myynnissä, vaan sillä, miten myydään. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen on muuttunut ja asiakkaat ovat hyvin osaavia, valveutuneita ja aktiivisia ja tutkivat vaihtoehtoja sekä vertailevat ratkaisuja itsenäisesti, koska tietoa on hyvin saatavilla. Toimittaja tulee mukaan asiakkaan ostoprosessiin entistä myöhemmin ja tämä muutos vaatii uudenlaista toimintatapaa myyjiltä. Myyjien tulee myös kehittyä muutoksen mukana ja olla entistä valmistautuneempia ja ammattitaitoisia sekä ymmärtää asiakkaan tilanne ja liiketoiminta syvällisemmin ja nopeammin. Myyjän tulee ohjata asiakasta ostoprosessin vaiheessa ja viedä hanketta eteenpäin tehokkaasti. (Tiililä, 2016, s. 56–59; Laine, 2015, luku 3.)

## 4 VALMENTAVA SUORITUKSEN JOHTAMINEN

### 4.1 Suorituksen johtamisen toimintaympäristö

Yritysten ja organisaatioiden toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvaa muutosta. Asiointia ei voida tehdä enää samalla tavalla kuin ennen, vaan tulee löytää keinoja vastata toimintaympäristön muutoksiin. Markkinat, digitalisaatio, asiakaskentän odotukset ja muutokset sekä työkuulttuurinmuutos joustavampaan malliin, pakottaa yritykset viemään suorituksen johtamista ketterämpään ja itseohjautuvampaan suuntaan. Suorituksen johtamisen toimintaympäristö on laaja, mutta painopiste suorituksen johtamisessa on organisaation jatkuva suorituksen parantaminen ja kehittäminen organisaatiotasolta aina yksilötasolle asti. Organisaatiot ovat aina osa jotakin, yhteiskuntaa, maata, maanosaa sekä koko maailmaa. Organisaatiot toimivat globaalissa ekosysteemissä. Yrityksen toiminnan ja menestyksen perusta on se, että organisaatio toimii tehokkaasti. (Järvinen ym., 2016, s. 96–97; Viitala, 2009, s. 132–138.)

Organisaation toimintaympäristöä kuvataan Kauhasen (2010 s. 31–36) organisaation johtamisen lähtökohdista ja Sydänmaanlakan (2012, s. 122–123) suorituksen johtamisen näkökulmia avaten. Organisaation keskeisiä sidosryhmiä ovat, asiakkaat,

kilpailijat, omistajat, rahoittajat, tavarantoimittajat ja palveluidentuottajat, verkostokumppanit, henkilöstö sekä yhteiskunta. Se, ettei yritys pääse tavoitteisiin johtuu tutkimusten mukaan usein henkilöstöstä ja johtamisesta sekä niiden osaamisen puuttumisesta. Toimintaympäristö ja siihen vaikuttavat tekijät tulee tunnistaa ja niiden vaikutus toimintaan ymmärtää jokaisella organisaation tasolla. Suorituksen johtamisen näkökulmasta yrityksen toimintaan vaikuttavat ulkoiset- ja sisäiset ympäristötekijät. Ulkoisia ympäristötekijöitä yrityksellä on ylin päätöksentekijä, joka voi olla esimerkiksi yrityksen omistaja, hallitus tai sijoittaja, yrityksen asiakkaat, mitä asiakkaat haluavat ja miten asiakkaiden vaatimuksiin vastataan sekä kilpailijat. Sisäisiä ympäristötekijöitä ovat prosessit, toimitilat, teknologia, organisaatio- ja henkilöstörakenne sekä palkitsemisjärjestelmät. Organisaation näkökulman mukaan organisaatiossa vallitsevat arvot, kulttuuri ja tapa toimia vaikuttavat oleellisesti johtamiseen. Johtajuudenkin perustana tulisi olla arvot ja periaatteet, joita noudattamalla johtaja johtaa esimerkillään ja samalla auttaa organisaation jäseniä toimimaan yhteisellä tavalla, sekä toteuttamaan yrityksen arvoja. Älykkään johtajuuden mallia pystytään soveltamaan tiimeissä, verkostoissa ja virtuaaliorganisaatioissa. Jotta onnistumisia saadaan aikaan, tulee johtajan käyttäytymisen sekä organisaation kulttuurin sopia yhteen.

Kauhasen mukaan (2010, s. 13–14) organisaation johtamisen lähtökohtana on tavoitteellisuus. Johtaminen perustuu määriteltyyn organisaation toiminta-ajatukseen, arvoihin ja visioon. Yrityksen näkökulmasta tarkasteltuna visio on unelma siitä, mihin suuntaan yritys on pidemmällä aikavälillä menossa. Visio kuvaa muutosta, miltä yritys haluaa näyttää tulevaisuudessa, seuraavien vuosien aikana. Strategia on organisaation valitsema tapa, miten he uskovat erottuvansa kilpailijoista ja menestyvänsä markkinoilla. Yrityksen strategia kuvaa sitä miten asetettuihin tavoitteisiin päästään ja se tuottaa yritykselle kilpailuetua, miten erottua markkinoilla. Strategian toteutuminen vaatii, että sen onnistumista voidaan mitata. (Kurvinen, ym., 2016, s. 28–30.) Yrityksen tehtävä, strategia ja toiminnan tarkoitus ovat lähtökohta ja edellytys organisaation toiminnalle. Tehtävällä eli missiolla tarkoitetaan yrityksen tehtävää, sen olemassaolon tarkoitusta. Missiota voidaan kutsua myös typistetyksi toiminta-ajatukseksi. Toiminta-ajatus muodostaa lähtökohdan liiketoiminnan suunnittelulle, sillä siihen kiteytyy toiminnan ajatuksellinen perusta. Toiminta-ajatuksella saadaan vastauksia kysymyksiin mitä, missä, miksi ja kenelle? Michael Porter on todennut, että strategian ensisijainen tavoite on löytää sellaisia keinoja, joilla on mahdollisuus voittaa kilpailijat.

(Kehusmaa, 2010, s. 81, 13–14.) Arvot ovat nimensä mukaisesti sellaisia asioita, joita ihminen arvostaa. Arvot ovat käsityksiä hyvästä elämästä ja siitä, mikä on arvokasta ja tavoittelemisen arvoista. Selkeät arvot auttavat myös kokonaisvaltaisesti organisaation eri osa-alueiden toimivuutta, etenkin jos henkilöstö pystyy täysin sitoutumaan yrityksen arvoihin. (Kehusmaa, 2010, s. 87–88.) Ympäristön näkökulmasta tarkasteltuna yrityksen arvot muodostuvat yrityksen tavasta toimia ja käyttäytyä arjessa ja se on perusta yrityskulttuurille. Yrityksen arvomaailma voi olla erottautumistekijä markkinoilla. Arvot kuuluvat näkyä ja kuulua kaikessa yrityksen toiminnassa. (Kurvinen, ym., 2016 s. 30–33.) Arvot kertovat henkilöstölle millaisessa ympäristössä yritys haluaa toiminta-ajatustaan toteuttaa ja mikä on henkilöstölle tärkeää työyhteisössä (Kauhanen, 2010, s. 14).

Yrityskulttuurilla on myös suuri vaikutus organisaation toimintaympäristössä. Yrityskulttuuria voidaan kehittää toimintaympäristön muutoksen mukana. Maarit Tiililä (2016, s. 116–119) on teoksessaan kuvannut Innostavaa organisaatiokulttuuria. Innostava organisaatiokulttuuri mahdollistaa yksilöiden ja koko organisaation voimavarojen esille tuomisen ja niiden vahvuuksien hyödyntämisen. Organisaatiokulttuuri tukee parhaimmillaan yrityksen tavoitteita. Organisaationkulttuuri on sitä mitä organisaation arjessa tapahtuu yksilöiden toimesta ja toimintojen näkökulmasta. Useat organisaatiot ovat joutuneet miettimään yrityskulttuuria ja sen muutostarpeita muuttavassa digitaalisessa maailmassa. Organisaatiokulttuuriin liittyy organisaation rakenne, toimintaprosessit, viestintätavat, palkitseminen ja työtilat. Organisaatiokulttuurilla ja sen muutoksella esimerkiksi kohti innostavaa kulttuuria voidaan saada aikaan positiivista ilmapiiriä ja luoda yhdessä tekemisen ja menestyksen mahdollisuuksia myynnille. Innostava kulttuuri lähtee liikkeelle jokaisen henkilön työn merkityksellisyydestä, mahdollisuuksista vaikuttaa omalla panoksellaan yrityksen toimintaan sekä yhdessä tekemisen tunteesta. Innostava kulttuuri mahdollistaa yksilöiden ja koko organisaation voimavarojen esille tuomisen ja niiden vahvuuksien hyödyntämisen. Ympäristön muutos, tiedon määrän lisääntyminen ja tiedon vanheneminen luo jatkuvaa painetta osaamisen kehittämiseen. Muutos vaatii organisaatiolta, tiimeiltä ja varsinkin yksilöltä paljon. Työ on tänä päivänä jatkuvaa oppimista ja digitalisuus ja vastuullisuus tuovat uudenlaisia haasteita osaamisen ylläpitämiseen. Organisaation on oltava asiakkailleen alan innovoija ja suunnan näyttäjä digitalisoituvassa maailmassa. Organisaation on muututtava

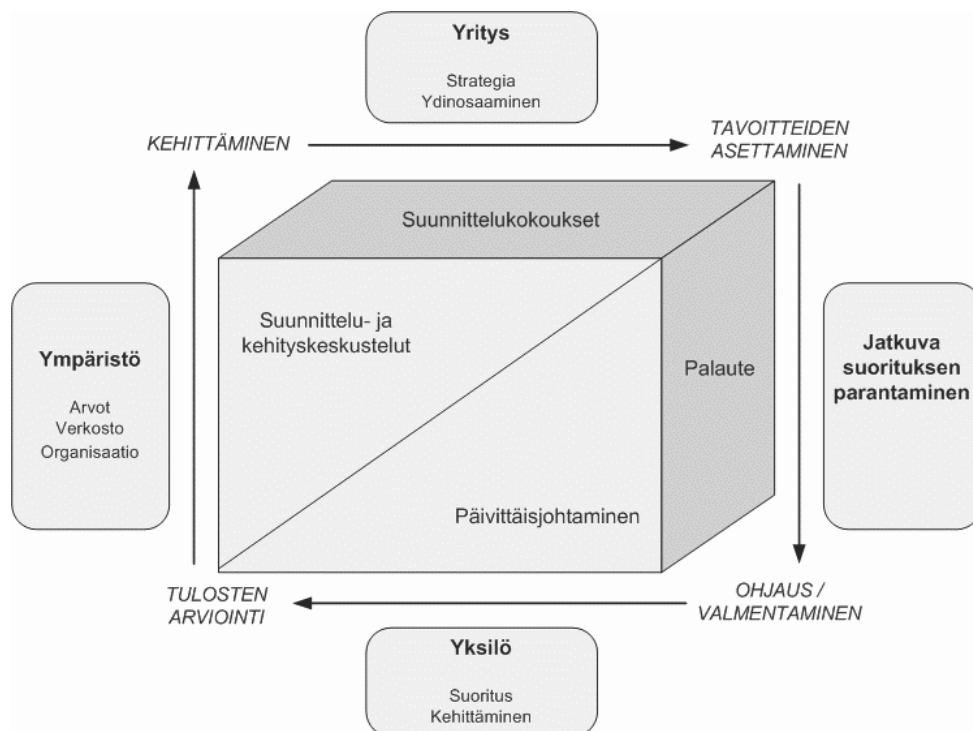
nopeammin, kun sen kilpailijoiden tai ympäristön. Tämä aiheuttaa tänä päivänä suuria vaatimuksia organisaation oppimiselle. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 23, 27–28.)

#### 4.2 Suorituksen johtaminen tuo yrityksen strategian käytännön toimintaan

Suorituksen johtaminen on tullut johtamiskäsitteistöön jo 1990-luvun lopulla. Suorituksen johtamisessa yhdistyy organisaation ja yksilön tavoitteet. Suorituksen johtamisella pyritään selkeyttämään esihenkilötyötä, kuinka esihenkilö voi luoda alaisilleen edellytykset onnistua työssään. Suorituksen johtaminen auttaa koko organisaatiota, tiimiä ja yksilöä ymmärtämään toiminnan tarkoitus, tavoitteet, mitä osaamista tarvitaan sekä miten palautejärjestelmät toimivat, mitä mitataan ja miten. Suorituksen johtaminen on henkilöstöjohtamisen yksi keskeisimmistä prosesseista, jonka tavoitteena on suorituksen kehittäminen ja parantaminen. Mikä on organisaation toiminnan tarkoitus, mitkä ovat organisaation tavoitteet ja mitä osaamista tarvitaan. Henkilökohtaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilön suoriutumiseen ovat osaaminen, motivaatio, sitoutuminen. (Kauhanen, s. 2015, 67; Kauhanen, 2010, s. 54–55.)

Strategiset tavoitteet ovat usein asetettu useamman vuoden tavoitteiksi. Voi olla haastavaa sisäistää se mitä se tarkoittaa alaiselle esihenkilölle, tiimille ja alaisille päivittäisessä työssä. Kuinka strategian toteutumista ja suuntaa voitaisiin ohjata lyhyemmän tähtäimen tavoitteilla ja osana päivittäistä työtämme. Useat menestyneet kansainväliset yritykset ovat lähteneet hakemaan uudenlaista lähestymistä OKR-mallin mukaisesti, joka tähtää lyhyemmän tähtäimen tavoitteiden asettamiseen. OKR on yksi viime vuosina nopeasti maailmalla tunnettujen yritysten käytössä yleistynyt malli, joka tulee englanninkielisistä sanoista Objectives & Key Results. Tämä malli tuo strategian ja strategiset tavoitteet lähemmäksi käytäntöä. OKR-mallin seitsemän kilpailuetua ovat seuraavat; malli luo organisaation selkeyttä, samansuuntaistaa organisaation toimintaan, kannustaa jatkuvaan oppimiseen, lisää läpinäkyvyyttä ja vastuunkantoa, auttaa saavuttamaan tuloksia nopeammin, tuo johdolle ajantasaisen tilannekuvan ja vahvistaa henkilökunnan motivaatiota. (Hämäläinen & Sora, 2020 s. 15–21.)

Sydänmaanlakan (2012, s. 81–83) suorituksen johtamisen viitekehys Kuviossa 8 kuvaa suorituksen johtamisen prosessia, joka luo edellytykset muille henkilöstöjohtamisen prosesseille. Viitekehys kertoo, että suorituksen parantamista on katsottava eri näkökulmista kuten yrityksen, organisaation, yksilön sekä ympäristön. toimintaympäristön ja luo käsityksen organisaatiolle sen tiimeille sekä yksilölle siitä, mikä on yrityksen tehtävä eli missio, strategia ja yrityksen toiminnan tarkoitus sekä sen, millaisessa ympäristössä toimitaan ja mitkä ovat yrityksen arvot.



Kuvio 8. ” Suorituksen johtamisen viitekehys” (Sydänmaanlakka, 2012, s. 81).

Suorituksen johtamisen tavoitteena on jatkuva suorituksen parantaminen organisaatio, tiimi- ja yksilötasolla. Suorituksen johtaminen on kehittynyt suorituksen arvioinnista suorituksen johtamisen malliin, jossa painopiste on menneisyyden arvioinnista muutunut tulevaisuuteen eli valmentamiseen ja kehittämiseen. Organisaatioissa on käytössä paljon erilaisia johtamismalleja ja olisikin tärkeää, että suorituksen johtaminen olisi aina osana näitä malleja. Suorituksen johtamisen on oltava mukana kytkettynä yrityksen tiedon johtamisessa, osaamisen johtamisessa sekä strategisessa suunnittelussa ja budjetoinnissa. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 113–116.) Suorituksen johtamisen tavoitteena on asiakastyytyväisyyden parantaminen, operatiivinen tehokkuus,

osaamisen kasvattaminen ja hyvinvointi. Alla olevassa Taulukossa 1 kuvataan Sydänmaanlakan (2000, s. 79) suorituksen johtamisen ulottuvuudet.

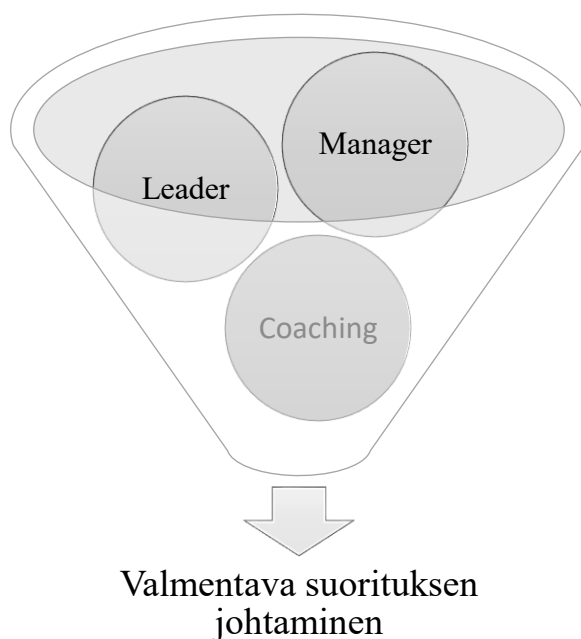
Taulukko 1. Suorituksen johtamisen ulottuvuudet (Sydänmaanlakka, 2000, s. 79).

Tavoitteet	Suorituksen jatkuva parantaminen			
	Asiakastyytyväisyys	Operatiivinen tehokkuus	Osaaminen	Hyvinvointi
<b>Kohderyhmä</b>	Yksilö	Tiimi	Osasto	Organisaatio
<b>Osaprosessit</b>	Tavoitteiden asetanta	Seuranta/ Valmennus	Palaute	Kehittäminen
<b>Ajanjakso</b>	<b>Kausisuunnittelu: kaksi kertaa vuodessa tapahtuva</b>			
<b>Työkalut</b>	Päivittäisjohtaminen	Suunnittelu- ja kehityskeskustelut	Suunnittelu- kokoukset	Tiimin tavoite- ja kehityskeskustelu
<b>Omistaja</b>	Yksilö	Esihenkilö	Osastopäällikkö	Organisaation johto
<b>Lähtökohta/kytkennät</b>	Koulutus- ja kehitysprosessi	Palkitsemisprosessi	Ura- ja seuraajasuunnittelu	jne.

Suorituksen johtamisen tärkeimmät ulottuvuudet ovat tavoitteet suorituksen parantamiseen, kohderyhmä, kuten yksilö, tiimi, osasto ja organisaatio sekä sen osaprosessit, kuten tavoitteiden asetanta, seuranta, valmennus, palaute ja kehittäminen. Ajanjakso kuvaa sitä, kuinka usein kausisuunnittelua tehdään ja työkalut kuvaavat sitä, minkä avulla suorituksen johtamista toteutetaan. Suorituksen johtamisen työkaluja ovat päivittäisjohtaminen, suunnittelu- ja kehityskeskustelut ja tiimitasolla käytävät tavoite- ja kehityskeskustelut. Suorituksen johtamisessa prosessilla on omistajat, joita ovat yksilö, esimies, osastopäällikkö, organisaation ja johto. Lähtökohdat ja kytkennät muihin henkilöstöjohtamisen prosesseihin ovat koulutus- ja kehitysprosessit, palkitsemisprosessi, ura- ja seuraajasuunnittelu. Esihenkilön suorituksen johtamisen työvälineitä ovat tavoitteet ja niiden asetanta sekä ymmärrys yksilön, tiimin, organisaation tasolla, alaisen toimenkuvat ja tehtäväkuvaukset, alaisten osaamistason kartoittaminen, rekrytointi- ja perehdyttämisprosessit ja niihin liittyvät päätökset, suunnitelmat, kehityskeskustelut ja suunnittelupalaverit sekä palkitsemisjärjestelmät (Kauhanen, 2012, s. 24).

### 4.3 Valmentava johtajuus on vuorovaikutussuhde

Valmentava suorituksen johtajuus koostuu ydinrooleista, joita ovat Manager, Leader ja Coaching. Manager johtamisessa korostuu aikaansaamista ja suorittamista kuvaava näkökulma, kun taas Leader johtaminen on ohjaamista tiettyyn suuntaan ja toimintaan. Coaching on ajatteluttamista ja työnmerkityksen rakentamista. Arjen päivittäisjohtamisessa kaikki Coaching, Leader ja Manager tehtävät sekoittuvat keskenään. Esihenkilön tehtävät ovat moninaisia ja johtaminen on tänä päivänä paljon yhdessä tekemistä. Perinteisesti johtaminen on ollut suorittamiseen keskittyvää ja tavoitteisiin pyrkimistä. Uuden ajan johtamisessa on kuitenkin rinnalle noussut merkittävänä ja jopa tärkeimpänä näkökulmana ihmisten johtaminen ja valmentaminen. Valmentaminen on yhdessä tekemistä, se on luottamuksellista, erilaisuutta arvostavaa, jossa pääpaino on toisissa ihmisissä ja tässä hetkessä. Coaching tuo paljon lisää perinteiseen Leader ja Managerin rooliin johtamisessa. Johtamisen kokonaisuutta kuvataan valmentavaksi suorituksen johtamiseksi Kuviossa 9, jossa kaikki johtamisen roolit ovat tasapainossa. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 43.)



Kuvio 9. Valmentava suorituksen johtaminen (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 43).

Johtajuus yleisesti perustuu kyvylle olla läsnä tässä hetkessä. Luottamuksen rakentaminen on todella tärkeä ja Coaching vie johtamista enemmän yhdessä tekemisen



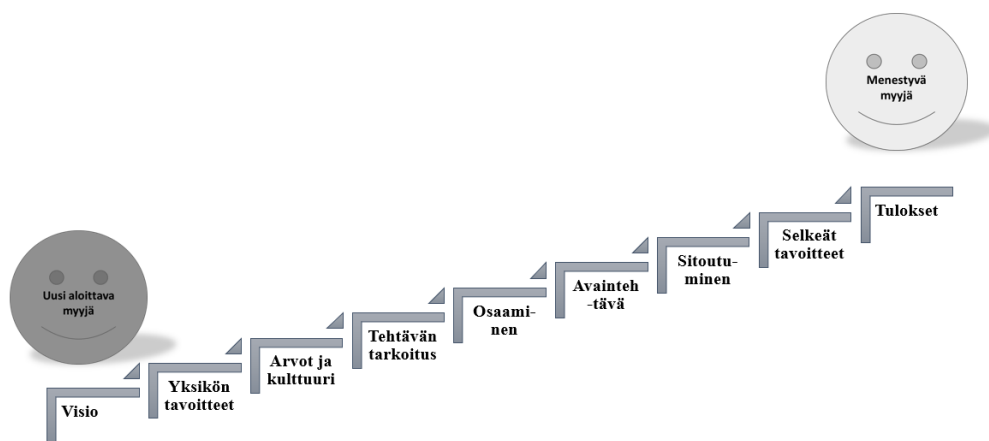
malliin. Hyvällä valmentavalla johtamisella voidaan tarjota henkilökunnalle mahdollisuus toteuttaa jotain merkityksellistä. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 43.) Digitalisoituminen ja tiedon määrän suuri kasvu korostavat yhteisen tekemisen merkitystä. Tietoa ja osaamista jaetaan henkilöltä toiselle ja kehittyminen on yhteistyötä ja se vaatii valmentavaa ajattelu- ja toimintatapaa. Valmentava johtajuus on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistyötä. (Ristikangas ym, 2020, s. 13.)

Dan Sobackin (2021, s. 57–60) mukaan ”Valmentava johtajuus on vuorovaikutussuhde, joka pyrkii tietoisesti kehittämään johdettavien kykyä oman työnsä viisaaseen johtamiseen osana kokonaisuutta.” Näiden sanojen takaa nousee esiin johdettavien kyvykkyys kantaa vastuuta, kehittyä, luottaa omaan tekemiseen ja tehdä itsenäisiä päätöksiä. Kykyä työskennellä päämäärätietoisesti, keskittyen oikeisiin asioihin ja viedä sinnikkäästi asiat loppuun asti. Valmentava johtajuus vastaa tarpeisiin, joita toimintaympäristön ja työn muutos sekä työntekijöiden arvomaailman muutos on meille tuonut. Valmentajalta vaaditaan kykyä tukea työntekijän ammatillista ja henkilökohtaista kehittymisen polkua. Työntekijöiden odotus johtajilta ja esihenkilöiltä on se, että heitä kuunnellaan ja heidät otetaan ihmisenä kokonaisvaltaisesti huomioon. Uudenaikainen johtaminen edellyttää, että ihmisiä johdetaan tavalla, joka heille parhaiten sopii. Nuoret uudet työntekijät odottavat esihenkilöltään ja työyhteisöltään enemmän kaveruutta ja kiinteää ryhmäytymistä. Useimmat organisaatiot osaavat hyödyntää vain pienen osan henkilöstönsä kapasiteetista. Organisaatiot huomaavat ja ovat kiinnostuneita usein vain osasta työntekijöistä, joilla on lahjakkuutta, osaamista ja kykyjä eikä huomata koko henkilöstön potentiaalia. (Meretniemi, 2012, s. 153–158.) Kennerin & Leinon mukaan (2020, s. 4–6) valmentavan johtajuuden näkökulma tuo mahdollisuuksia myynnin sisäisen johtamisen kehittämiseen, joka johtaa erilaisten myynninesteiden poistamiseen ja ennen kaikkea myyjien hyvinvointiin ja kehittämiseen. Myötätunto valmentavassa mallissa on työntekijästä välittämistä eri tilanteissa ja työntekijän hyväksymistä vahvuuksineen ja heikkouksineen.

## 5 YKSILÖN VALMENTAVA SUORITUKSEN JOHTAMINEN

Suorituksen johtamisella pyritään osittamaan johtamista ja esihenkilötyötä pienempiin ja helpommin käsiteltäviin kokonaisuuksiin. Suorituksen johtamisen avaintarkoitus on auttaa esihenkilöä luomaan johdettavalleen menestyksen mahdollisuuden. Johdettavan suoriutumiseen vaikuttavat monet henkilökohtaiset tekijät mm. osaaminen, motivaatio, sitoutuminen, sekä johtamistekijät mm. esihenkilön kannustus, tuki, ohjaus. Myös tiimin jäsenten osaaminen, kannustus ja tuki ovat tärkeitä suoriutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Töiden organisointi ja sisäiset ja ulkoiset tilannetekijät voivat vaikuttaa suoriutumiseen. (Kauhanen, 2010, s. 54).

Sydänmaanlakan (2012, s. 87–88) mukaan yksilön huippusuoritukseen tulee hänen ymmärtää oma toimintansa, roolinsa ja tarkoituksensa organisaation laajemmassa kokonaisuudessa. Mikä on yksilön tarkoitus osana organisaation tavoitteita ja mitä yksilön tekemiseltä odotetaan. Huippusuoritukseen pääseminen edellyttää, että yksilöllä on selkeä työnkuva, suuntaviivat, tavoitteet ja riittävä osaamistaso suoriutua tehtävässä sekä ymmärrys yrityksen arvoista ja kulttuurista. Yksilön tulee pystyä näkemään oma tehtävänsä osana yrityksen isoa kuvaa, jotta yksilö pystyy keskittymään oikeisiin asioihin. Sydänmaanlakka (2012, s. 82–88) kuvaa yksilön suoriutumista huipulle portailla, aina yrityksen visioista tuloksiin Kuviossa 10.



Kuvio 10. Myyjän portaat tulokselliseen toimintaan suorituksen johtamisessa yksilötasolla (Sydänmaanlakka, 2012, s. 82–88).

Kokonaisuus lähtee liikkeelle vision ymmärtämisestä ja oman yksikön tavoitteiden tuntemisesta peilaten niitä yrityksen arvoihin ja kulttuuriin eli toisin sanoen tapaan

toimia. Seuraavaksi portaat kuvaavat oman avaintehtävän ymmärrystä ja varmistusta siitä, että oman työn tekemiseen on tarvittava osaaminen. Sitoutunut työntekijä, jolla on selkeät tavoitteet pääsevät tulokseen ja huippusuoritus on mahdollinen. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 82–88.) Suoritusvalmennus valmentaa yksilöitä menestymään ja kehittämään itseään. Valmentajan ja työntekijän suhde on rehellinen ja luottamuksellinen. Yhdessä tekeminen tähtää oppimisen, kasvun ja kehityksen kautta huippusuoritukseen. Valmentaminen tähtää kuitenkin siihen, että se mahdollistaa yksilön kehittämisen, kasvun ja kouluttautumisen itsenäisesti ja antaa näkemyksen yksilön toiminnasta. Palaute on suoritusvalmennuksen perusta ja se vaatii kehittyneitä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja sekä aktiivista kuuntelua. Uudet työntekijät vaativat usein enemmän huomiota sekä jatkuvaa ja aktiivisempaa ohjaamista. Uudet työntekijät tarvitsevat perehdyttämistä, koulutusta, mentorointia, tavoitteita, selkeät odotukset toiminnalle, neuvoja, ohjausta sekä palautetta. He tarvitsevat myös kasvu ja kehityssuunnitelmia sekä uraneuvontaa. Organisaation jatkuva parantaminen edellyttää hellittämättömyyttä omistautumista yksilöiden kasvulle ja uudistumiselle kaikilla tasoilla. Suoritusvalmennus ja johtaminen ovat sama asia mutta valmennus kattaa kokonaisvaltaisemman lähestymistavan. Johtajat keskittyvät yleensä nykyisiin organisaation tavoitteisiin, töihin ja tehtäviin, kun taas valmentajat ovat esimerkkinä tulevaisuuteen suuntautunut sitoutuminen itsensä, henkilön ja organisaation kasvuun ja kehittämiseen. (Gilley & Gilley, 2007, s. 3–4.)

### 5.1 Valmentava suorituksen johtaminen lähiesihenkilötyössä

Esihenkilön yksi tarkoituksista on saada alaisensa toteuttamaan valittua organisaation strategiaa. Lähtökohtana strategian toteutumiselle on se, että esihenkilö itse tuntee strategian ja strategian merkityksen omassa työssään. Esihenkilön on oltava aktiivinen ja kasvattaa ymmärrystä strategian toteutumisen tavoitteista ja siitä mitä se tarkoittaa hänen tiimilleen ja alaisilleen. Strategian toteutumisen vaarana on, että jos sitä ei ymmärretä tai esihenkilö ei ole ollut mukana strategian suunnittelussa alkaa esihenkilö toteuttamaan erilaista strategiaa, kun on ollut tarkoitus. Esihenkilön tulee löytää myös motivaatiokeinoja toteuttaa strategiaa ja miettiä sitä, kuinka siitä viestitään alaisille. Esihenkilön tulee perustella strategiset valinnat, soveltaa niitä käytäntöön, asettaa tavoitteet tukemaan strategian toteutumista, pyytää johdettavia toimimaan sen

mukaisesti, rakentaa jatkuvuutta ja kertoa strategia prosessista ymmärrettävästi. (Suominen ym., 2009, s. 91–103.)

Suorituksen johtaminen lähiesihenkilötyössä on tiimien ja yksilöiden päivittäisjohtamista. Suorituksen johtamisessa korostuu kytkennät muihin henkilöstöjohtamisen prosesseihin, jotka kohdistuvat myös vahvasti yksilön kehittymiseen. Näitä ovat koulutus ja kehittäminen, palkitseminen sekä urasuunnittelu, tiedon johtaminen ja osaamisen johtaminen. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 81–121.) Päivittäisjohtamiseen kuuluu monta tasoa, joita voidaan kirjata olevan kuusi selkeästi erottuvaa kuten itsensä johtaminen, ihmisten johtaminen eli tiimien ja yksilöiden johtaminen, asioiden johtaminen, markkinoiden johtaminen, teknologioiden johtaminen ja strateginen johtaminen. Ihmisten johtaminen on tärkeä johtamisen taso, koska henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. Henkilöstön osaaminen ja motivaatio muodostavat yrityksen kilpailuedun. Suorituksen johtamisen tärkein tehtävä onkin onnistua johtamaan henkilöstö huippusuorituksiin. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 110–111.)

Esihenkilö on valmentajan roolissa, jossa jokaisella pelaajalla eli tiimiläisellä on oma pelipaikka omien vahvuuksien ja kykyjen mukaan. Esihenkilön kannattaa korostaa ja keskittyä ihmisten vahvuuksiin. Esihenkilön on tärkeä tuntea johdettavansa hyvät ja huonot puolet ja kompensoida niitä tiimissä. Onnistumisia kannattaa nostaa esiin päivittäin ja yllättää positiivisella palautteella ja kehua työntekijää myös selän takana. Anna mahdollisuus työntekijälle toteuttaa itseään, kehittyä, oppia ja unelmoida. Ole kiinnostunut tulevasta huippumyöjästäsi. Luottamus, vastuun antaminen ja jakaminen ja keskustelevailmapiiri sekä yhteiset pelisäännöt ovat myös tärkeitä ja keskeisiä asioita esihenkilön ja työntekijän suhteessa, jotka vaikuttavat vahvasti innostumiseen ja motivaation säilymiseen. On hyvä esihenkilönä pohtia seuraavia aiheita oman henkilöstön suorituksen johtamisessa. Miten autat tai tuet johdettavaasi näkemään oman työn merkityksen? Mikä on sinun tapasi pitää yllä innostusta tavoitteiden näkökulmasta? Miten sinä teet aikaansaannokset ja tulokset näkyviksi? Miten mahdollistat onnistumisien jakamisen? Mikä on oma tavoitteesi ihmisten johtajana? (Tiililä, 2016, s. 56–64.)

Gilley & Gilley (2007, s. 1–2) korostavat, että suorituksen jatkuvaa valmentamista ja valmentamisen kehittämistä tarvitaan tänä päivänä enemmän, koska yritysten kova

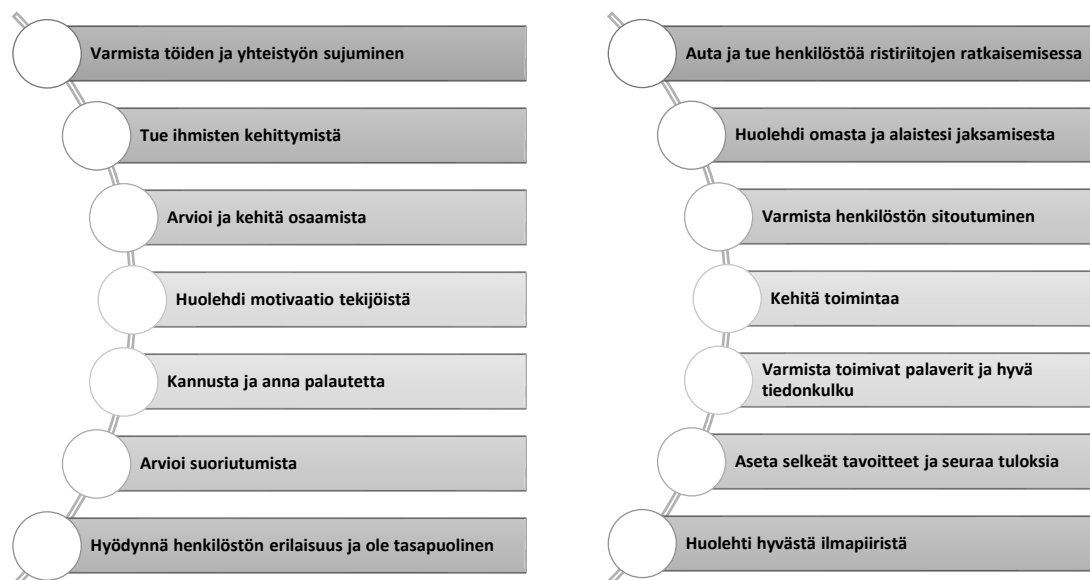
kilpailu, nopeasti muuttuva ympäristö, niukat resurssit sekä tietoiset ja vaativat asiakkaat tuovat vaatimuksia jatkuvaan muutokseen. Jatkuvasti muuttuvassa ja innovatiivisessa liiketoiminnassa, jossa tarvitaan nopeaa päätöksentekoa, on valmentaminen keskeisessä osassa. Valmentamista tarvitaan jatkuvaan organisaation, yrityksen ja yksilön kehitykseen ja niiden suorituskyvyn parantamiseen. Valmentamista tarvitaan käynnistämään ja hallitsemaan muutosta, jonka avulla koulutetaan ja sitoutetaan yksilöitä ja tiimejä parantamaan suorituskykyään. Parantaakseen suorituskykyä on toimintaa arvioidava jatkuvasti. Esihenkilöt auttavat henkilöstöään onnistumaan työsuorituksissaan valmentamisen kautta. Valmentamisen kautta he ymmärtävät paremmin työntekijöidensä taitoja, vahvuuksia ja löytävät kehittämistä vaativat alueet nykyisiä ja tulevia tehtäviä varten. Valmentaminen mahdollistaa sen, että esihenkilöt voivat palvella ja johtaa henkilöstöään paremmin sekä löytää keinot helpottamaan alaistensa oppimista. On tutkittu, että valmentamisen kautta esihenkilöt saavat erinomaisia tuloksia johdettaviltaan kuten parempaa myyntiä, asiakaspalvelu, nopeutta ja vähemmän virheitä.

Lähiesihenkilötyö voi olla yritykselle erittäin tärkeä voimavara ja sen sanotaan tutkimusten mukaan vaikuttavan vahvasti inhimillisten voimavarojen ominaisuuksiin kuten henkilöstön työtyytyväisyyteen, motivaatioon, osaamiseen, työhyvinvointiin, sitoutumiseen, kehittymiseen ja ennen kaikkea suoriutumiseen työssä. Lähiesihenkilötyö on parhaillaan vuorovaikutteista, innostavaa, ihmisiä arvostavaa, onnistumista tukevaa ja jatkuvasti kehittyvää. Valmentavan suorituksen johtaminen rakentuu lähiesihenkilötyön, erilaisten suunnittelukokousten sekä suunnittelu- ja kehityskeskustelujen ympärille. Nämä johdetaankin usein organisaation strategisesta johtamisesta ja vuosisuunnittelusta. (Sydänmaanlakka, 2000, s. 102; Viitala, 2020, s. 36–50.)

Järvinen ym. mukaan (2016, s. 18–25) yksilön valmentavaa suorituksen johtamisen onnistumista voidaan arvioida kolmen esihenkilön ydintehtävän kautta. Tuloksellisen suorituskulttuurin ensimmäinen ydintehtävä on asettaa tavoitteet ja odotukset toiminnalle, jonka tarkoitus on vaatia tietyn tason tuloksia. Toisena ydintehtävänä on välittäminen, kuten ohjaava vuorovaikutus ja palautteen anto. Jotta voidaan kehittyä, motivoitua ja parantaa suoritusta tarvitaan jatkuvaa palautetta ja luottamuksellista vuorovaikutusta ohjata toimintaa oikeaan suuntaan. Kolmantena painopisteenä on kehittäminen sekä kehittävä valmentaminen. (Järvinen ym., 2016, s. 18–25.) Valmentaminen tuo yksilön suorituksen johtamiseen enemmän jatkuvaa vuorovaikutusta ja johdettava

osallistuu aktiivisesti. Valmentava johtajuus on alaisen ja esihenkilön vuorovaikutussuhde, joka vastaa uuden maailman johtamisen haasteisiin ja tukee sekä mahdollistaa työntekijän kehittymisen ja onnistumisen omassa työssään. (Meretniemi, 2012, s. 153–158.)

Hyppäsen (2013, s.16.) mukaan esihenkilön johtamistyön lähtökohdat ovat oma persoona, osaaminen ja motivaation lähteet. Esihenkilön tehtävänä on uudistaa ja kehittää toimintaa, ratkaista ongelmia ja tehdä tulosta. Esihenkilö tehtäviin kuuluu paljon vaahtavia tehtäviä, tehtävälisteri alla antaa hyvän pohjan yksilön valmentavaan suorituksen johtamiseen. Esihenkilön tehtävien muistilista on esitetty Kuviossa 11.



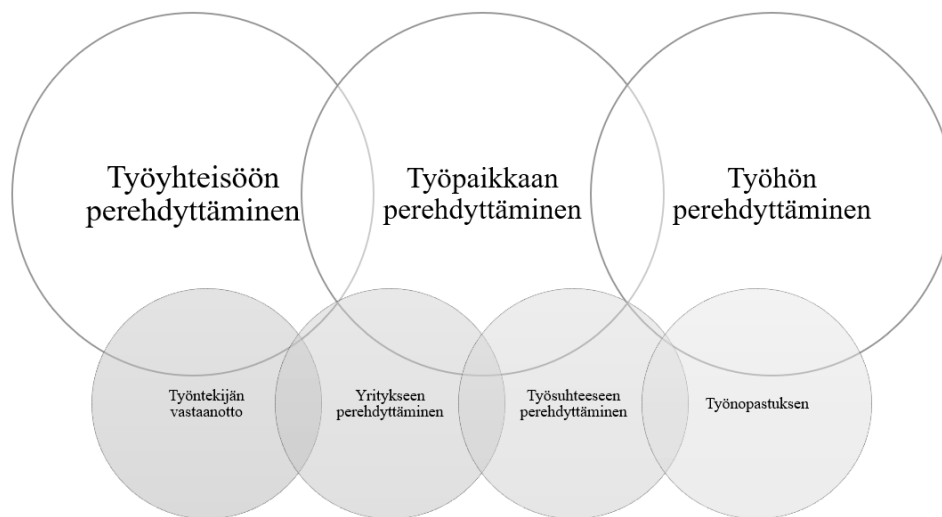
Kuvio 11. Esihenkilön muistilista (Hyppänen, 2013, s.16).

Esihenkilön tehtävä on ymmärtää yksikkönsä perustehtävä organisaation kokonaisuudessa ja viestiä se alaisille tasolla, että jokainen ymmärtää työnsä tarkoituksen. Esihenkilön tulee ymmärtää asiakasnäkökulma ja tuntea yrityksen tuotteet ja palvelut. Esihenkilöiden tehtävänä on myös taloudellisen ja toiminnallisten mittareiden seuranta ja toiminnan kehittäminen. (Hyppäsen, 2013, s.16.)

## 5.2 Perehdyttäminen menestyksen mahdollistajana

Kennerin & Leinon mukaan (2020, s. 4–6.) perehdyttäminen on erittäin tärkeä osa myynninjohtamista ja esihenkilötyötä, koska valmiiden huippumyyjien löytäminen on haastavaa kannattaa perehdyttämiseen panostaa. Parhaiten onnistunut perehdyttämisvaihe tuo uudelle myyjälle onnistumisen kokemuksia ja työnantajalle uusia tuoreita ideoita ja palautteita myynnin kehittämisen tueksi. Aktiivinen vuorovaikutus perehdyttämisvaiheessa maksaa itsensä varmasti takaisin. Perehdyttämisellä pyritään henkilön voimavarojen ja työtehojen nopeaan optimointiin. Perusteellinen perehdyttäminen vähentää yrityksen taloudellisia riskejä sekä vähentää tutkitusti virheitä ja työtaturmia. (Kauhanen, 2006, s. 88.)

Perehdyttäminen on tärkeä kokonaisuus, jonka tavoitteena on auttaa tuleva uusi myyjä pääsemään kiinni mahdollisemman nopeasti työntekoon ja työtehtävään, johon hänet on palkattu ja tätä kautta mahdollistamaan hänelle hoitaa työtehtäviään menestyksekkäästi. (Viitala, 2009, s.189.) Kuviossa 12 on kuvattu mukailien Viitalan ja Kauhasen (2009, s.189; 2006, s. 89–92) perehdytyksen vaiheita.



Kuvio 12. Perehdyttämisen vaiheet mukailien. (Kauhanen, 2006, s. 89–92; Viitala, 2009, s. 189).

Kauhanen (2006, s. 89–92) kuvaa perehdyttämisen kolmea päätoimenpidettä seuraavasti. Ensimmäinen on työyhteisöön perehdyttäminen, joka tarkoittaa, että työntekijä

oppii tuntemaan yrityksen toiminta-ajatuksen, vision, liikeidean, arvot ja toimintatavat. Toinen toimenpide on työpaikkaan perehdyttäminen, joka auttaa työntekijää tuntemaan organisaation ihmiset, asiakkaan ja työtoverit. Kolmas toimenpide on itse työhön perehdyttäminen, jotta uusi työntekijä tuntee oman työnkuvansa, työtehtävänsä sekä niihin liittyvät odotukset. Viitala (2009, s. 189) taas jakaa perehdyttämisen neljään osaan, työntekijän vastaanotto, yritykseen perehdyttäminen, työsuhteeseen perehdyttäminen sekä työnopastus.

Esihenkilön toimenkuvaan kuuluu vastata alalistensa perehdytyksestä. Esihenkilö vastaa siitä, että perehdyttämisprosessi on olemassa ja siihen on käytettävissä riittävät resurssit. Esihenkilö sopii perehdytykseen liittyvien henkilöiden kanssa perehdytyksestä sekä valmentaa heidät siihen rooliin, joka heillä on perehdytyksessä. Esihenkilön kannattaa miettiä myös perehdyttäjinä toimivien valmiudet hoitaa roolinsa ja antaa tarvittava tuki tulokkaalle perehdyttämisaikana. Perehdyttäjiksi kannattaa valita henkilöt, jotka ovat halukkaita, kiinnostuneita ja innostuneita tehtävästään ja omaavat hyvän ammattitaidon. Perehdyttäjäksi sopii usein hyvin henkilö, joka on itse suhteellisen tuore organisaatiossa, näin ollen hänellä on perehdytysvaihe hyvin muistissa. Perehdyttäminen ei ole kuitenkaan ainoastaan esihenkilön tehtävä, vaikka hän siitä vastaa, vaan perehdyttämisen prosessi koskee myös uutta työntekijää sekä koko työyhteisöä. (Hyppänen, 2007, s. 194–195; Joki, 2021, s. 88–89.)

Perehdyttäminen pyrkii antamaan aidon ja oikean kuvan organisaatiosta ja työtehtävistä. Perehdyttämisprosessin aikana mahdollistetaan perehdytettävälle luoda myönteisiä kokemuksia organisaatiosta ja omasta tulevasta tehtävästä. Perehdyttämiseen on usein laadittu ohjeistus tai perehdyttämisohjelma esimerkiksi intraan ohjekirjaksi/muistilistaksi tai se voi olla myös tietojärjestelmäpohjainen. Perehdyttämisohjelma auttaa mittamaan henkilön oppimista eri perehdyttämisvaiheissa. Perehdytettävän on tunnettava itsensä tervetulleeksi uuteen työyhteisöön. Perehdyttämisen tulee sisältää tiedottamisen uuden henkilön työhöntulosta jo ennen työhön tuloa. Ennen työntekijän aloitusta on esihenkilön hyvä järjestää valmiiksi työntekijälle työpiste sekä tarvittavat työvälineet, kuten puhelin, tietokone, tietoliikenneyhteydet sekä eri järjestelmien käyttöoikeudet ja myyjän työssä korostuu esimerkiksi käyntikorttien tilaamisen tärkeys, jotta myyjällä on kaikki tarvittavat työkalut ja yhteystiedot mukanaan jo ensimmäisellä asiakaskäynnillä. Usein nämä vievät turhaa aikaa perehdyttämisen



alkuvaiheessa ja aika on poissa arvokkaasta oppimis- ja työajasta. Esihenkilö voi laatia työntekijälle perehdytysohjelman ja sitouttaa muun organisaation erehdytysprosessin jo ennen työntekijän tuloa. Perehdytysohjelma on aikataulutettu lista perehdytettävistä asioista ja henkilöistä, jotka perehdytykseen liittyvät. Esihenkilö voi myös antaa uudelle työntekijälle tehtäväksi tutustua organisaatioon ja yrityksen materiaaleihin, ohjeistuksiin ja henkilöstöpolitiikkaan ja ennen työntekijän aloitusta. (Hyppänen, 2007, s. 195–196; Kauhanen, 2006, s. 145–146; Viitala, 2009, s. 189.)

Uuden työntekijän aloittaessa on hyvä, että esihenkilö on varannut tälle aikaa. Ensin on hyvä aloittaa tutustumisella yritykseen, yrityksen tavoitteisiin ja sen menestystekijöihin. Isoissa organisaatioissa saatetaan järjestää yhteisiä perehdyttämispäiviä uudelle henkilöstölle, jossa käydään läpi yrityksen missio, strategia, arvoja, toiminta-ajatusta, asiakkaita, kumppaneista sekä historiaa yhteisesti. Tämän jälkeen voidaan siirtyä osasto ja yksikkö tasolle, niiden tavoitteisiin ja siihen miten ne liittyvät suurempaan kokonaisuuteen. Nämä liittyvät yritykseen perehdyttämisvaiheeseen, jonka jälkeen siirrytään yksilötason perehdyttämiseen eli henkilön tehtävään. Perehdytykseen liittyvät ohjeet ja perehdytysmateriaali on hyvä antaa työntekijälle kirjallisesti, koska perehdytysvaiheessa uusien asioiden määrä on mittava ja opittavaa on paljon. (Hyppänen, 2007, s. 196.)

Perehdyttämiseen liittyy työsuhdetta määrittävät perusteet kuten palkkaus ja palkanmaksuun liittyvät perusteet, työajat ja aikataulut sekä poissaolosäännökset, vastuut ja säännöt, tietoturva-asiat, ruokailu, taukotilat sekä muuta sosiaalityö, työterveyshuolto, työsuhde-edut sekä virkistyspalvelut. Työnopastus on perehdyttämistä varsinaiseen työtehtävään, jonka kohteena ovat työpaikan olosuhteet, työympäristö sekä lähimmät työtoverit, työntelemisen periaatteet, työn sisältö ja työvaiheet, työntulosten laadun osatekijät, arviointikriteerit sekä työn menestyksellisyyden arviointi ja mittarit, työssä tarvittavien laitteiden ja tarvikkeiden käyttö sekä sijainti. Työpaikan siisteyteen ja turvallisuuteen liittyvät asiat sekä häiriötilanteiden toimintaohjeet ovat osana työnopastusta. Työnopastukseen kuuluvat myös työtä koskeva neuvonta, opastus ja tietolähteet sekä oppimis- ja kehittymismahdollisuudet. (Viitala, 2009, s. 190.)

Perehdytysvaiheen kesto vaihtelee riippuen yrityksestä ja työtehtävän vaativuudesta. Usein perehdyttämisaika on sama, kun koeaika, mutta vaativimmissa tehtävissä se voi

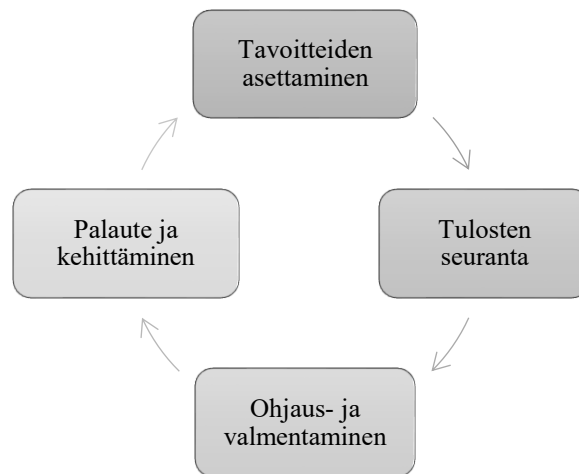
olla pidempikin. Koeaika varmistaa sekä työnantajan että työntekijän puolelta tehtävä valinnan olevan oikea. Perehdyttämisaika on merkityksellinen työntekijälle, joka vahvistaa työntekijän myönteisyyttä uuteen tehtävään. Epäonnistuneen perehdyttämisen seurauksena voi uusi työntekijä kokea epävarmuutta ja pahimmillaan irtisanoutua. Koeaika ja perehdyttämisvaihe on merkityksellinen myös työnantajalle ja näin ollen onkin hyvä arvioida työntekijää perehdyttämiseen osallistuneiden henkilöiden kanssa, jotta saadaan vahvuus rekrytoinnin onnistumisesta. (Hyppänen, 2007, s. 197–199.)

Henkilöstön vaihtuvuus voi olla organisaatiolle haaste. Henkilöstön vaihtuvuus kuvaa tietyn ajanjakson aikana työsuhteen aloittavien sekä lopettavien määrää suhteessa koko henkilöstön määrään. Työpaikan vaihtamiseen vaikuttaa paljon työntekijöiden ikä, koulutustausta sekä yrityksen toimialan vetovoimaisuus. Markkina ja suhdannevaihteluilla on myös tutkittu olevan vaikutusta työntekijöiden vaihtuvuuteen. Optimaalisin henkilöstön lähtövaihtuvuus on 5–10 % vuoden aikana. Pienempi luku voi kertoa, ettei organisaatio ole muutoskykyinen, kun taas suurempi luku voi tuoda yritykselle kohtuuttomia henkilöstön hankinta ja perehdyttämiskuluja. (Kauhanen, 2006, s. 89–92.)

### 5.3 Yksilön suorituksen johtamisen elementit

Suorituksen johtamisessa on suorituksen arvioinnista siirrytty enemmän seurantaan, valmentamiseen ja kehittämiseen eli painopiste on enemmän nykyisyydessä ja tulevaisuudessa. Tämä voi olla monessa yrityksessä haaste, ettei sitä ole ymmärretty ja osata hyödyntää. Tavoitteet on syytä pitää koko ajan selkeinä ja säännöllisesti esillä. Jatkuvasti muuttuva ympäristö ja hektisyys arjessa vaatii esihenkilöltä määrätietoista tavoitteiden seuranta ja viestintää. Esihenkilön tehtävänä onkin kehittää ja valmentaa yksilöitä jatkuvasti parempiin suorituksiin. Johdettavien tulee tietää mitä organisaatio ja oma tiimi tavoittelee. Jokaisen yksilön on tiedettävä omat tavoitteet ja mitä niiden saavuttaminen vaatii johdettavalta. Esihenkilön palautteen pohjalta voidaan tekemistä parantaa ja ohjata oikeaan suuntaan. Johdettavien on ymmärrettävä millä mittareilla heidän toimintaansa mitataan ja heillä on oltava halu kehittää omaa suoritustaan ja nähtävä se, miten omalla toiminnalla voi tuloksiin vaikuttaa. (Järvinen ym., 2016, s. 18–25.)

Suorituksen johtamisprosessissa on neljä elementtiä (Kuvio 13), jotka ovat tavoitteiden asettaminen, tulosten seuranta, ohjaus- ja valmentaminen, sekä palaute ja kehittäminen. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 82–83.)



Kuvio 13. Suorituksen johtamisen elementit (Sydänmaalakka, 2012, s. 82–83).

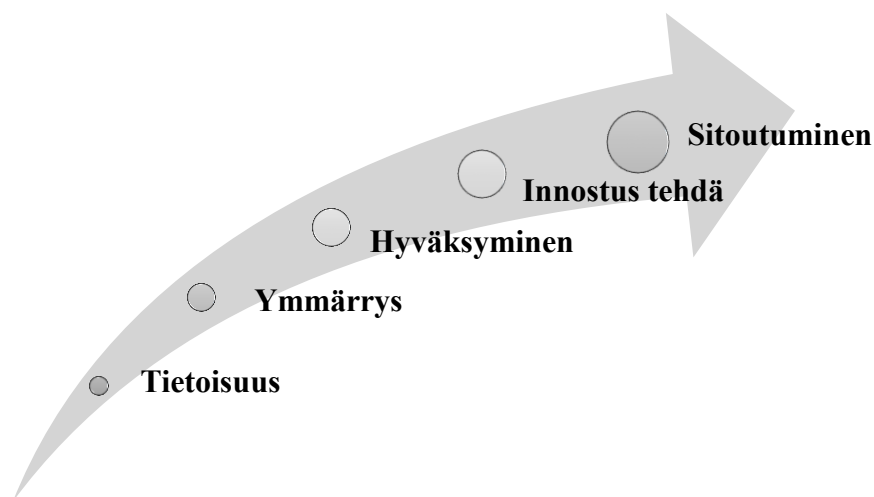
Hyvä johdettavien ja esihenkilöiden välinen vuorovaikutus ja aktiivisuus takaavat esihenkilölle mahdollisuuden valmentaa johdettavia ratkomaan oma-aloitteisesti ongelmia ja rakentaa suorituskyykyä paremmalle tasolle. Hyvä vuorovaikutus ja hedelmällinen yhteistyö tiimissä vaatii avoimuutta, rentoutta ja vahvaa itseluottamusta tiimin henkilöiltä. Henkilöstön sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin antaa mahdollisuuden huippusuoriutumiseen. (Järvinen ym., 2016, s. 18–25.)

### 5.3.1 Tavoitteiden asettaminen ja tulosten seuranta

Organisaation johtamisessa liikkeelle lähdetään siitä, että ensin asetetaan tavoitteet koko organisaatiolle. Yrityksen visio on usein tavoite, jota ohjaa organisaation missio ja arvot. Yleensä yrityksen tavoiteasetanta on joko kasvu tai kannattavuus. Organisaation tavoitteet jaetaan yrityksissä pienempiin yksikkökohtaisiin tavoitteisiin ja taas sitä kautta henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Tavoitteet perustuvat yleisesti siihen millaista tulosta yritys tavoittelee ja mikä oli edellisen kauden tulos. Hyvä tulos tarkoittaa usein kasvuvaatimuksia seuraavalle kaudelle ja taas huono edellisen kauden tulos voi tarkoittaa liian vaatimattomia tavoitteita seuraavalle kaudelle. (Kauhanen, 2010, s. 55–58.) Salmisen mukaan (2017, s. 124–129) myynnin onnistumista ja toimintaa ohjaavat myynnille ja yksittäisille myyjille asetetut tavoitteet. Tavoitteiden asettaminen onkin

usein hyvin haastavaa ja vaatisi hyvinkin syvällisen markkina-analyysin myyntipotentiaalista. Myyjille tavoitteiden tulisi olla saavutettavissa myynnin mahdollisuuspotentiaalista. Kun asetetaan työntekijälle tavoitteita, on tärkeää, että mille asioille tavoite asetetaan, mikä on niiden painoarvo ja tavoitetaso. Tavoitteiden tulee olla selkeitä ja mitattavissa sekä ajallisesti määritelty. Tavoitteiden tulisi olla myös riittävän tarkkoja, realistisia ja yksilöityjä. On tärkeää, että esimies ja alainen asettavat tavoitteet yhdessä. Tavoitteita ei kannata asettaa liian korkealle, vaan sille tasolle, että ne ovat toteutettavissa, jolloin työntekijän motivaatio pysyy riittävän korkealla. Haasteitakaan ei kannata unohtaa, koska haasteelliset ja selkeät tavoitteet johtavat usein parempiin suoriutuksiin. Erinomaisen suoriutumisen tekijöitä haasteellisuuden lisäksi ovat Locken ja Lathamien mukaan tavoitteeseen sitoutuminen, sen tärkeys ja merkitys organisaatiolle, usko siihen, että tavoite voidaan saavuttaa. Tärkeänä pidetään myös positiivista ja rakentavaa palautetta. Hyvät tavoitteet kannustavat muuttumaan ja uudistumaan.

Kuviossa 14 on esitetty tavoitteisiin sitoutumisen vaiheita. Niitä on viisi, muutosjohtamisen tapaan ja ne ovat tietoisuus, ymmärrys, hyväksyminen, innostus tehdä, sitoutuminen, joka johtaa toimintaan. (Kauhanen, 2015, s. 78.)

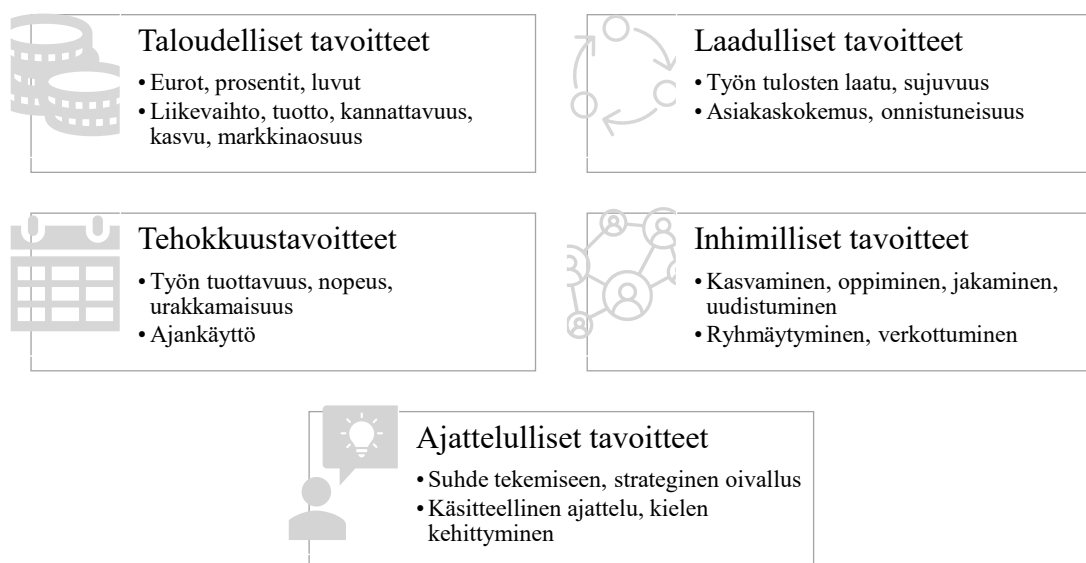


Kuvio 14. Tavoitteisiin sitoutumisen vaiheita. (Kauhanen, 2015, s. 78.)

Kauhanen (2010, s. 60–63) tuo teoksessa esiin mukaillen Lockenia ja Lathamia muutamia erinomaiseen suoriutumiseen liittyviä tekijöitä, joita ovat tavoitteisiin sitoutuminen, niiden tärkeyden ja merkityksen ymmärtäminen. Henkilön tulee uskoa

tavoitteiden saavuttamiseen, saada positiivista ja korjaavaa palautetta. Tavoitteen ja suoritettavien tehtävien on myös oltava haasteellisia. Tavoitteet antavat kunnianhimoisen suunnan toiminnalle. Tavoitteita voitaisiin kuvata maaliksi, jota kohti mennään ja suorituksen aikana se auttaa keskittymään oleelliseen. Tavoitteiden viisi vaihetta kuvaa hyvin sitä, ettei tavoitteita vaan luoda, vaan ne tulee ymmärtää ja niiden tulee innostaa sekä sitouttaa tekijäänsä. (Kauhanen, 2010, s. 61.)

Järvinen ym. (2016, s. 56–58) painottaa, että tavoitteiden tulee olla ymmärrettäviä ja varsinkin ydintavoitteiden selkeät ja täsmälliset. Yksilökohtaisten tavoitteiden tullee olla ymmärrettäviä, realistisia ja selkeitä, hyvin perusteltuja ja aikaan sidottuja sekä innostavia. Kun tavoitteita asetetaan, on niiden tausta ja tarkoitus hyvä selvittää alaisille tarkoin. Tavoitteiden tulee olla hyvin innostavia, perusteltuja ja oikeudenmukaisia, joille on toimintaedellytys myös järjestelmien ja potentiaalın puitteissa. Tavoitteita on numeraalisia, laadullisia ja tekemiseen liittyviä. Järvinen ym. (2016, s. 56–58) on tunnistanut tavoitteiden tyyppejä (Kuvio 15), joissa on lisätty esimerkkejä kuvaamaan yksityiskohtaisemmin mittareita.



Kuvio 15. Suorituksen johtamisen tavoitteiden tyyppejä (Järvinen ym. 2016, s. 56–58).

Tavoitteet on hyvä käydä huolellisesti ja tarkoin läpi ja keskustella niistä avoimesti yhdessä johdettavan kanssa. Huippusuoritukseen pääseminen edellyttää tavoitteiden selkeyden lisäksi erinomaista suoriutumista. (Järvinen ym. 2016, s. 56–58.)

Järvinen ym. (2016, s. 56–58) mukaan tavoitteiden jatkuva ja säännöllinen seuranta ovat suorituksen johtamisen ydin. Tavoitteiden seurantaan antaa hyvän pohjan jatkuva strategian esilläpito. Yksilön sparraus, tavoite- ja suoriutumiskeskusteluja on hyvä pitää säännöllisesti. Tuloksia seurataan usein kuukauden tai vähintään puolen vuoden välein ja toimintaa arvioidaan edellisen periodin tuloksilla. Keskusteluissa on hyvä käydä läpi tavoitteet, seurata tavoitemittareita ja ohjata sekä sparrata myyjää tarvittaessa tavoitteiden saavuttamiseen. On tärkeää, myös puuttuva varhaisessa vaiheessa heikkoihin suorituksiin ja käsitellä alisuoriutumisen syitä. Keskustelujen kautta voidaan pureutua motivaatiotekijöihin ja myyjän vahvuuksien tunnistamiseen ja sitä kautta vastuuttamiseen. (Järvinen ym., 2016, s. 144–145; Kauhanen, 2015, s. 78.) Tavoitteille asetetaan mittarit niiden seuraamista varten. Mittareiden tulee olla realistisia sekä yksilöityjää ja riittävän tarkkoja, niissä täytyy toteutua mitattavuus ja ne tulee olla ajallisesti määritelty. (Kauhanen, 2010, s. 61.)

### 5.3.2 Ohjaus, valmentaminen, palautteen anto ja kehittäminen

Lähiesihenkilötyössä valmentavan suorituksen johtamisen näkökulmasta esihenkilön tuki ja säännöllinen vuorovaikutus on erittäin tärkeää. Esihenkilön työkaluna toimii suunnittelu- ja kehityskeskustelut sekä valmennuskeskustelut ja päivittäisjohtaminen eli lähiesihenkilötyö. Suunnittelukokoukset kohdistuvat tiimi- ja organisaatiotason johtamiseen, kun taas kehityskeskustelut yksilötason johtamiseen. (Sydänmaanlakka 2000, s. 75–77.) Päivittäisjohtamisella tarkoitetaan johdettavien ohjaamista, palautteenantoa, tukemista, valmentamista, delegointia sekä yhdessä tekemistä eli näin ollen suorituksen johtamisen perustana toimiikin hyvä päivittäisjohtaminen. Ihmisten johtaminen korostuu tänä päivänä entistä tärkeämpänä ja ylläpitää organisaation kilpailukykyä ja muodostuu henkilöstön motivaatiosta ja osaamisesta. Hyvällä ihmisten johtamisella on suuri vaikutus johdettavien motivaatiotasoon, joka vaikuttaa taas puolestaan johdettavien suoritustasoon. (Sydänmaanlakka, 2000, s. 103–105.)

Esihenkilöillä on ohjaamiseen, suoritusten arviointiin ja valmentamiseen paljon työkaluja, jossa seuraavaksi tarkastellaan suunnittelu- ja kehityskeskusteluiden kokonaisuutta. Yksilön suorituksen johtamisessa tärkeitä työkaluja ovat suunnittelu- ja

kehityskeskustelut. Keskusteluista voidaan käyttää myös muita nimiä esimerkiksi tavoitekeskustelu, tuloskeskustelu tai esihenkilölaiskeskustelu. Näiden yleisesti kaksi kertaa vuodessa käytyjen keskusteluiden tavoitteena on parantaa suoritusta, edistää tuloksellisuutta ja lisätä avointa vuorovaikutusta. Keskustelujen avulla varmistetaan toiminnan oikea suunta, tavoitteet ja käydään läpi tavoitteiden arviointiperusteet. Nykyisin mukaan on tullut myös henkilön kehittyminen, osaamisen taso ja sen kehittäminen ja työuralla kehittyminen. Molempien osapuolten on tärkeä ymmärtää keskustelujen tarkoitus ja niille on hyvä varata riittävästi aikaa. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 91–93.) Sydänmaanlakka (2012, s. 99) esittelee teoksessaan kehityskeskustelun vaiheet seuraavasti:

1. Valmistautuminen
2. Avaus
3. Arviointi
4. Tavoitteiden määrittely
5. Kehityskeskustelu
6. Lopetus



Kehityskeskusteluihin on hyvä valmistautua hyvin ja esihenkilön onkin hyvä antaa johdettavalle hyvät valmistautumisohjeet. Valmistautumiseen apuna voi käyttää Sydänmaanlakan (2012, s. 95) listaa asioista, joita on hyvä keskusteluissa käydä läpi.

1. Menneen toiminnan analysointi ja palautteen antaminen
2. Toimenkuvan tarkastaminen
3. Tavoitteiden sopiminen seuraavalle kaudelle
4. Esihenkilötoiminnan arviointi ja yhteistyön arviointi
5. Kehityssuunnitelman laatiminen, (osaaminen ja kehittyminen)
6. Työura ja tulevaisuus
7. Työhyvinvointi
8. Palaute ja oppimisenäkökulma keskusteluista

Henkilöstön osaaminen ja osaamisen kehittäminen on tärkeä yrityksen kilpailuetu. Jatkuva muutos pakottaa yritykset toimintatapojen muuttamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Yksittäisen ihmisen asema organisaatioiden muutoksessa on muuttunut, mikä aiheuttaa epävarmuutta omassa työssä ja työsuhteen jatkumisessa. Yrityksen onkin tärkeää luoda osaamistarveanalyysi, jonka pohjalta luodaan yksilötason

kehityssuunnitelmat sekä uusille että olemassa oleville työntekijöille. Osaamisen kartoituksen ja kehittämisen voi ottaa hyvin esiin kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluissa voidaan miettiä nykyistä työnkuvaa ja siihen liittyvää osaamisen kehittämistä mutta tärkeä on miettiä myös tulevaisuuden muutoksia ja niiden tuomia haasteita osaamisen kehittämiseksi. (Kauhanen, 2006, s.140–142; Viitala, 2020, s. 128–130.)

Osaamisen kehittäminen kohdistuu usein koko henkilöstöön, kohdistettuun ryhmään tai yksilöön. Oppiminen tapahtuu henkilön itseohjautuvuuden kautta ja osaamisen ylläpitämisen vastuu on enemmän henkilöllä itsellään. Perinteisesti esihenkilöt ovat enemmän ohjanneet alaistensa tekemistä, mutta nykyisen esihenkilöt ovat enemmän valmentajan roolissa. Suurin kysymysmerkki on johtamisen muutos enemmän ihmisten johtamisen malliin. Osaamisen johtamisen kokonaisuus on moninainen, siihen sisältyy oppimista tukeva johtaminen, osaamistarpeiden tunnistaminen, tavoitteiden asettaminen ja nykytilan arviointi. Osaamisen kehittäminen vaatii sekä johdon sitoutumista osaamisen kehittämiseen että esihenkilöiltä osaamista ja vahvuuksia kehittää vahvasti henkilöstön osaamista. Kehityssuunnitelmien tekeminen organisaation eri tasoille sekä menetelmien valinta ovat myös keskeisiä asioita johtamisen kokonaisuudessa. (Hyppänen, 2007, s. 96–97.) Kehittämispolkua on hyvä suunnitella; missä olen nyt ja mitä kohti haluan kehittyä. On tärkeää, että johdettava tuntee tehtävänsä, osaamistasonsa, omat tavoitteensa ja vastuunsa tehtävässä. Itsensä johtamiseen liittyy vahvasti omat arvot. Onko sinulle tärkeää edetä uralla ja miten rakennat oman menestysmallin. (Salminen, 2014, s. 353–360.)

Palautteen antaminen johdettavan toiminnasta on edellytys kehittymiselle ja oppimiselle. Palaute voi olla positiivista tai negatiivista ja palautteen lähtökohtana on saada käyttäytymismuutos toivottuun suuntaan. Palautteen antamisella on suuri vaikutus työntekijän motivaatioon ja lisäksi johdettavan asenteeseen. Hyvä palaute ja onnistumisen huomioiminen antaa hyvää energiaa johdettavalle ja kannustaa uusiin saavutuksiin. Positiivinen palaute innostaa ja luo hyvää ilmapiiriä. Negatiivinen palaute tulisi muuttaa rakentavaksi ei niinkään arvostelevaksi. Jokainen vastaanottaja reagoi palautteeseen eri tavalla, joten onkin tärkeää kohdistaa palaute toimintaan, joihin ihminen voi itse vaikuttaa. Esihenkilön on hyvä kannustaa koko työyhteisöä palautteen antamiseen. Palautteen antamisen keinona voi käyttää myös kiinnostusta johdettavan tekemiseen ja osoittaa sen kautta hänen tuomat hyödyt myös muille tiimiläisille tai koko

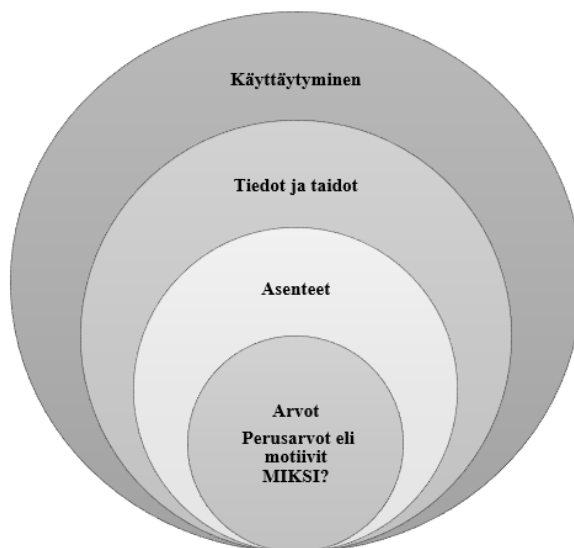


organisaatiolle. Henkilökohtaisen palautteen saamisella on suuri merkitys johdettavalle mutta on myös konkreettisia palautteen anto tapoja, joita ovat erilaiset mittarit, kuten asiakaspalautteet ja tunnusluvut. Palaute kannattaa aina antaa välittömästi ja suoraan. palautteen antamiselle ja käsittelylle on hyvä luoda etukäteen pelisäännöt. (Piili, 2006, s. 54–58.) Valmentava esihenkilö antaa palautetta aktiivisesti ja sopivalla hetkellä. Välitön palaute on usein paras tapa, mutta on kuitenkin varmistettava, että johdettava on valmis ottamaan palautteen vastaan. Palautteen antaminen vaatii esihenkilöltä vuorovaikutusälykkyyttä ja palautteen tarkoitus onkin auttaa valmennettavaa parantamaan suoritustaan eikä arvostella valmennettavan tekemistä. (Kvist ym., 2004, s. 85–89.)

#### 5.4 Motivaatio ja sitoutuminen

Motivaatio vaikuttaa vahvasti työssä suoriutumiseen, työn tuloksiin ja sitoutumiseen. Motivaatiotekijöitä on ulkoisia ja sisäisiä. Amerikkalaisen psykologian professorin Edward L. Decin kehittämän itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisiä yhdistää kolme psykologista perustarvetta, joita ihminen tarvitsee hyvinvointiinsa, niitä ovat omaehtoisuus, kyvykkyys sekä yhteisöllisyys. Itseohjautuvuusteorian mukaan on olemassa sekä ulkoisia että sisäisiä motivaatiotekijöitä. Ulkoisissa motivaatiotekijöissä motivaation lähde on yksilön itsensä ulkopuolella kuten palkkio, yllytys, ryhmäpaine tai pelko rangaistuksesta. Ulkoiseen päämäärään pyrkiminen voi tuntua pakottavalta, vastenmieliseltä, henkisiä resursseja kuluttavalta ja työhyvinvointia vähentävältä. Sisäinen motivoitumisen näkökulmasta ihminen hakeutuu haluamiensa itselle innostavien asioiden pariin. Sisäisesti motivoitunut ihminen ei kuormitu, eikä energiaa kulu tekemiseen, energia tulee ihmisestä sisältä. Teorian mukaan on paljon tuottavampaa keskittyä sisäisen motivaation tukemiseen kuin ulkoiseen palkitsemiseen. Teorian mukaan ulkoiset motivaattorit, kuten palkkiot, häiritsevät sisäistä autonomian tunnetta ja siksi vähentävät sisäistä motivaatiota. (Mayor & Risku, 2015, luku ”Sisäinen ja ulkoinen motivaatio”.)

Yksilölliset motiivit ja käyttäytyminen johdetaan ihmisen persoonallisuuden kautta, jota Mayor & Risku (2015, luku ”Yksilölliset motiivit ja käyttäytyminen”) kuvaavat sipulin muodossa Kuviossa 16.

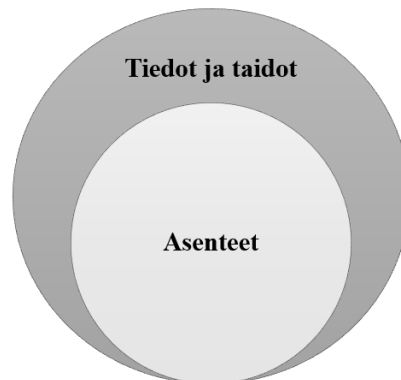


Kuvio 16. Mayor & Riskun Ihmisen persoonallisuuden sipuli (2015, luku ”Yksilölliset motiivit ja käyttäytyminen”).

Sipulin uloimmalla kerroksella on ulospäin näkyvä käyttäytyminen ja sisäkerroksilla ne ominaisuudet, jotka eivät näy muille mm. tieto, taito ja resurssit. Sisimmissä kerroksissa ovat arvot ja asenteet. Sipulin eli meidän persoonallisuutemme ytimessä ovat elämän perusmotiivit, jotka kuvaavat meidän arvojamme ja todellisia tarpeitamme. Elämän perusmotiivit motivoivat käyttäytymistä ja kuvaavat henkilön toiminnan tavoitteita. Tärkeäksi koetut asiat elämässä, auttaa ja motivoi kulkemaan kohti niitä tavoitteita. (Mayor & Risku 2015, luku ”Yksilölliset motiivit ja käyttäytyminen”)

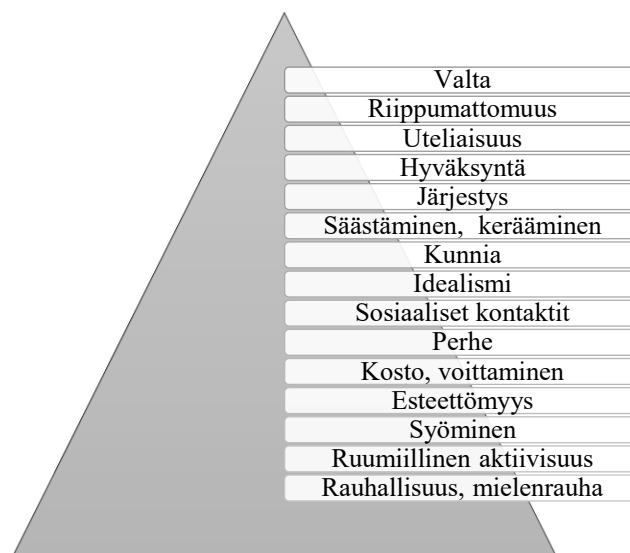
Myyntityö lähtee liikkeelle oikeasta asenteesta, joka on meidän persoonallisuutemme perusmotiivi. Oikea asenne myyntityössä on asiakaslähtöinen. Tiedot taas liittyvät asiakkaan tuntemukseen, toimialatuntemukseen, kilpailijoiden tuntemukseen sekä oman ratkaisusalkun osaamiseen. Taidot liittyvät luottamuksen rakentamiseen, myyntitaktiikkaan, kyselytaktiikkaan, kuuntelemiseen ja sopeutumiseen. (Hänti ym., 2016, luku ”Myyntiprosessia johtaa oivallus asiakkaan tarpeesta”.) Hänti ym., (2016, luku ”Myyntiprosessia johtaa oivallus asiakkaan tarpeesta”) kuvaavat myyntityössä

menestymisen lähtökohtia olevan juuri asenne, tiedot ja taidot Kuviossa 17. Nämä ovat alueita, joita jokainen myyjä voi itsessään kehittää.



Kuvio 17. Ihmisen persoonallisuuden sipulin kaksi kerrosta, jotka ovat myyntityössä menestymisen lähtökohdat. (Mayor & Risku, 2015, luku ”Yksilölliset motiivit ja käyttäytyminen”; Hänti ym., 2016, luku ”Myyntiprosessia johtaa oivallus asiakkaan tarpeesta”).

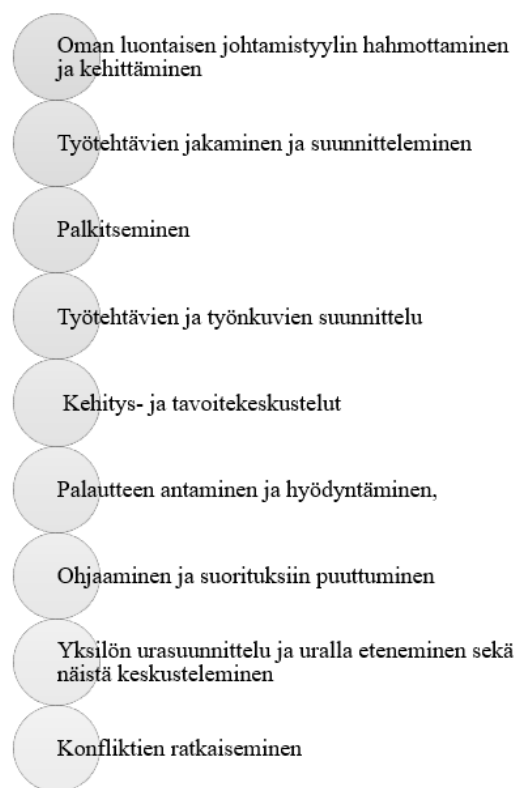
Steven Reissin mukaan ihmisellä on 16 perusmotiivia (Kuvio 18), jotka vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen ja toimintaan. (Mayor & Risku, 2015, luku ”Motivoiva johtaminen”).



Kuvio 18. Mayor & Riskua mukaillen 16 Reissin perusmotiivia (2015, luku ”Motivoiva johtaminen”).

Motiivit ovat kuitenkin yksilöllisiä ja niiden kirjo on niin laaja, ettei nämä 16 perusmotiivia pysty täysin kattamaan johdettavien ja ihmisten käyttäytymisten kirjoa. Reiss

motivaatioteoria tukee kuitenkin monipuolisesti valmentavaa suorituksen johtamista ja ihmisten johtamista. Se antaa hyvän ja monipuolisen työvälineen arvioida ja kehittää johdettavien motivaatiota, keskustella niistä ja löytää ne henkilöille tärkeät motivaation lähteet menestyä ja onnistua työssään sekä elämässä. (Mayor & Risku, 2015, luku ”Motiivit työuran ja elämän eri vaiheissa”.) Motivaatiotekijöitä on hyvä pysähtyä miettimään ja tunnistamaan omissa johdettavissa, mitkä motivaatiotekijät ovat heille erityisen tärkeitä. Kuviossa 19 on listattu johtamisen tilanteita tai kohtaamisia, joissa on hyvä huomioida nämä perusmotiivit, tämä auttaa hahmottamaan ja miettimään asioita enemmän yksilön motivaation kautta. (Mayor & Risku, 2015, luku ”Motiveiva johtaminen”).



Kuvio 19. Valmentavan suorituksen johtamisen tilanteet.

Mutta näiden lisäksi on myös hyvä keskustella johdettavan kanssa ja kysellä johdettavalta suoraan motivaatiotekijöitä. (Mayor & Risku, 2015, luku ”Motiveiva johtaminen”).

Jatkuvat yritysmaailman muutokset sekä työkuulttuurinmuutos joustavampaan malliin pakottaa yritykset viemään suorituksen johtamista ketterämpään ja itseohjautuvampaan malliin. Motivaatiotekijät tukevat itseohjautuvuutta ja itsensä johtamisen

kehittäminen on keskeinen kehittämisen alue nyt ja tulevaisuudessa. Tiimien ja yksilöiden itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista tulee kehittää koska muuten tiimin ja henkilöiden toimintatapa näivettyy. Itsensä johtaminen ei ole enää vain oman ajankäytön johtamista vaan sisältää itsetuntemuksen, oman toiminnan tunteiden, ajattelun ja energian suunnitelmallista kehittämistä (Timanttia, 2021). Itsensä johtaminen on ehkä haasteellisin johtamisen alue. Itsensä johtaminen on elämäntähtäystä, oman ajankäytön suunnittelua ja työkyvyn ylläpitämistä. Itsensä johtamista voi kuitenkin kehittää samoin kuin muutakin osaamista. On tärkeää, että johdettava tuntee tehtävänsä, osaamistason, omat tavoitteet ja vastuut tehtävässä. Itsensä johtamiseen liittyy vahvasti omat arvot. Onko sinulle tärkeää edetä uralla ja miten rakennat oman menestysmallin. (Järvinen ym., 2016, s. 96–97; Salminen, 2014, s. 353–360.)

Myynnin palkitseminen motivoi myyjää ja auttaa ymmärtämään mitä häneltä odotetaan ja milloin hän on tehnyt työnsä hyvin ja milloin ei. Palkitsemisen tulee tukea yrityksen strategiaa ja ohjata myyjää tekemään perustyönsä hyvin ja asiakastarpeiden mukaisesti. Myyntityössä palkitseminen on yhtä tärkeää, kun toiminnan ja tulosten mittaaminen. Palkitseminen ohjaa myyjiä kohti tavoitteiden toteutumista. Palkitsemista on montaa muotoa, on aineellisia ja aineettomia palkitsemisen keinoja. Palkka voi olla kiinteä tai tulokseen perustuva palkkio. Tulospalkkio on hyvin yleisesti käytössä myynninpalkinnassa. Täysin puhtaalla tulospalkkiolla varsinkin aloittelevien uusien myyjien kohdalla voi tulla ongelmia. Uudella aloittavalla myyjällä kestää usein pitkään rakentaa omaa asiakaskantaa ja sitä kautta saada tarvittava tulotaso. Tällä voi olla myös vahingollisia vaikutuksia rakentaa asiakassuhteita ja tuottaa asiakkaalle oikeasti arvoa, koska myyjä keskittyy vain henkilökohtaisen tulotason saavuttamiseen. Kiinteä palkka myynnissä voi passivoida myyntiä ja tekeminen keskittyy silloin mukavuusalueelle, eikä uusasiakashankinta kiinnosta. Myyjistä voi tulla helposti tarjouskoneita, eikä oikeaa aitoa asiakassuhdetta, joka tuottaisi asiakkaalle haluttua arvoa, luoda. Myyjille sopii parhaiten osittain kiinteän ja osittain provisiopalkan yhdistelmä. Kiinteä osa palkassa luo myyjälle turvallisuutta, kun taas provisio auttaa ja kannustaa myyjää kehittymään. Myyntiä voi vauhdittaa ja luoda positiivista kilpailua myyjien välille esimerkiksi erilaisten myyntikampanjoiden ja kilpailuiden muodossa. (Kortelainen&Kyrö, 2015, s. 102–107; Kenner & Leino, 2020, s. 267–268.)

Kennerin & Leinon (2020, s. 269–271) Myynti on organisaation tärkein voimavara. Jos ei ole myyntiä, niin ei ole muitakaan toimintoja, siksi onkin rakennettava kannustava palkintamalli ilman kattoa tai leikkureita. Leikkurit voivat turhauttaa ja passivoida myyjiä. Palkka kannattaa kytkeä asiakasarvon tuottamiseen, jolloin myyjä huolehtii asiakkaan arvoketjusta ja varmistaa että kaikki luvattu toteutuu. Provisio maksetaan, kun asiakkaalle on toimitettu kokonaisuus sopimuksen mukaisesti. Jos myyjä rakastaa työtään ei myyjää motivoi vain ja ainoastaan raha. Rahalla voi olla myyjälle suuri merkitys mutta muita motivaatiotekijöitä voivat olla menestys, urakehitys, työyhteisössä eteneminen, yrityksen brändi tai yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä. Esihenkilöille onkin haasteellista tunnistaa myyjissä nämä heitä motivoivat tekijät. Palkinnassa onkin osattava ottaa huomioon myös nämä kehittymisen mahdollisuudet ja muut motivaatiotekijät. Myynti rakentuukin oman tekemisen merkityspohjan päälle ja intohimolle tehdä työtä.

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 6.1 Lähestymistapa

Opinnäytetyön lähestymistapa on tapaustutkimus, jossa on konstruktiiivisen tutkimuksen piirteitä. Tapaustutkimus valikoitui opinnäytetyön lähestymistavaksi koska tutkimus keskittyy kohdeorganisaation omaan toimintaympäristöön luoden kehittämisehdotuksia yrityksen toimintaan. Konstruktiiivisia piirteitä tutkimustyölle tuo se, että työn tuloksena tuodaan kehittämisehdotus perehdyttämisen ja valmentavan suorituksen johtamisen mallista. Tässä opinnäytetyössä tapaustutkimus tutkii ja pyrkii löytämään syitä uusien B2B-myyjien vaihtuvuusongelmaan. Tutkimus pyrkii löytämään uusien myyjien esteet menestymiselle ja keinoja parantaa uuden myyjän perehdyttämistä ja valmentavaa suorituksen johtamista. Tutkimuksen avulla pyritään löytämään kehittämisehdotuksia lähiesihenkilötyöhön, joiden pohjalta luodaan esihenkilötyön malli mahdollistamaan uusien myyjien nopeampi menestyminen ja parempi sitoutuminen. (Ojasalo ym., 2018, s. 37.) Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa tutkittua tietoa tutkinnan kohteesta ja tutkia syvällisesti kohdetta sen omassa ympäristössään.

Tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi silloin kun halutaan ratkaista jokin organisaation ongelma ja tuottaa siihen kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa organisaatiolle kehittämis- tai ratkaisuehdotus, mutta sitä ei viedä vielä käytäntöön tai konkreettiselle tasolle. Tapaustutkimuksessa käytetään usein laajasti eri tiedonhankintamenetelmiä, koska kohteesta tarvitaan syvälinen ja kokonaisvaltainen kuva. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää syvälinisesti esim. joltain organisaatiota tai sen osaa, tutkitaan kohdetta sen omassa ympäristössä. (Ojasalo ym., 2018, s. 37.) Konstruktiivisia piirteitä tutkimustyölle tuo se, että työn tuloksena on tarkoitus luoda B2B-myyjän perehdyttämisen- ja valmentavan suorituksen johtamisen malli tukemaan päivittäistä lähiesimiestyötä. Tavoitteena on käytännön ongelman ratkaiseminen. Konstruktiivinen tutkimus on lähestymistapa, jonka tarkoituksena on ratkaista jokin käytännön ongelma, tuottaa jokin konkreettinen tuotos. Luonteenomainen piirre konstruktiiviselle tutkimukselle on teorian ja käytännön tiivis vuoropuhelu sekä kuinka tuotos toteutetaan ja miten se toimii käytännössä. Kehittämistyön hyödyllisyyden arviointi on myös tärkeä piirre konstruktiivisessa lähestymistavassa. Kehittämistyön lähestymistavassa on myös innovaatioiden tuottamisen piirteitä ja onkin sen vuoksi hyvin lähellä konstruktiivista tutkimusta. (Ojasalo ym., 2018, s. 38.)

## 6.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät jaetaan laadullisiin ja määrällisiin tutkimusmenetelmiin. Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä kuvataan jotain ilmiötä tai tapahtumaa ja pyritään ymmärtämään sen toimintaa ja siihen liittyviä asioita. Määrällisellä tutkimusmenetelmällä eli kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä pyritään yleistämään tutkittua asiaa ja se perustuu määrältään suuriin otoksiin. (Ojasalo ym., 2018, s. 104.) Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullisia tutkimusmenetelmiä, koska työ tutkii ja pyrkii ymmärtämään ympäristönsä kokemuksia. Näiden pohjalta luodaan käsitys tutkittavasta asiasta, kuinka sen nähdään toimivan todellisuudessa ja sen pohjalta luodaan ratkaisumalleja ja kehittämisehdotuksia. Tutkimuksessa tiedonkeruumenetelminä käytetään dokumenttianalyysia ja teemahaastatteluita. Haastatteluiden teemat johdetaan opinnäytetyön tutkimuskysymyksistä, jotta haastattelussa saadaan tiedot tutkimusongelman ratkaisemiseksi (Vilkka, 2021, luku ”Tutkimushaastattelun muodot”; 2021, ”Menetelmän erityispiirteet”).

Dokumenttianalyysillä eli kirjallisten lähteiden analyysillä saadaan yleensä ilmiöille taustatietoa ja lisänäkökulmia. Dokumenttianalyysin avulla luodaan sanallinen kuvaus tutkittavasta asiasta ja dokumenttien sisällöstä. Aineisto voi koostua ylös kirjoitetuista haastatteluista, verkkosivuista, muistioista, artikkeleista, raporteista tai mistä tahansa aiheelle lisäarvoa antavasta kirjallisesta materiaalista. Dokumenttianalyysi tiedonkeruumenetelmänä sopii käytettäväksi, kun pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti, etsiä ja tunnistaa tekstin merkityksiä tai kuvataan määrällisesti esimerkiksi numeroilla tekstin sisältöä. Aineiston käsittely on päättelyä ja tukintaa, jossa aineisto koostetaan loogiseksi kokonaisuudeksi. Dokumenttianalyysissa kehittämisen kohteen oleva ilmiö esiintyy luonnollisessa ympäristössä ja aineisto voi olla, vaikka yrityksen vuosikertomus, markkinointimateriaali tai www-sivut. Aineistoa voidaan analysoida usealla eri tavalla. Dokumenttianalyysin avulla haetaan tutkittavasta aiheesta syvällisempää tietoa kohdeorganisaation käytännöistä ja ohjeistusta ja niiden sisältö kuvataan sanallisesti. (Ojasalo ym., 2018, s. 136.)

Haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä ja se on sovellettavissa useisiin eri tutkimustarkoituksiin. Haastattelijan tehtävä on kuvata selkeästi haastateltavan ajatuksia, käsityksiä, kokemuksia ja tunteita. Haastatteluissa korostetaan sitä, että haastateltava on subjekti, joka saa vapaasti tuoda esille itseään koskevia asioita. Haastattelun avulla pystytään selventämään vastauksia ja syventämään saatavia tietoja. (Ojasalo ym., 2018, s. 106–107). Haastattelu soveltuu hyvin käytettäväksi tiedonkeruumenetelmäksi tässä työssä koska halutaan kerätä tietoa yksittäisiltä henkilöiltä tai ryhmiltä. Haastattelut voivat olla ennalta suunniteltuja tai sitten avointa keskustelua ja vuoropuhelua. Haastattelulla saadaan usein hyvin syvällistä tietoa siitä miten haastateltavat oikeasti ajattelevat asioista ja siinä korostuu tutkittavan näkökulma. Haastattelun avulla tuotetaan tyypillisesti laadullista tietoa, joka on ennalta vähemmän tunnettu aihealue. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituina yksilöihin kohdistuvilla teemahaastatteluina, joissa kysymykset ovat ennalta mietittyjä mutta haastattelutilanteessa haastattelija voi jättää joitain kysymyksiä pois tai lisätä kysymyksiä haastattelun aikana. (Ojasalo ym., 2018, s. 41–42, 108.) Haastatteluiden teemat johdetaan opinnäytetyön tutkimuskysymyksistä, jotta haastattelussa saadaan tiedot tutkimusongelman ratkaisemiseksi (Vilkkä, 2021, luku ”Tutkimushaastattelun muodot”). Teemahaastattelun tarkoituksen on saada tutkimusaineistoa, ymmärtää tutkittavaa kokonaisuutta perehdyttämisen ja yksilön valmentavan suorituksen johtamisen kehittämisen tueksi. On tärkeää saada



sisällöllisesti laajasti tietoa tutkimuksen tueksi. (Vilkkä, 2021, luku ”Tutkimuksen-haastatteluiden keräämisen pulmat ja ratkaisut”.)

Tutkimusmenetelmiksi valittiin dokumenttianalyysi ja teemahaastattelut (Taulukko 2), joiden avulla pyritään samaan hyvin syvällistä, konkreettista ja kohdistettua tietoa kehittämiskohteista ja ympäristön ilmiöistä. (Ojasalo ym., 2018, s. 106.) Dokumenttianalyysin avulla opinnäytetyöhön kerätiin tietoa kohdeorganisaation perehdyttämisaikaneistosta sekä myynnin johtamiskäytännöistä. Tämän avulla pyritään kartoittamaan perehdyttämisen ja valmentavan suorituksen johtamisen nykytilaa ja tahtotilaa yrityksen näkökulmasta.

Taulukko 2. Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmät.

Tiedonkeruumenetelmä	Kenelle/mihin kohdistetaan	Mitä tietoa menetelmässä haetaan	Ajankohta
<b>Dokumenttianalyysi</b>	Perehdyttämisopas Perehdyttämissuunnitelma Myynnin johtamisopas Myyjien tavoitteiden johtamisen opas	Perehdyttämisen nykytila  Valmentamisen ja suorituksenjohtamisen nykytila	11/2021
<b>Puolistrukturoitu teemahaastattelu</b> <b>Teemat 1–5</b>			12/2021
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Perehdyttäminen</b></li> <li>• <b>Esihenkilötyön ja valmentamisenarviointi</b></li> <li>• <b>Tavoitteiden asettaminen ja tulosten seuranta</b></li> <li>• <b>Ohjaus, valmentaminen, palaute ja kehittäminen</b></li> <li>• <b>Sitoutuminen ja motivaatio</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 uutta B2B-myyjää</li> <li>• 4 työsuhteen päättänyttä B2B-myyjää</li> <li>• 3 alueyksiköiden esihenkilöä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esihenkilötyö</li> <li>• Perehdyttämisen nykytila ja kehittämiskohteet</li> <li>• Valmentavan suorituksenjohtamisen nykytilan ja kehittämiskohteet</li> <li>• Sitoutumiseen ja motivoitumiseen vaikuttavat tekijät</li> </ul>	

Teemahaastattelujen avulla kerättiin tietoa siitä, miten yksilön perehdyttäminen ja valmentava suorituksen johtaminen toteutuu kohdeorganisaatiossa. Miten perehdyttämistä ja valmentavaa suorituksen johtamista tulee kehittää, jotta se tukee paremmin uuden myyjän aloitusta ja lähiesihenkilötyötä. Teemahaastattelujen avulla kerättiin tietoa myös siitä, mitkä asiat yksilön perehdyttämisessä ja valmentavassa suorituksen johtamisessa vaikuttavat uuden myyjän kehityspolkuun sekä sitoutumiseen ja

millainen lähiesihenkilötyö motivoi ja sitouttaa uusia myyjiä. Teemahaastatteluja suoritettiin uusille alle kolme vuotta työsuhteessa olleille, sekä alle kolmen vuoden työsuhteen aikana pois lähteneille alueyksiköiden B2B-myyjille sekä alueyksiköiden esihenkilöille. Haastateltavat valittiin sillä perusteella, mitä tietoa tarvitaan opinnäytetyön ongelman ratkaisemiseksi. (Vilkkä, 2021, luku ”Tutkimuksenhaastatteluiden keräämisen pulmat ja ratkaisut”.)

Teemahaastattelut toteutettiin luottamuksellisesti ja avoimesti keskustellen. Haastattelujen ilmapiiri oli rento ja haastattelujen kautta saatiin laajasti tietoa perehdyttämisen ja suorituksen johtamisen nykytilasta ja kehitystarpeista. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Microsoft Teams -videopuheluin ja videopuhelut tallennettiin. Liitteessä 1 esitettyjä haastattelukysymyksiä käytettiin pohjana teemahaastatteluille. Haastattelujen videomateriaalia purettiin kirjalliseen muotoon ja niiden avulla huomioidtiin keskeiset löydökset tuloksia varten. Tässä opinnäytetyössä haastattelujen sisältöä ja vastauksia käsitellään objektiivisesti sekä luotettavasti eikä vastaajien henkilöllisyyksiä pysty päättelemään. Haastattelut ja haastattelukysymykset on jaettu viiteen eri teemaan, joita olivat:

TEEMA 1: Perehdyttäminen

TEEMA 2: Esihenkilötyön ja valmentamisen arviointi

TEEMA 3: Tavoitteiden asettaminen ja tulosten seuranta

TEEMA 4: Ohjaus, valmentaminen, palautteen anto ja kehittäminen

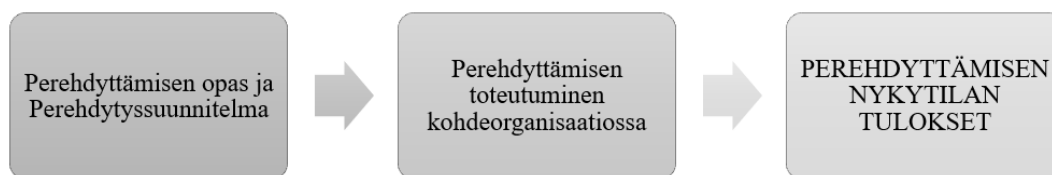
TEEMA 5: Sitoutuminen ja motivaatio

Tutkimuksen tuloksia ja kehittämisehdotuksia esitellään näiden teemojen kautta. Tutkimuksen keskeisin asia on tutkitun aineiston analyysi, tulkinta sekä johtopäätösten ja kehittämisehdotusten tekeminen. Analysointivaiheessa tutkijalle selviää saako hän vastauksia ja millaisia, tutkimusongelmaansa. Analysointia tehdään tutkimuksen eri vaiheissa, eli aineistoa kerätään ja analysoidaan samanaikaisesti. Tutkimustyössä arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 216–218, 226.)

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

### 7.1 Uuden B2B-myyjän perehdyttäminen

Tutkimuksella haettiin tietoa tutkimuskysymykseen, millaisella lähiesihenkilötyön mallilla kohdeorganisaation alueyksiköiden esihenkilöt voivat parantaa perehdyttämistä, jotta mahdollistetaan uuden myyjän menestyminen, nopeampi kehityspolku ja sitä kautta parempi sitoutuminen. Tutkimustulokset (Kuvio 20) on saatu analysoimalla perehdyttämisen yritystason ohjeistuksia kuten perehdyttämisopas ja perehdytysuunnitelma. Teemahaastattelujen (LIITE 1) ja niiden analysoinnin avulla kerättiin tietoa esihenkilöiltä ja uusilta myyjiltä siitä, kuinka perehdyttäminen toteutuu kohdeorganisaatiossa tällä hetkellä ja mitä asioita perehdyttämisessä tulee kehittää.

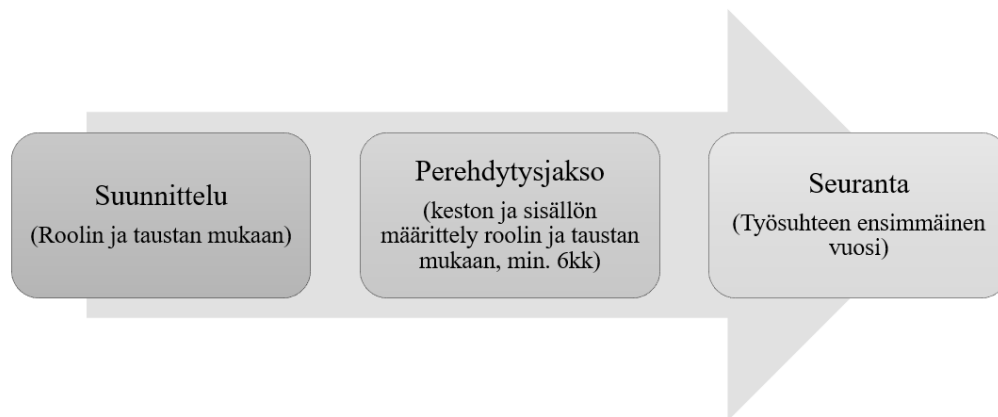


Kuvio 20. Yksilön perehdyttämisen nykytilan tulokset.

Kerättyä tietoa analysoidaan jo tutkitun tiedon ja teorian kautta ja sen pohjalta laadittiin tutkimustulokset. Tutkimustuloksiin on huomioitu perusteltuja kehittämisalueita, joiden pohjalta on luotu kehittämis ehdotus perehdyttämisen mallista. Tutkimuksen mukaan sitouttamalla uusia aloittavia myyjiä hyvällä suunnitelmallisella perehdytyskokonaisuudella, voidaan mahdollistaa uudelle myyjälle hyvät lähtökohdat onnistua työssään. Perehdyttäminen antaa organisaatiolle varmuuden siitä, että työntekijälle on luotu edellytykset toimia organisaation tavoitteiden mukaan. Perehdyttäminen antaa vahvan pohjan esihenkilön valmentavalle suorituksen johtamiselle.

Perehdytys on yksi tärkeä henkilöstöjohtamisen osa-alue, Perehdytysoppaan ja suunnitelman analysoinnissa avattiin kohdeorganisaation perehdyttämiseen liittyä asioita ja vaiheita. Kohdeorganisaation ohjeistuksen mukaan jokainen uusi työntekijä saa kirjallisen henkilökohtaisen perehdytysuunnitelman työsuhteen alussa. Perehdytysuunnitelma koostuu organisaatiotason perehdyttämisestä sekä tehtäväkohtaisesta perehdyttämisestä. Perehdytyksen etenemistä seurataan säännöllisissä 1to1 palavereissa oman

esihenkilön kanssa. Esihenkilö vastaa perehdytyksestä, mutta myös perehtyjällä on aktiivinen rooli uuden roolin omaksumisessa ja verkostojen luomisessa organisaation sisä- ja ulkopuolella. Perehtymisvaihe koostuu kolmesta Kuviossa 21 kuvatussa osasta, joita ovat suunnittelu, perehtymisjakso ja seuranta. (Perehdyttämisosas, Perehdyttämissuunnitelma, 2021.)



Kuvio 21. Kohdeorganisaation perehdyttämisen vaiheet (Perehdyttämisosas, 2021).

Perehdyttämiseen kohdeorganisaatiolla oli ylätasoinen materiaalia ja ohjeistuksia kattavasti. Esihenkilöille on laadittu perehdyttämisohje, jossa käsitellään perehdyttämisen vaiheisiin liittyvät asiat. Kohdeorganisaation ohje esihenkilöille noudatti perehdyttämisen mukaisia vaiheita, joita ovat suunnittelu, perehdytysjakso ja seuranta. Esimies laatii perehdytysuunnitelman valitun henkilön osaamisen, aikaisemman työkokemuksen ja tehtävän vaativuuden mukaan. Suunnitelmasta tulee käydä ilmi organisaatiotasoin perehdytettävät asiat kuten visio, missio, arvot, talon tavat ja käytännöt, toimintaohjeet. Suunnitelmaan on laadittu myös tehtäväkohtaiset perehdytettävät asiat kuten, roolikuvaus, vastuut, tärkeimmät tehtävät, tiimi ja linkki yrityksen strategiaan. Suunnitelmassa tulee olla määritetty perehdytykselle aikataulu, tavoitteet ja seuranta kaikille osa-alueille. Perehdytysuunnitelma tulee käydä läpi viimeistään ensimmäisenä työpäivänä uuden henkilön aloittaessa. Esihenkilön tulee seurata aktiivisesti perehdytyksen etenemistä suunnitelman mukaisesti. (Perehdyttämisosas, Perehdyttämissuunnitelma, 2021.)

Perehdytysjakson tavoitteena on se, että työntekijä saa mahdollisimman laajan kokonaiskäsityksen tehtävästä, sen vaatimuksista sekä soveltuvuudestaan tehtävään. Perehdytysjakson päätteeksi työntekijän tulee hallita tehtäväkenttä ja sen vaatimukset

itsenäisesti. Perehdytyksen osa-alueet tulee jakaa selkeisiin kokonaisuuksiin ja kertoa mitä kokonaisuudet sisältävät, ja mitä ovat tavoitteet kussakin alueessa, jotta perehdytettävä ymmärtää asioiden väliset yhteydet. Perehdytysjakson aikana on tärkeää keskustella säännöllisesti perehdytyksen etenemisestä, sisällöstä ja siitä miten perehdytettävä kokee perehdytyksen onnistumisen omalla kohdallaan. Perehdytysjakson 1 to 1 palaverit ovat tärkeää pitää riittävän usein, alkuvaiheessa viikkotasolla ja sykliä pidentetään perehtymisen etenemisen mukaan. Perehdytysjaksolla esimiehen tehtävänä on ohjata perehdytettävän toimintaa oikeaan suuntaan ja antaa säännöllistä palautetta perehtymisen etenemisestä sekä puuttua epäkohtiin tarvittaessa mahdollisimman pian. Perehdytysjaksoa voi tarvittaessa lyhentää tai pidentää, mikäli tilanne sitä edellyttää. Seurannan tavoitteena on varmistua siitä, että perehdytettävän tehtävän omaksuminen syventyy ja hän saavuttaa kokonaisvaltaisen ymmärryksen tehtävän vaatimuksista. Keskimääräisesti uuden tehtävän omaksuminen kestää yhden vuoden. Ennen koeajan päättymistä pidetään esimiehen ja tiimiläisen välillä perehtymisen kehityskeskustelu. Keskustelun tavoitteena on varmistua siitä, onko kaikki perehtymisjakson tavoitteet saavutettu sekä miten perehtymistä jatketaan tästä eteenpäin. Keskustelussa on tärkeää saada palautetta perehdytettävältä perehtymisjaksosta sekä sopia yhdessä siitä mihin asioihin keskitytään seurantajaksolla. Seurantajakson pituus määritellään yhdessä perehdytettävän kanssa. Esihenkilöille on myös laadittu kattava ohjeistus ja prosessikuvaus uuden henkilön rekrytoinnista ja perehdyttämiskokonaisuudesta. (Perehdyttämiso-  
pas, Perehdyttämissuunnitelma, 2021.)

### 7.1.1 Perehdyttämisen toteutuminen

Dokumenttianalyysin tuloksena voidaan todeta, että perehdyttämiskokonaisuus on hyvällä tasolla ja yleiset oheistukset selkeät. Analyysissä käy ilmi se, ettei yksityiskohtaista, kattavaa käytännön mallia esihenkilölle ole laadittu uuden myyjän perehdyttämiseen, vaan käytännön ja kummityöskentelyn suunnittelu jää esihenkilön vastuulle. Perehdytysoppaassa on kaikki perehdytykseen liittyvät asiat otsikoitu, mutta yksityiskohtaista ohjeistusta aiheisiin ei ole määritetty. Perehdytysohjeessa kummin rooli on kuvattu niin, että esihenkilö järjestää kummin, joka voi perehdyttää talon tapoihin, toimitiloihin ja toimii mentorina työsuhteen alussa. Esihenkilön tehtävä on perehdyttää uusi työntekijä virallisiin asioihin ja kummin tehtävä on perehdyttää uusi myyjä "talon

tavoille" kuten epämuodollisempiin asioihin ja itse myyntityöhön. Kohdeorganisaation perehdytyksessä on käytetty usein vertaisperehdyttäjää eli kummia, mutta ohjeistuksissa tai suunnitelmassa ei ole kuvattu kummin roolia tarkemmin tai asetettu tavoitteita kummin toiminnalle. (Perehdyttämisoapas, Perehdyttämissuunnitelma, 2021.)

Tutkimuksen haastattelujen mukaan esihenkilöiden mielestä perehdyttämisvaihe on tärkein vaihe uuden myyjän kehittymispolulla ja sen tulee antaa tarvittava pohja menestyä myyntityössä. Tutkimuksen haastatteluiden perusteella kohdeorganisaation perehdyttämiskokonaisuudessa korostuu positiivisesti perehdytysjakson alku. Työntekijöiden aloittaessa kohdeorganisaatiossa, kokivat he itsensä hyvin tervetulleeksi taloon. Vastaanotto on ollut lämmin ja työyhteisön ilmapiiri hyvä. Viitalan mukaan (2009, s. 189.) työntekijän on tärkeää tuntea itsensä heti tervetulleeksi taloon, mikä auttaa luomaan positiivisen yrityskuvan kohdeorganisaatiosta. Haastateltavien mukaan positiivinen ilmapiiri innostaa ja motivoi sekä sitouttaa myyjää organisaatioon heti uuden tehtävän alussa. Positiiviset kokemukset organisaatiosta sekä hyvä perehdyttäminen antavat aidon ja oikean kuvan organisaatiosta ja työtehtävistä, näin mahdollistetaan myönteiset kokemukset kohdeorganisaatiosta heti alussa. (Kauhanen, 2006, s. 145–146.) Haastattelujen mukaan esihenkilöt haluavat luoda uudelle työntekijälle mukavan ja avoimen ilmapiirin ja siinä esihenkilöt ovat onnistuneet erittäin hyvin, mikä käy ilmi myös myyjien haastatteluissa. Esihenkilöt haluavat perehdyttämisen alussa korostaa vahvasti sitä, että uusi aloittava henkilö on tervetullut työhön ja työyhteisöön. Kennerin & Leinon mukaan (2020, s. 4–6.) perehdyttäminen on erittäin tärkeä osa myynninjohtamista ja esihenkilötyötä, koska valmiiden huippumyyjien löytäminen on haastavaa, kannattaa perehdyttämiseen panostaa.

Työntekijän aloittaessa työssä on tärkeää, että työntekijä ei joudu odottamaan työvälineitä, vaan hän pääsee heti täysipainoisesti tutustumaan työvälineisiin ja järjestelmiin. Esihenkilön on hyvä järjestää valmiiksi työntekijälle tarvittavat työvälineet, kuten puhelin, tietokone, tietoliikenneyhteydet sekä eri järjestelmien käyttöoikeudet. (Hyppänen, 2007, s. 195–196.) Tutkimuksen haastattelujen mukaan työkalut ja järjestelmäoikeudet ovat olleet kunnossa työntekijän aloittaessa ja niiden tilaamiseen on esihenkilöillä selkeät ohjeet myös perehdytysoppaassa. Järjestelmiä on kohdeorganisaatiolla tutkimuksen haastattelujen mukaan paljon ja niiden ohjeistuksiin kaivataan oppaita ja käytännön ohjeita selkeämmäksi jo perehdyttämisvaiheessa. Uudet myyjät kokevat,

että on tärkeää löytää aiheeseen liittyvä tieto heti koulutuksen jälkeen, itsenäistä opiskelua varten. Tieto koettiin olevan vaikeasti löydettävää ja hajallaan eri järjestelmissä. Perehdytykseen liittyvät ohjeet ja perehdytysmateriaali on hyvä antaa uudelle työntekijälle kirjallisesti koska opittavaa asiaa on alussa paljon. (Hyppänen, 2007, s. 195–196.)

Tutkimuksen tulosten perusteella kohdeorganisaatiossa perehdyttämisen prosessi on kuvattu hyvin ja se antaa hyvän pohjan uuden henkilön perehdyttämiselle. Perehdyttämisosoppaassa ja perehdyttämissuunnitelmassa on otettu huomioon uuden työntekijän perehdyttämiseen liittyvät osa-alueet ja lainsäädäntö. Kohdeorganisaation ohjeistuksien mukaan sekä haastattelujen tulosten perusteella jokainen uusi työntekijä saa kirjallisen henkilökohtaisen perehdytysuunnitelman työsuhteen alussa. Hyppänen (2007, s. 195–196) korostaakin kirjallisen aineiston käyttöä. Perehdytysuunnitelma koostuu organisaatiotason perehdyttämisestä sekä tehtäväkohtaisesta perehtymiskokonaisuudesta. Perehdyttämissuunnitelma oli laadittu kaikille uusille työntekijöille mutta perehdyttämiseen liittyvät asiat oli kirjattu kuitenkin hyvin ylätasolla, joka voi hankaloittaa esihenkilöiden perehdytyksen suunnittelua ja kattavuutta. Perehdyttämissuunnitelman sisällöissä ja laajuudessa oli myös hajontaa yksilöiden välillä, joten yhteistä toimintatapaa alueyksiköissä ei ole käytössä. Kauhasen (2006, s. 88) mukaan perehdyttäminen on keskeinen osa uuden henkilön kehittämistä. On siis hyvä laatia perusteellinen ja yksityiskohtaisempi perehdyttämisohjelma juuri yksilön ja tehtävänkuvan mukaan. Haastattelujen mukaan perehdyttämiskokonaisuuden tulee olla tiiviimpi, intensiivisempi, selkeästi aikataulutettu, tavoitteellinen ja järjestelmällinen. Perehdyttämisen koetaan jäävän hieman hataraksi, koska perehdytykseen ei ole riittävän selkeitä, myyntiin kohdistettua suunnitelmallista mallia. Perehdytyksen tueksi kaivataan yksityiskohtaisempaa ohjeistusta tai työkalua, joka toimii perehdyttäjän muistilistana, jotta kaikki tarvittavat perehdytysvaiheen asiat tulee hoidettua sekä se toimii myös apuna perehdytykseen osallistuvilla henkilöillä sekä työntekijälle.

Kauhanen (2006, s. 89–92) kuvaa perehdyttämisen kolmea päätoimenpidettä seuraavasti. Ensimmäinen on työyhteisöön perehdyttäminen, joka tarkoittaa, että työntekijä oppii tuntemaan yrityksen toiminta-ajatuksen, vision, liikeidean, arvot ja toimintatavat. Toinen toimenpide on työpaikkaan perehdyttäminen, joka auttaa työntekijää tuntemaan organisaation ihmiset, asiakkaan ja työtoverit. Kolmas toimenpide on itse

työhön perehdyttäminen, jotta uusi työntekijä tuntee oman työnkuvansa, työtehtävänsä sekä niihin liittyvät odotukset. Tutkimuksen haastattelujen mukaan perehdyttämisen kaksi ensimmäistä päätoimenpidettä toteutuu hyvällä tasolla organisaatiossa. Esihenkilöt sekä haastateltavat uuden myyjät kokivat, että organisaatioon perehdyttäminen oli onnistunut hyvin. Tutkimuksen mukaan juuri työhön perehdytyksessä koettiin olevan laadullista hajontaa ja hyvin erilaisia käytäntöjä. Tutkimuksen tulosten perustella perehdytysuunnitelma on hyvä ja antaa tarvittavat tiedot yrityksestä, sen toiminnoista, käytännöstä ja lakivelvoitteista työntekijälle, mutta itse työhön perehdyttämisen pääaluetta ei ole huomioitu riittävällä tasolla. Haastateltaville oli oma toimenkuva käyty läpi suusanallisesti, mutta tarkka kirjallinen tehtävänkuvaus puuttui. Uuden myyjän suorituksen johtamisen kokonaisuus lähtee liikkeelle siitä, että yksilön tulee ymmärtää oma avaintehtävä ja varmistua siitä, että siihen hänellä on tarvittava osaaminen. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 82–88).

Tutkimuksen mukaan työntekijät olivat aloittaneet myyjän tehtävässä kahden eri perehdyttämiskokonaisuuden kautta. Osa työntekijöistä oli tullut normaalin perehdytysprosessin kautta ja osa myynnin koulutusohjelman eli Trainee-ohjelman kautta. Perehdyttämisjaksojen pituus kohdeorganisaatiossa vaihteli kahdesta viikosta kahdeksaan kuukauteen. Pisimmät perehdyttämisjaksot havaittiin Trainee-ohjelman kautta tulleilla myyjillä. Perehdytysjakson pituus perehdytysoppaassa, oli määritelty minimissään kuudeksi kuukaudeksi. Perehdytyksen kesto riippuu yleisesti työtehtävän vaativuudesta ja yrityksen toimintatavasta. Usein perehdytysaika vastaa koeajan pituutta, mutta voi vaativissa tehtävissä olla myös pidempi. (Kenner & Leino, 2020, s. 4–6.) Tutkimuksessa selvisi, että perehdyttämisjakson tulee olla pidempi ja informaatioltaan jaettu kevyempiin kokonaisuuksiin. Enemmistö haastateltavista oli sitä mieltä, että perehdytysjakson asiakokonaisuus on hyvin laaja ja osa koki jopa tietoähkyä.

Perehdyttäminen on hyvä vaiheistaa ja sopia perehdyttämiselle sekä sen vaiheille selkeät tavoitteet. Perehdyttämisen vaiheet vaativat aktiivista vuoropuhelua, jossa tavoitteiden seuranta on keskeisessä roolissa. (Kenner & Leino, 2020, s. 4–6.) Tutkimuksen tulosten mukaan perehdyttämisjaksolle ei ollut määritetty selkeitä tavoitteita eikä säännöllistä seuranta. Perehdyttämisjakson aikana perehdytettävä ja esihenkilö pitivät aiheeseen liittyviä palavereja, joissa käytiin läpi opittuja asioita, mutta perehdyttämissuunnitelmaan ei kuitenkaan usean vastaajan mukaan palattu suunnitelman laatimisen



jälkeen. Perehdyttämisen aikana on tärkeää seurata perehdytyksen etenemistä ja arvioida sille asetettujen tavoitteiden toteutumista säännöllisesti. Tärkeäksi säännöllisen seurannan tekee myös se, että työntekijä kokee, että häntä pidetään tärkeänä ja perehdyttämiseen suhtaudutaan vakavasti. (Joki, 2021, s. 96.)

Perehdytysuunnitelmaan on tutkimuksen mukaan nimetty kummi eli vertaisperehdyttäjä. Kummin vastuulla on perehdytysohjeen mukaan pääsääntöisesti työhön perehdyttämisen aiheet. Kummityöskentelyä pidettiin pääsääntöisesti ammattimaisena ja aktiivisena ja koettiin, että kummit olivat hyviä valmentajia varsinkin varsinaisen työn aloituksessa. Tutkimuksen mukaan kummin rooli perehdyttämiskokonaisuudessa on erittäin merkittävä ja kummin roolia tulee kehittää. Perehdyttämiskokonaisuuden koetaan jäävän paljon kummin vastuulle sen jälkeen, kun työyhteisöön ja työpaikkaan perehdyttämisen vaiheet on suoritettu. Kummikäytäntö ei ollut kaikkien vastaajien osalta tasaista. Haasteita koettiin tulevan siitä, ettei kummilla ole aikaa laadukkaaseen kummityöskentelyyn oman työnsä ohessa. Perehdytysuunnitelmissa on nimetty myös muita vastuuhenkilöitä eri aihealueisiin, mutta suunnitelmassa ei ollut määritetty perehdyttäjien rooleille vastuita tai tavoitteita.

Tutkimuksen haastattelujen mukaan esihenkilöt kokevat tarvitsevansa apua perehdyttämisessä. Esihenkilöt pitivät tärkeänä kummin ja muiden perehdytykseen liittyvien henkilöiden rooleja kokonaisuudessa. Esihenkilöt kokevat, että kummin roolia tulee kehittää sekä selkeyttää, luoda tehtävään tavoitteita ja kuvata kummin vastuut selkeämmin. Kummilla on myös tärkeä rooli uuden työntekijän sitouttamisessa, mutta myös kummin sitoutumista annettuun tehtävään, pidetään tärkeänä. Esihenkilöt kokivat, että kummin kautta perehdytettävä saa tarvittavan ja ajantasaisen käytännön opastuksen itse myyntityöhön ja näin ollen kummin rooli on merkittävä myös esimerkiksi myyntiprosessin eri vaiheiden sisäistämisessä. Esihenkilön kannattaa miettiä myös perehdyttäjinä toimivien valmiudet hoitaa roolinsa. Perehdyttäjiksi kannattaa valita halukkaita, kiinnostuneita ja innostuneita sekä hyvän ammattitaidon omaavia henkilöitä ja suhteellisen tuore organisaation työntekijä. (Joki, 2021, s. 88–89). Perehdyttämiseen osallistuvat yleensä ne henkilöt ja tiimin jäsenet, jotka työskentelevät myös uuden henkilön kanssa. Esihenkilö vastuuttaa ja delegoi tehtäviä muulle henkilöstölle ja alaisilleen. (Kauhanen, 2006, s.145–146.)

Kummiksi valitaan yleensä osaava ja motivoitunut henkilö, joka haluaa auttaa uutta työntekijää tehtävissään. Tämä käytäntö vapauttaa aikaa esimieheltä ja varmistaa uuden työntekijän nopeamman avunsaannin perehdytysvaiheessa. Tutor- tai kummityön onnistumisen varmistamiseksi voi olla hyvä kouluttaa myös nämä keskeiset henkilöt perehdyttämiseen. (Hyppänen, 2007, s. 197.)

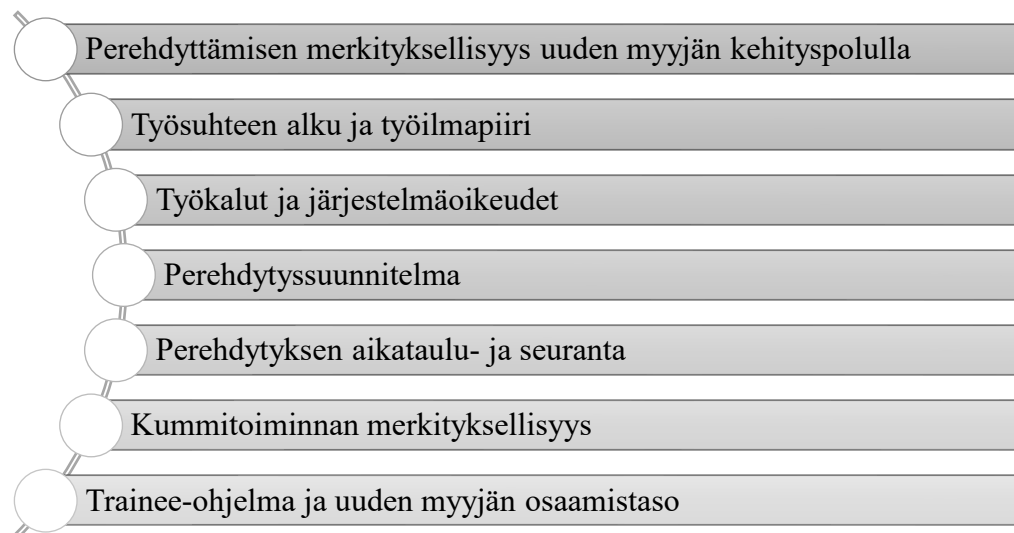
Useat myyjät kokivat, että perehdyttämisjakson jälkeen jäädään hyvin nopeasti yksin ja näin ollen työssä onnistuminen ja kehittyminen on paljon myyjän omalla vastuulla. Yhteysasiakaskäyntejä kollegoiden ja esihenkilöiden kanssa pidettiin todella tärkeinä ja niiden kautta koettiin saatavan parhaiten osaamista ja luottamusta omaan tekemiseen. Tutkimuksen mukaan uudet myyjät pääsivät tekemään varsinaista myyntityötä kahden viikon jälkeen työn aloittamisesta. Trainee-ohjelman kautta tulleet myyjät pääsivät matalalla kynnyksellä melko nopeasti myymään ja kokeilemaan myyntiä yhden tuotealueen osalta, mikä koettiin hyväksi tavaksi päästä perehtymään nopeasti itse myyntityöhön. Osalla haastateltavalla oli koko tuotesalkku opeteltavana, kun taas osalla tuotesalkku oli alussa suppeampi. Suppeampi tuotesalkku auttoi keskittymään alussa hieman helpompiin ratkaisuihin ja osaamisen kasvaessa salkkua pystyttiin kasvattamaan. Esihenkilöiden mukaan on hyvä, jos uudet myyjät lähtevät liikkeelle pienemmällä ratkaisusalkulla ja voivat osaamisen kehittyessä kasvattaa ratkaisusalkkuaan. Uusille aloitteleville myyjille tulee kerralla paljon asiaa, joten asioiden ja kokonaisuuksien osittaminen ja jaksottaminen on tärkeää. Perehdyttäminen on tärkeä kokonaisuus, jonka tavoitteena on auttaa tuleva uusi myyjä pääsemään kiinni mahdollisemman nopeasti työntekoon ja työtehtävään, johon hänet on palkattu ja tätä kautta mahdollistamaan hänelle hoitaa työtehtäviään menestyksekkäästi. (Viitala, 2009, s.189.)

Motivaatio ja sen säilyminen on tutkimuksen haastattelujen mukaan paljon kiinni myyjästä itsestään. Motivaatiota on esihenkilöiden mukaan kuitenkin tärkeää ylläpitää ja tukea esihenkilön avulla varsinkin työsuhteen alussa. Perehdytysjakson tulee antaa myyjille hyvät lähtökohdat onnistua työssään ja päästä perehdytysjakson aikana työskentelemään täysipainoisesti omassa tehtävässään. Esihenkilöt sekä myyjät pitävät hyvänä, että aloittelevilla myyjillä on alussa toimintaan ja tekemiseen liittyviä kannustimia. Esihenkilöt korostavat vapautta mahdollistaa paikallinen henkilökohtainen palkitseminen onnistumisista perehdyttämisjakson aikana. Esihenkilöiden sekä myyjien

mielestä on tärkeää hyödyntää ryhmäkokonaisuutta, mikäli se on mahdollista, kun samaan aikaan aloittaa useampi myyjä. Ryhmän tuki koetaan hyväksi ja pieni kilpailu keskenään on hyvä asia myös motivaation ylläpitämiseen ja toisilta oppimiseen. Trainee-ohjelma on koettu esihenkilöiden keskuudessa hyväksi uraansa aloitteleville myyjille ja ohjelma tukeekin hyvin uransa myyjänä aloittelevia henkilöitä. Trainee-ohjelmasta on hyviä tuloksia koska kohdeorganisaatioon on Trainee-ohjelman kautta löytynyt sitoutuneita ja hyviä myyjiä, jotka ovat jatkaneet työssään motivoituneena. Perehdyttämisaika on uudelle myyjälle erittäin merkityksellinen, joka vahvistaa myyjän myönteisyyttä uuteen tehtävään. Epäonnistuneen perehdyttämisen seurauksena sitoutuminen voi kärsiä ja johtaa epävarmuuteen ja pahimmillaan myyjän irtisanoutumiseen. (Hyppänen, 2007, s. 197–199.)

### 7.1.2 Perehdyttämisen nykytila ja johtopäätökset

Johtopäätöksenä tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta perehdytyskokonaisuuden olevan hyvällä tasolla. Perehdytyksen merkityksellisyys uuden myyjän kehityspolulla on huomattava. Tutkimuksen tuloksissa voidaan positiivisesti esiin tulleet asiat listata seuraavasti Kuviossa 22.

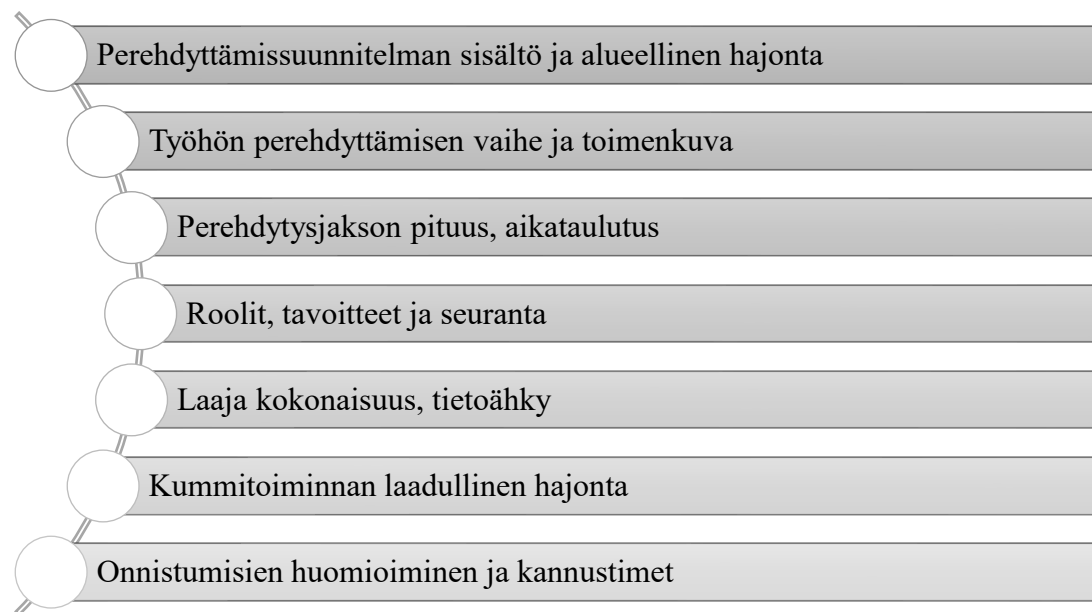


Kuvio 22. Yksilön perehdyttämisen positiivisesti esiin tulleet asiat.

Työntekijät kokivat itsensä hyvin tervetulleeksi taloon ja ilmapiirin koettiin olevan ystävällinen ja kannustava. Kirjallinen perehdytysuunnitelma oli laadittu kaikille työntekijöille ja perehdytysjakso oli aikataulutettu. Työntekijän aloittaessa työkalut ja

järjestelmäoikeudet olivat kunnossa, mikä mahdollistaa täysipainoisen perehdytyksen ja työn tekemisen. Perehdytykseen liittyvät henkilöt olivat osaamistasolta päteviä, ja heillä oli aito halua auttaa uusi työntekijä työnsä alkuun. Kummitoiminta koettiin erittäin merkitykselliseksi osaksi perehdyttämistä. Tutkimuksessa havaittiin, että Trainee-ohjelman kautta tulleilla myyjillä oli kattavampi ja tasalaatuisempi perehdytyskokonaisuus, jossa korostui myös työhön perehtymisen parempi toteutuminen. Trainee-ohjelman kautta tulleet myyjät saivat myös jatkuvaa vertaistukea ja ryhmän tuki koettiin positiivisena asiana.

Tutkimuksen tulosten perusteella kohdeorganisaatiossa korostuu tarve kehittää esihenkilöille kattavampaa ja yhtenäistä B2B-myyjän perehdytyskokonaisuutta ja käytännön mallia. Kuviossa 23 on listattu tutkimuksen tuloksien perusteella ne asiat, joissa koettiin olevan haasteita.















Kuvio 23. Yksilön perehdyttämisen haasteet.

Kehittämistä tarvitaan tutkimuksen mukaan eniten kolmannessa perehdytyksen päätoimenpiteessä, itse työhön perehdyttämisessä. Perehdytysjakson tulisi olla pidempi ja jaksolle tulee luoda tavoitteet ja säännöllinen tavoitteiden seuranta. Perehdytykseen liittyville henkilöille tulee asettaa roolit, tehtävät ja tavoitteet perehdytyskokonaisuuteen. Perehdytyskokonaisuudessa käsiteltyjen tietojen ja koulutusaineiston sekä muun tiedon linkittäminen osaksi perehdytyskokonaisuutta on tärkeä kehittämisen alue. Kummitoiminnan kehittäminen on yksi tärkeäksi kehittämisenalueeksi koettu asia.

Onnistumisien huomioiminen sekä erilaiset kannustimet koetaan tärkeäksi työntekijän aloittaessa.

Tutkimuksen tuloksien perusteella käy ilmi, että uudet myyjät tarvitsevat määrämuo-  
toisempaa, yhtenäistä ja systemaattisempaa tiivistä perehdytyskokonaisuutta, jonka  
avulla saadaan uusille työntekijöille tasalaatuisempi perehdytys. Kehityskohteeksi  
nousi yhteinen toimintatapa ja alusta työskentelyyn, seurantaan ja dokumentointiin.  
Perehdytysaika tulisi olla pidempi ja perehdytysjaksolle tulee luoda selkeät priorisoi-  
dud tavoitteet ja seuranta. Perehdytyskokonaisuus pitää sisällään yli sata perehdytettä-  
vää asiaa, joten on selvää, että perehdytyskokonaisuus on laaja. Perehdytyskokonai-  
suutta on välttämätöntä osittaa, priorisoida ja jakaa aiheita pidemmälle aikavälille,  
jotta työntekijä voi aloittaa samaan aikaan itse myyntityön. Yksittäisiä tutkimuksessa  
tulleita kehittämiskohteita on listattu Kuviossa 24.

## Selkeä perehdytys- kokonaisuus myynnin esihenkilön työhön

-  Yhteinen alusta työskentelyyn, seurantaan ja dokumentointiin.
-  Perehdytysjakson pituus ja etenemisportaot.
-  Perehdytysaineisto ja kirjalliset dokumentit ja niiden linkitys.
-  Perehdytysaiheiden pilkkominen pienempi kokonaisuuksiin.
-  Tuotesalkun pilkkominen, priorisointi ja etenemisportaot.
-  Perehdytysaiheiden priorisointi ja etenemisportaot.
-  Työhön perehdyttämisen kokonaisuuden kehittäminen.
-  Tavoitteiden luominen ja -seuranta.
-  Perehdytykseen liittyvien henkilöiden tehtävien, vastuiden, tavoitteiden ja roolien kuvaus.
-  Kummin tehtävän, vastuun, tavoitteen ja roolin kuvaus.
-  Onnistumiset ja palkinnot, toiminnalliset tavoitteet.
-  Kaksi perehdytyspolkua ja osaamistason huomioiminen.

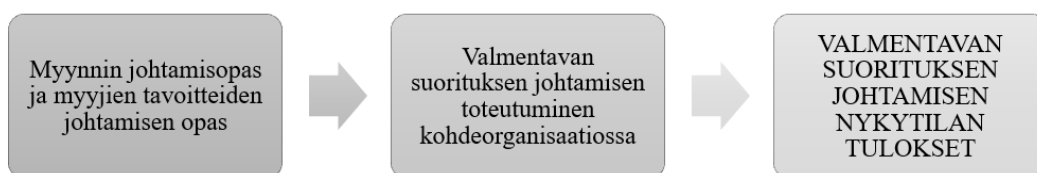
Kuvio 24. Perehdyttämisen kehittämiskohteet.

Kehittämisehdotus kohdistuu uuden myyjän tuotesalkun pilkkomiseen, oppimisen jak-  
sotukseen ja kehityksen sekä osaamisen seurantaan. Kehittämiskohteena on tavoittei-  
den saavuttamiseen luodut kannustimet ja palkinnot ja onnistumisien huomiointi. Pe-  
rehyttämiseen liittyville henkilöille ja kummille tulee määrittää roolit, tehtävät, ta-  
voitteet ja vastuut perehdytyskokonaisuudessa. Tutkimuksessa havaittiin, että esihen-  
kilötyötä tukeva selkeä perehdytyskokonaisuus myyjän perehdyttämiseen on tärkeä

kehittämiskohde. Nämä voivat auttaa ja mahdollistaa myyjän nopeamman kehityspolun ja mahdollistaa myyntityön käynnistäminen nopeammin.

## 7.2 Uuden B2B-myyjän valmentava suorituksen johtaminen

Tutkimuksella haettiin tietoa tutkimuskysymykseen, millaisella lähiesihenkilötyön mallilla kohdeorganisaation alueyksiköiden esihenkilöt voivat parantaa valmentavaa suorituksen johtamista, jotta mahdollistetaan uuden myyjän menestyminen, nopeampi kehityspolku ja sitä kautta parempi sitoutuminen. Tutkimustulokset (Kuvio 25) on saatu analysoimalla perehdyttämisen yritystason ohjeistuksia kuten johtamisen opas ja myyjien tavoitteiden johtamisen opas. Teemahaastattelujen (LIITE 1) ja niiden analysoinnin avulla kerättiin tietoa esihenkilöiltä ja uusilta myyjiltä siitä, miten uuden myyjän kehityspolku toteutuu kohdeorganisaatiossa tällä hetkellä ja miten yksilön valmentavaa suorituksen johtamista tulee kehittää, jotta se tukee paremmin uuden myyjän kehityspolkua ja myyjien sitoutumista sekä lähiesihenkilötyötä ja sitä kautta mahdollistaa uuden myyjän menestymisen.



Kuvio 25. Yksilön valmentava suorituksen johtamisen tulokset.

Kerättyä tietoa analysoitiin jo tutkitun tiedon ja teorian kautta ja sen pohjalta laadittiin tutkimustulokset. Tutkimustuloksiin on huomioitu perusteltuja kehittämisalueita, joiden pohjalta on luotu kehittämisehdotus yksilön valmentavan suorituksen johtamisen mallista.

Kohdeorganisaation myynnin johtamisoppaassa on määritetty myynnin viitekehys ja viitekehysten johtamismalli, jonka tavoitteena on auttaa kohdeorganisaatiota johtamaan myyntiä siihen suuntaan, mihin strategisesti halutaan. Tavoitellun tuloksen saavuttamisen tärkeimpiä edellytyksiä on, että tunnetaan ja määritellään erittäin tarkasti markkinapotentiaali, johon myyntipanos suunnataan. Jotta panostuksen jokainen osa-alue kuten määrä, suunta, laatu ja ajoitus ovat kunnossa, on määriteltävä jokaisen

yksittäisen myyjän osalta hänen myynnillinen lähtöasemansa. Jokaisella myyjällä tulee olla myös riittävä pätevyys tehdä myyntityötä. Pätevyyden osa-alueisiin kuuluvat tiedot, taidot, asenne ja tahto. Asenne ja tahto ratkaisevat, kasvaako yksilön tiedot ja taidot ja kuinka halukas kukin on kehittämään itseään. Jokaisen myyjän tulee tietää mm, miten häntä palkitaan tekemästään myyntityöstä, millaisia apuvälineitä hänellä on mahdollistamassa tehdä menestyksellistä myyntityötä, mistä hän saa tukea ja miten kohdeorganisaation markkinointi tukee hänen henkilökohtaista menestymistään. Myyjän yksilöllisen lähtöaseman määrittely on aina tavoiteasetannan perustana. Myyjän myyntitavoitteiden asettamisen pohjana tulee olla määritelty asiakaspotentiaali, ei myyntibudjetti. Myyntikauden asiakaspotentiaali määritellään kolmen eri näkökulman kautta:

- Nykyiset asiakkaat (lisämyynti & uusmyynti potentiaali)
- Prospektiasiakkaat (uusasiakas myyntipotentiaali)
- Myyntimahdollisuudet, joiden osalta on jo aloitettu työskentely (Pipeline)

Realistisen myyntitavoitteen määrittelyn perustana on tunnistaa, minkälainen panos (määrä, suunta, laatu, ajoitus) tarvitaan myyntitavoitteiden saavuttamiseksi. Panokseen liittyvien osa-alueiden suuruuteen vaikuttaa olennaisesti se, kohdistetaanko myyntipanos olemassa oleviin asiakkaisiin vain prospektiasiakkaisiin. Oikean suuruisen panos voidaan määrittellä yksilöllisesti myynnin tehokkuuskolmion avulla. Myynnin tehokkuuskolmion määrittelyyn tarvitaan seuraavat lähtötiedot:

- Myyjän keskikaupan koko nykyisiin asiakkaisiin sekä prospekteihin
- Myyjän hitrate eli voitettujen kauppojen osuus tarjouksista, nykyisiin asiakkaisiin sekä prospekteihin
- Myyntikauden tehokkaiden työpäivien määrä
- Ymmärrys siitä, kuinka monta kohtaamista tarvitaan keskimäärin siihen, että saadaan kauppa aikaiseksi nykyisiin asiakkaisiin sekä prospekteihin.

Myynnin tehokkuuskolmion avulla voidaan tunnistaa, onko asetetut myyntitavoitteet saavutettavissa nykyisellä panostasolla vai pitääkö jotakin osa-aluetta parantaa saavuttaakseen tavoitteet. Myynnin tehokkuuskolmio antaa myyntijohtajalle työkalun, jonka avulla hän voi tunnistaa, onko myyjä oikealla panostasolla saavuttaakseen tavoitteensa. Kun lähtöasema ja siihen liittyvä panosmäärittely on tehty, voidaan määrää,

suuntaa, laatua ja ajoitusta seurata Salesforce:n mittariston avulla. Salesforce.com on kohdeorganisaation myyntityöjärjestelmä. Mittaristosta löytyy seuraavat tiedot, joilla myyntijohtaja voi johtaa oikeaa myyjäkohtaista panos-tuotos-suhdetta:

- tehtyjen tarjousten määrä kumulatiivisesti
- tehtyjen tarjousten keskikoko
- tehtyjen tarjousten määrä per kuluva viikko
- voitettujen myyntimahdollisuuksien määrä kumulatiivisesti
- voitettujen myyntimahdollisuuksien keskikoko
- kaikki voitettut myyntimahdollisuudet euroissa
- asiakaskohtaamisten määrä kumulatiivisesti
- tulevan kolmen viikon sovitut asiakaskohtaamiset

Myyntin johtamisen vuosikellossa on määritetty palaverikäytännöt suorituksen johtamisen mallin mukaan. Vuosikellon avulla on määritetty, miten ja missä yhteydessä johdetaan eri asioita koskien määriteltyä myyntin viitekehystä. Vuosikello sisältää kolme erilaista kohtaamista myyjien kanssa, joilla jokaisella on selkeästi määritelty tavoite. Myyntipalavereita pidetään ohjeistuksen mukaan kaksi kertaa kuussa. Palaverien aiheet on jaettu kahteen osaan. Myyntin edellytysten johtaminen – myyntiryhmäpalaverit sekä yksikköpalaverit – tietoisuus, yhteishenki ja palkitseminen. Myyntiryhmän palaveri, jonka päätavoite on varmistaa, että jokaisella ryhmän jäsenellä on kunnossa kaikki myyntin edellytykset. Myyntin edellytyksiin kuuluvat mm. tietous siitä, mitä yksittäinen myyjä ansaitsee erilaisten ratkaisujen myynnistä (palkintamallit).

Mitä työkaluja myyjällä on käytössään eri myyntiprosessin vaiheessa tehdäkseen menestyksellistä työtä (myyntiprosessin ja työkalujen tuntemus). Hinnoittelumallit eri ratkaisuille (kannattava ja kilpailukykyinen hinnoittelu). Käynnissä olevat markkinoinnin kampanjat, jotka auttavat myyjää menestymään työssään ja edistävät myyntiä. On tärkeää tunnistaa kaikki edellytykset, jotka edistävät tuloksentekeykyä ja tavoitteiden saavuttamista. Yksikön katsauksen päätavoitteena on tiedottaa kaikki tärkeät asiat, kasvattaa yhteishenkeä sekä palkita hyvistä suorituksista. Myyntin yksilö palaverien sisältö, joita pidetään kaksi kertaa kuussa, on jaettu seuraaviin osa-alueisiin. Myyntiputken eli pipeline koko, suunta ja laatu sekä tekemisen taso ja suunta. Myyntipalaverin eli 1to1 palaverin päätavoite on varmistaa myyjän myyntitavoitteiden



saavuttaminen. Myyntipalaveri tapahtuu aina kasvokkain myyntijohtajan ja myyjän kesken.

- Myyntiryhmän palaveri
- Yksikön palaveri
- Yksilö-myyntipalaveri
- Kehityskeskustelut

(Myynnin johtamisen opas, Myynnin tavoitteiden johtamisen opas, 2021.)

### 7.2.1 Valmentavan suorituksen johtamisen toteutuminen

Dokumenttianalyysin tuloksena voidaan todeta, että kokonaisuus on hyvällä tasolla ja yleiset oheistukset suorituksen johtamisen mallista on selkeät. Analyysissä käy ilmi se, ettei yksityiskohtaista, kattavaa käytännön mallia tai työkalua esihenkilölle ole laadittu uuden myyjän suorituksen johtamisen mallista tai sen laatiminen jää esihenkilön vastuulle itselleen. Jotta voidaan mahdollistaa, uusille B2B-myyjille menestyminen vaatii se päivittäiseltä suorituksen johtamiselta konkreettisia toimia, määrämuotoista ja systemaattista tekemistä, tavoitteita ja seurantaa. Myyjän menestyksen mahdollistaminen vaatii aktiivista vuorovaikutteista suorituksen valmentamista esihenkilöltä. (Myynnin johtamisen opas, Myynnin tavoitteiden johtamisen opas, 2021.)

Valmentavassa johtamisessa hetkessä olemisen taito rakentuu kolmesta eri osa-alueesta, joita ovat arjen turvallisuus, läsnäolo ja oman mielenhallinta. Valmentava johtaminen on vaikuttamistyötä, joka perustuu paljon vuorovaikutussuhteisiin, jossa alainen ja esihenkilö omat ovat samassa suhteessa tai samalla tasolla. Hetkessä oleminen vaatii luovuutta tietoisuutta sekä oman mielen hallintaa. Valmentavan johtajan on myös ymmärrettävä omat vahvuudet ja heikkoudet. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 49–70.) Ihmisten kohtaamisella ja erilaisuudella on väliä. Aito kiinnostuminen, innokas suhtautuminen asioihin, vilpitön potentiaalin näkeminen, aktiivinen kuunteleminen ja oivaltava kysyminen on voimaa. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 83–111.) Opinnäytetyön tutkimuksen tulosten perusteella kohdeorganisaatiossa valmentava ote johtamisessa ja esihenkilötyössä toteutuu erittäin hyvin. Johdettavat kokevat, että esihenkilöt ovat vahvasti ohjaamassa ja tukemassa toimintaa ja yksilöitä päivittäisessä työssä. Esihenkilötyö on vuorovaikutteista ja esihenkilöt kuuntelevat, ovat

saatavilla arjessa ja sparraavat myyjiä aktiivisesti. Valmentaminen on suhdetyötä, joka vaatii esimieheltä hyvät ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot. Ja opinnäytetyön tulosten perusteella juuri aktiivinen vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen korostuu erittäin vahvasti kohdeorganisaation alueyksiköiden esihenkilötyössä. Työn tekeminen on entistä enemmän tiimityötä ja valmentavan esihenkilötyön kautta saadaan yksilöt toimimaan yhteen tiiminä niin, että yksilöillä ja tiimillä on mahdollisuus huippusuorituksiin. Suorituksen johtamisella päärooli on valmentajalla sekä valmennettavalla. Suorituksen johtaminen luo puitteet valmentajalle, joka sovittaa työntekijän toiminnan organisaation strategian ja arvojen mukaiseksi. Valmentaminen ja suorituksen johtaminen ovat päivittäistä toimintaa, jossa yhteinen tavoite kohdistuu sekä tuloksiin että tapaan toimia. (Kvist ym., 2004, s. 19–36.)

Tutkimuksen haastattelujen tulosten mukaan hyvä esihenkilötyö on valmentavaa, ohjaavaa ja myyntiä tukevaa. Esihenkilötyötä arvioitaessa haastateltavat kokevat, että esihenkilön ja alaisen suhteen tulee olla luottamuksellinen avoin ja rehellinen ja esihenkilöllä tulee olla aikaa alaisilleen. Tutkimuksessa käy ilmi, että esihenkilötyö kohdeorganisaation alueyksiköissä koetaan hyväksi ja esihenkilön rooli on myyjien mielestä todella tärkeä. Esihenkilöiden koetaan olevan vahvasti mukana päivittäisessä työssä ja he ovat saatavilla, silloin kun apua tarvitaan. Haastateltavien mukaan esihenkilöt tukevat ja auttavat hyvin tarjouksien teossa, hinnoittelussa ja tapaamisiin valmistautumisessa. Luottamus ja esihenkilön päivittäinen läsnäolo on tärkeää ja se toimii hyvin. Esihenkilöt laittavat haastateltavien mukaan itseään likoon, jotta voivat kaikin mahdollisin keinoin tukea myyjää päivittäisessä työssä. Lähiesihenkilötyö sanotaan tutkimusten mukaan vaikuttavan vahvasti inhimillisten voimavarojen ominaisuuksiin kuten henkilöstön työtyytyväisyyteen, motivaatioon, osaamiseen, työhyvinvointiin, sitoutumiseen, kehittymiseen ja ennen kaikkea suoriutumiseen työssä. Lähiesihenkilötyö on parhaillaan vuorovaikutteista, innostavaa, ihmisiä arvostavaa, onnistumista tukevaa ja jatkuvasti kehittyvää. (Viitala, 2020, 36–50.) Haastateltavat kokevat tarvitsevänsä tukea ajankäytön hallintaa ja he toivoivat, että esihenkilöllä on mahdollisuus tarvittaessa tehdä paikallisia muutoksia myyjän työhön, tavoitteisiin tai toimintaan erikoisissa olosuhteissa myyjäkohtaisesti.

Tavoiteasetannassa kohdeorganisaation ohjeiden mukaan myyjän yksilöllisten tavoitteiden asettamisen pohjalla on määritetty asiakaspotentiaali. Oikea asiakkuusvalinta ja

myyntiputken seuraaminen ovat myynnin johdon tärkeimpiä tehtäviä (Kortelainen & Kyrö, 2015, s. 102–107). Myyjän tavoitteiden johtamisen oppaan mukaan realististen tavoitteiden perustana on se, millainen panos myyntitavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan. Myyjän myyntitavoitteiden asettamisen pohjana tulee aina olla määritelty asiakaspotentiaali, ei myyntibudjetti. Kohdeorganisaation työntekijöille tavoitteet asetetaan haastattelujen mukaan pääsääntöisesti numeraalisina annettuina tavoitteina eikä myyjä voi tavoitteisiinsa vaikuttaa. Myyntitavoitteet koetaan myyjien näkökulmasta kuitenkin tärkeäksi myyntityössä ja ne ovat selkeät. Toiminnallisia tavoitteita, millaisen panoksen myyntitavoitteet vaativat, jäävät paljon myyjän omalle vastuulle. Myyjän alkutaipaleella ei kuitenkaan haastattelujen mukaan luotu numeraalisia tavoitteita vaan enemmän tavoitteita toiminnalle, joissa mitataan enemmän määrää, suuntaa ja laatua. Esihenkilöiden mukaan toiminnallisia tavoitteita on luotu siksi, että myyjä saavat käsityksen mitä tekemistä työssä onnistuminen ja numeraalisten tavoitteiden saavuttaminen vaatii. Tässä koettiin olevan hieman ristiriitaa esihenkilöiden ja johdettavien näkemyksissä.

Uuden myyjän aloittaessa koetaan, että tavoitteet kasvavat liian nopeasti tasolle, jolloin ne on mahdoton saavuttaa. Tavoiteasetannan ei koeta menevän oikeassa suhteessa kehittymisen kanssa. Tämä voi vaikuttaa myyjän motivaatioon alentavasti. Kun asetetaan työntekijälle tavoitteita, on tärkeää, että mille asioille tavoite asetetaan, mikä on niiden painoarvo ja tavoitetaso. Tavoitteiden tulee olla selkeitä ja mitattavissa sekä ajallisesti määritelty. Tavoitteiden tulee olla myös riittävän tarkkoja, realistisia ja yksilöityjä. On tärkeää, että esimies ja alainen asettavat tavoitteet yhdessä. Tavoitteita ei kannata asettaa liian korkealle, vaan sille tasolle, että ne ovat toteutettavissa, jolloin työntekijän motivaatio pysyy riittävän korkealla. Haasteitakaan ei kannata unohtaa, koska haasteelliset ja selkeät tavoitteet johtavat usein parempiin suorituksiin. Jokaisen yksilön on tiedettävä omat tavoitteet ja mitä niiden saavuttaminen vaatii johdettavalta. Esihenkilön palautteen pohjalta voidaan tekemistä parantaa ja ohjata oikeaan suuntaan. Johdettavien on ymmärrettävä millä mittareilla heidän toimintaansa mitataan ja heillä on oltava halu kehittää omaa suoritustaan ja nähtävä se, miten omalla toiminnalla voi tuloksiin vaikuttaa. (Järvinen ym. 2016, s. 18–25; Kauhanen, 2015, s. 78.)

Myyjien menestys lähtee liikkeelle selkeistä tavoitteista, joihin myyjä sitoutuu. Uuden myyjän tulee ymmärtää oma toimintansa ja roolinsa organisaation laajemmassa

kokonaisuudessa. Myyjän tulee ymmärtää yrityksen kulttuuri, arvot ja strategia ja miten ne korreloivat myyjän tekemiseen. Huippusuoriutuminen vaatii, että yksilöllä on selkeä työnkuva, tavoitteet ja riittävä osaamistaso työssä suoriutumiseen. Strategia koetaan ymmärrettäväksi isossa kuvassa, mutta se, mitä strategia tarkoittaa myyjän omassa työssä, on usein epäselvää. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 87–88) Tavoitteita voidaan määrittellä numeraalisia, laadullisia ja tekemiseen liittyviä ja niille voidaan luoda teoriassa Luku 5.2.1. tulleiden esimerkkien mukaan mittareita (Järvinen ym. 2016, s. 56–58). OKR on yksi viime vuosina nopeasti maailmalla tunnetuiden yritysten käytössä yleistynyt tavoitteiden johtamismalli, joka tulee englanninkielisistä sanoista Objectives & Key Results. Tämä malli tuo strategian ja strategiset tavoitteet lähemmäksi käytäntöä. (Hämäläinen & Sora, 2020 s.15–21.) Haastattelujen mukaan myyntitavoitteet asetetaan vuodeksi tai puoleksi vuodeksi ja osalle myyjistä on tavoitteet määritetty kvartaalijaksoille. Myynninohjeistuksissa ei tavoitekauden pituutta ollut määritetty.

Tavoitteiden seuranta on yksi suorituksen johtamisen elementeistä. Myynninjohtamisen näkökulmasta vastaajat kaipasivat säännöllistä tavoitteiden seuranta ja sitä, että tavoitteiden kehittymistä käydään läpi lyhyemmällä tähtäimellä. Johdettavien mielestä tavoitteita on tärkeä seurata säännöllisesti, ja he kaipaisivat myynnin ohjausta siihen, mitä toimenpiteitä pitää tehdä, että tavoitteisiin päästään. Myyjän myyntiputkea seurataan säännöllisesti ja myyjät kokevat, että he saavat hyvin tukea ja sparrausta myyntitapahtumiin omalta esihenkilöltä. Myyntiprosessin vaiheita ja myyntiputkea myyjä pystyy seuraamaan helposti ja hyvin Salesforce.com-myyntinohjausjärjestelmän kautta ja tuloksia käydäänkin säännöllisesti läpi myös esihenkilön kanssa. Tavoitteita on hyvä seurata säännöllisesti ja mitä toimenpiteitä pitää tehdä, että pääsen tavoitteisiin. Valmentavan johtamisen avulla pyritään saamaan henkilöstä esiin hänen osaamisensa vahvuudet ja sisäiset voimavarat. Valmentava johtaminen ei poista esihenkilöiden tai johtajien tarvetta vaan valmentava johtajuus auttaa valmennettavaa löytämään omat henkilökohtaisen kasvupolun, auttaa ymmärtämään itseä ja toisia eri tilanteissa. (Soback, 2021, s. 61–76.) Esihenkilön suorituksen johtamisen työvälineitä ovat tavoitteet ja niiden asetanta ja seuranta. (Kauhanen, 2012, s. 24). Esihenkilöiden mukaan tavoitteita seurataan tai on ainakin pyritty seuraamaan yhdessä johdettavien kanssa säännöllisesti, mutta haasteita aiheuttaa se, ettei reaaliaikaista työkalua tavoitteiden seurantaan myyjätasolla ole. Tavoitteiden seuranta koetaan haasteeksi myös esihenkilön toimessa. Tavoitteiden seurantaan pitää esihenkilöiden mielestä saada parempi

läpinäkyvyys ja seurattavuus niin, että voidaan ohjata myyntiä oikeaan suuntaan. Esihenkilö näkee, että yksinkertaiset lyhyen tähtäimen tavoitteet kannustavat uusia myyjiä ja niistä palkitseminen ja huomioiminen motivoivat ja sitouttavat myyjiä. Esihenkilön suorituksen johtamisen työvälineitä ovat tavoitteet ja niiden asetanta ja seuranta. (Kauhanen, 2012, s. 24).

Valmentavan johtamisen sovellusalueita ovat myynti, strategian jalkauttaminen, yksilö ja tiimipalaverit, kehityskeskustelut sekä palautteiden ja ristiriitojen käsittely. (Soback, 2021, s. 105.) Tutkimuksen mukaan strategia on isossa kuvassa selvä, mutta myyjä ei välttämättä ymmärrä mitä se tarkoittaa hänen omassa tekemisessään. Strategian jalkauttaminen tai sen kirkastaminen, mitä se tarkoittaa myyjän työssä, vaatii kehittämistä. Suorituksen johtamisen käytännöt toteutuvat yrityksessä tavoitteiden johtamisen ohjeistuksen mukaan. Yksilö- ja tiimipalaverit toteutuvat ohjeistuksen mukaisesti. Tulosten perusteella yksilöpalaveriin voidaan luoda esihenkilölle ja alaiselle yhteinen työtila, jossa seurataan systemaattisemmin yksilön tavoitteita ja palkintaa, omaa kehittymistä ja motivointiin liittyviä asioita.

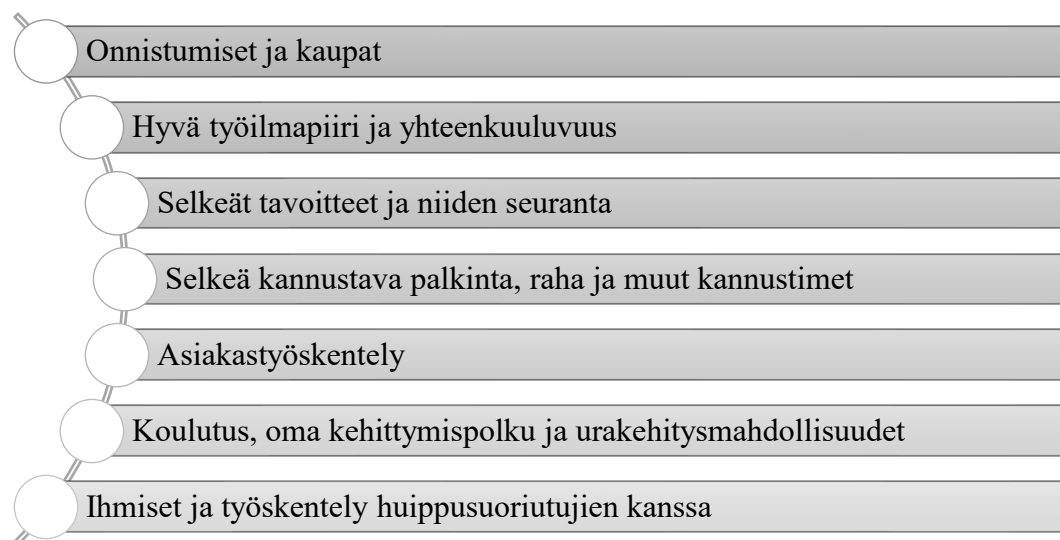
Lähiesihenkilötyössä esihenkilön ohjaus, tuki ja säännöllinen vuorovaikutus on erittäin tärkeää. Esihenkilön työkaluna toimii kehityskeskustelut ja valmennuskeskustelut sekä päivittäinen lähiesihenkilötyö. (Sydänmaanlakka 2000, s. 75–77.) Myynnin johtamisen vuosikellossa on määritetty yritystasolla suorituksen johtamisen palaverikäytännöt ja palaverien aiheet. Haastateltavien mukaan kehityskeskusteluja eli vuosikeskusteluja varten myyjä valmistautuu täyttämällä omat arviot tavoitteiden toteutumisesta yrityksen järjestelmään, jonka kautta kehityskeskusteluja käydään kerran tai kaksi kertaa vuodessa läpi. Myyjät pitivät kehityskeskusteluja hyvänä ja tärkeänä asiana, mutta kehittämiseen ja arviointiin tarkoitettua järjestelmää kankeana. Haastateltavat kokivat, että on mielekkäämpää käydä keskustelu rennommissa merkeissä jutellen, mutta tällä hetkellä järjestelmän käyttäminen vie keskusteluajasta paljon pois. Kehityskeskustelutilaisuuksissa on esihenkilö toimesta tarjottu koulutus- ja kehittämismahdollisuuksia, mitä pidetään hyvänä asiana. Kehityskeskusteluissa käytyihin asioihin ei ole haastateltavien mukaan palattu kovin aktiivisesti keskustelujen jälkeen. Kehittymiselle tai osaamiselle ei ole haastateltavien mukaan asetettu tavoitteita tai säännöllistä seurantaa.

Tutkimuksen mukaan tiimipalaverit pidetään säännöllisesti kerran kuussa tai kerran kahdessa viikossa. Osa haastateltavista kertoi tiimipalavereja pidettävän satunnaisesti. Pääsääntöisesti tiimipalaverissa käydään läpi yksikön tilannetta ja myyjien henkilökohtaista myyntitilannetta ja vaihdetaan kuulumisia rennon avoimesti. Tiimipalaverissa jaetaan myös yhteistä informaatiota, saatetaan pitää koulutuksia. Tiimipalaverissa on usein kollegoiden puheenvuoroja, joissa käydään läpi myynticaseja ja sparrataan niitä yhdessä. Myynnin tavoitteiden johtamisen oppaan mukaan myyntipalaverin (1to1) päätavoite on varmistaa myyjän myyntitavoitteiden saavuttaminen. Myyntipalaverit (1to1) koetaan tärkeäksi ja ne ovat säännöllisiä, pääsääntöisesti kerran kahdessa viikossa toteutuvia. Myyntipalaverit (1to1) ovat kaikkien haastateltavien mukaan rentoja ja avoimia tilaisuuksia, joissa käydään läpi ja sparrataan myynticaseja ja seurataan myyntimahdollisuuksia ja niiden vaiheita Salesforce.com:in kautta. Esihenkilöt pitivät säännöllisiä kehityskeskusteluja, tiimi- ja 1to1 palavereita myös tärkeänä. Palaverien sisältöä voidaan kuitenkin kehittää koska on vaarana, että palaverit alkavat helposti toistamaan itseään ja eivät anna osallistujille uutta ja innostavaa sisältöä. Osalla myyjistä on luotu Microsoft Teamsiin yhteinen työtila, jonne kirjataan 1to1 palaverissa huomioitua asioita. Mutta suurimmalle osalle myyjistä ei yhteistä työtilaa tai suunnitelmaa tavoitteiden seurantaan ole luotu. Tutkimuksessa ilmeni, että palaverien lisäksi on erittäin tärkeää, että esihenkilö on arjessa mukana ja eteen tulleisiin asioihin voidaan reagoida heti. Pääsääntöisesti kaikki myyjät kokevat saavansa esihenkilöltä palautetta säännöllisesti ja se on usein miten hyvää. Esihenkilöiden työ on haastateltavien mukaan valmentavaa ja kannustavaa ja palautetta saa riittävästi. Esihenkilöt antavat palautetta rakentavasti ja työntekijää tukien. Haastateltavat kokevatkin palautteenannon välittömästi tilanteen jälkeen toimivan hyvin.

Tutkimuksen mukaan uuden myyjän omalle kehittymiselle tai toiminnalle ei ole määritetty tavoitteita tai seuranta. Alusta asti tulee olla dialogi, jossa myös myyjä itse aktiivisesti osallistuu miettimään omaa kehittymistään. Oman osaamisen arviointia ja tavoitetaso on hyvä myyjän itse määrittellä, mitä hän haluaa ja missä haluaa kehittyä. Esihenkilö voi ohjata uutta myyjään kehityspolulla ja kehittymistä voidaan seurata yhdessä säännöllisesti. On hyvä, että jokainen myyjä löytää omassa työssään oman kilpailuedun ja kehittää sitä, jotta päästään keskinkertaisesta huippusuorituksiin. Myyjä voi keskittyä niihin asioihin missä haluaa kehittyä, missä on vahva ja missä voi olla

ylivertainen. Esihenkilön tulee vahvistaa tiimiä ja tuoda henkilöiden erilaisia vahvuuksia esiin tiimissä. (Soback, 2021, s. 61–76.)

Ihmisten johtaminen korostuu tänä päivänä entistä tärkeämpänä ja ylläpitää organisaation kilpailukykyä ja muodostuu henkilöstön motivaatiosta ja osaamisesta. Hyvällä ihmisten johtamisella on suuri vaikutus johdettavien motivaatiotasoon, joka vaikuttaa taas puolestaan johdettavien suoritustasoon (Sydänmaanlakka, 2000, s. 103–105.) Tutkimuksessa haettiin tietoa siitä, mikä on motivaation vaikutus sitoutumiseen ja mitkä asiat vaikuttavat motivaation ylläpitämiseen. Tutkimuksen tuloksissa selvisi, että uudet myyjät kokivat onnistumisien ja kauppojen motivoivan ja johtavan myös parempaan sitoutumiseen. Yleinen hyvä ilmapiiri, yhteishenki ja yhteenkuuluvuuden tunne nostettiin tärkeimmiksi motivaatiotekijöiksi. Tutkimuksen mukaan tärkein asia, joka vaikuttaa uuden työntekijöiden sitoutumiseen on selkeä ja kannustava palkinta. Keskeiseksi motivaatiotekijäksi nousi myös työssä oppiminen ja oma kehittyminen. (Kortelainen & Kyrö, 2015, s. 102–107; Kenner & Leino, 2020, s. 267–268). Kuviossa 26 on listattu tutkimuksen tuloksena uuden myyjän motivaatioon ja sitoutumiseen positiivisesti vaikuttavat tekijät.



Kuvio 26. Uuden myyjän motivaatioon ja sitoutumiseen positiivisesti vaikuttavat tekijät.

Myynnin palkitseminen motivoi myyjää ja auttaa ymmärtämään mitä häneltä odotetaan ja milloin hän on tehnyt työnsä hyvin ja milloin ei. Palkitsemisen tulee tukea yrityksen strategiaa ja ohjata myyjää tekemään perustyönsä hyvin ja asiakastarpeiden

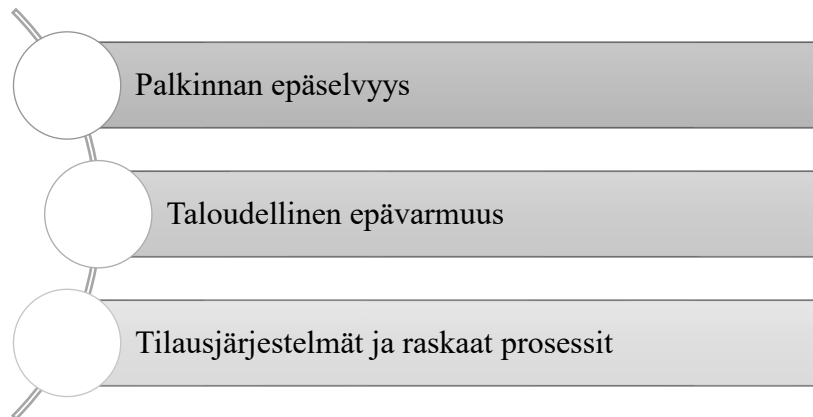
mukaisesti. Myyntityössä palkitseminen on yhtä tärkeää kuin toiminnan ja tulosten mittaaminen. Palkitseminen ohjaa myyjiä kohti tavoitteiden toteutumista. (Kortelainen & Kyrö, 2015, s. 102–107; Kenner & Leino, 2020, s. 267–268). Selkeät ja realistiset tavoitteet, niiden säännöllinen seuranta ja tavoitteisiin läpinäkyvä, kannustava palkinta sitouttaa suurinta osaa haastateltavista parhaiten. Aloitteleville myyjille onnistumisien huomioiminen on erittäin tärkeää tutkimuksen mukaan. Jotta uusi myyjä voi kehittyä, motivoitua ja parantaa suoritusta, tarvitaan jatkuvaa palautetta ja luottamuksellista vuorovaikutusta ohjata toimintaa oikeaan suuntaan. (Järvinen ym. 2016, s. 18–25). Palautteen anto ja käsittely toteutuu kohdeorganisaation esihenkilötyössä hyvin. Haastateltavat kokivat, että koulutukset, kehittyminen ja urakehitysmahdollisuudet motivoivat ja vaikuttavat myönteisesti sitoutumiseen. Osa haastateltavista kertoi motivaation tulevan asiakkaiden kanssa työskentelystä, asiakastapaamisista ja mielekkästä työkuvasta. Muita motivaatioon positiivisesti vaikuttavia tekijöitä tutkimuksen mukaan ovat haasteet, itsensä ylittäminen, raha, pienet kannustimet, onnistumisien huomioiminen, yrityskulttuuri, ihmiset, toimivat työkalut ja työskentely huippusuoriutujien kanssa. Tutkimuksen mukaan myös ryhmän tuki on tärkeä motivaatiotekijä. On hyvä, jos useampi myyjä aloittaa samaan aikaan, niin saadaan muodostettua kannustava sparraustiimi, jossa kaikki ovat samalla viivalla.

Tutkimuksen tuloksia tukee esimerkiksi Maarit Tiililän (2016, s. 17–19) teoksen kooste, mitkä asiat vaikuttavat siihen, että innostus omaan työhön säilyy:

- Yhteisen tavoite, joka tähtää tulevaisuuteen.
- Tietoisuus omaan työhön kohdistuvista odotuksista.
- Kokemus siitä, että voi keskittyä tekemään sinulle tarkoitettua työtä.
- Työt ja asiat edistyvät, yksittäiset voitot matkan varrella.
- Konkreettiset aikaansaamiset, onnistuminen yhdessä ja erikseen.
- Inspiroivat työkaverit ja esihenkilö, heidän taitonsa ja heiltä oppiminen.
- Kokemus siitä, että joku välittää suorituksistani, kannustaa ja kehuu.
- Työn merkityksellisyys, mahdollisuus kehittyä.
- Tunne siitä, että olen hyvä työssäni, palaute.



Tutkimuksen haastattelujen mukaan motivaatiota syö paljon kaikki se, mitä tapahtuu kaupan saannin jälkeen. Tilausjärjestelmät ja vaikeat raskaat prosessit syövät motivaatiota ja vievät paljon aikaa paljon. Tutkimuksessa selvisi että, tavoitteiden seurannan ja palkinnan epäselvyys laskee luottamusta omaan tekemiseen ja syö myös motivaatiota. Näillä asioilla koetaan olevan myös suuri vaikutus sitoutumiseen. Kuviossa 27 on listattu kolme tärkeintä motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavaa negatiivista tekijää.

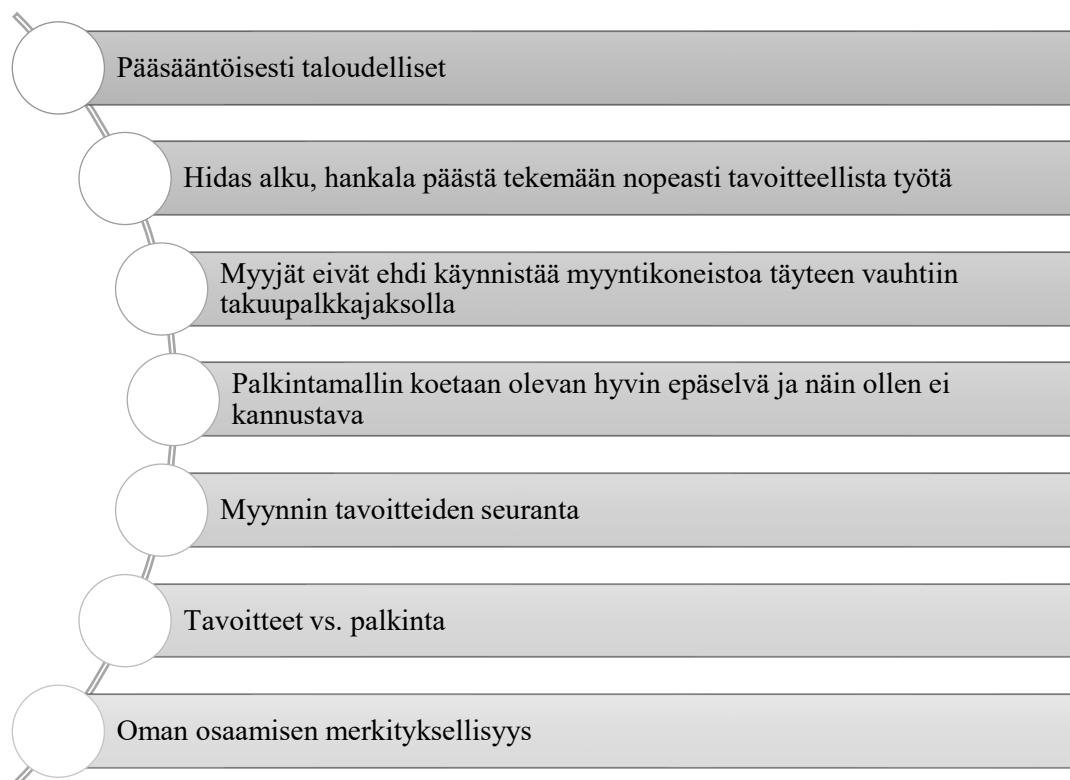


Kuvio 27. Motivaatioon ja sitoutumiseen negatiivisesti vaikuttavat tekijät.

Opinnäytetyön yksi tavoite oli löytää syitä uusien myyjien vaihtuvuudelle ensimmäisen kolmen vuoden aikana. Haastattelujen perusteella pois lähtemisen syyt olivat pääsääntöisesti taloudellisia. Myyjät eivät saa riittävää ansioita työn alussa, mikä pakottaa miettimään muita vaihtoehtoja. Puolen vuoden takuupalkka on vielä ihan kannustava mutta siirryttäessä provisiopalkintaan, ansiot ovat haastateltavien pois lähteneiden myyjien kohdalla ollut hyvin pienet. Myyjät kokivat, että aloitusvaihe on melko hidas ja myyjän on hankala päästä tekemään nopeasti tavoitteellista työtä. Myyjät eivät ehdi käynnistää myyntikoneistoa täyteen vauhtiin takuupalkkajaksolla. Palkintamallin koetaan olevan hyvin epäselvä ja ei varsinkaan myyjän alkuvuosina, ole kovin kannustava. Suurin osa myyjistä ei tiedä paljonko he saavat palkkaa jos he pääsevät tavoitteisiinsa. Myyntiä tai myyntikatteen kehittymistä ei voi seurata reaaliajassa, tai seuranta on hyvin pitkälti myyjän oman kirjanpidon varassa.

Myyntikilpailut koetaan hyviksi kannustimiksi, mutta niitä on ollut kovin vähän. Osa haastateltavista kertoi, myyntikisojen tavoitteiden olevan liian kovia uudelle myyjälle, eivätkä näin ollen ole kannustavia. Myyntikisoihin kaivataan myös säännöllistä seuranta, koska koetaan, että sillä on motivoiva ja kannustava vaikutus. Järjestelmien ja

erilaisten asioiden selvitysten koettiin vievän paljon myyntiaikaa. Pidempään myyntityötä tehneet uudet pois lähteneet myyjät kokivat, ettei heidän jo kerättyä osaamista huomioitu työn aloituksessa vaan kaikki uudet myyjät aloittavat myynnin perusteista ja samalla palkalla. Kuviossa 28 on listattu keskeisimmät löydökset pois lähtemisen syistä.

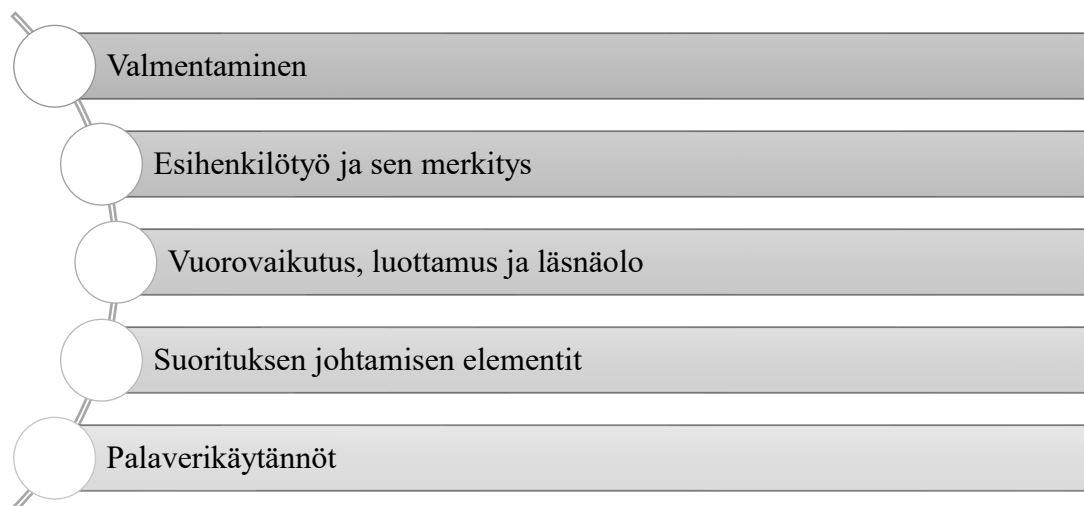


Kuvio 28. Keskeisimmät löydökset pois lähtemisen syistä.

Pois lähteneet myyjät arvostivat esihenkilötyötä sekä esihenkilöiden valmentavaa otetta työssään. Ilmapiirin koettiin olevan rento ja avoin. Moni olisi halunnut jatkaa työssään, mikäli heillä olisi ollut mahdollisuudet onnistua ja saada tarvittava toimeentulo.

### 7.2.2 Valmentava suorituksen johtamisen nykytila ja johtopäätökset

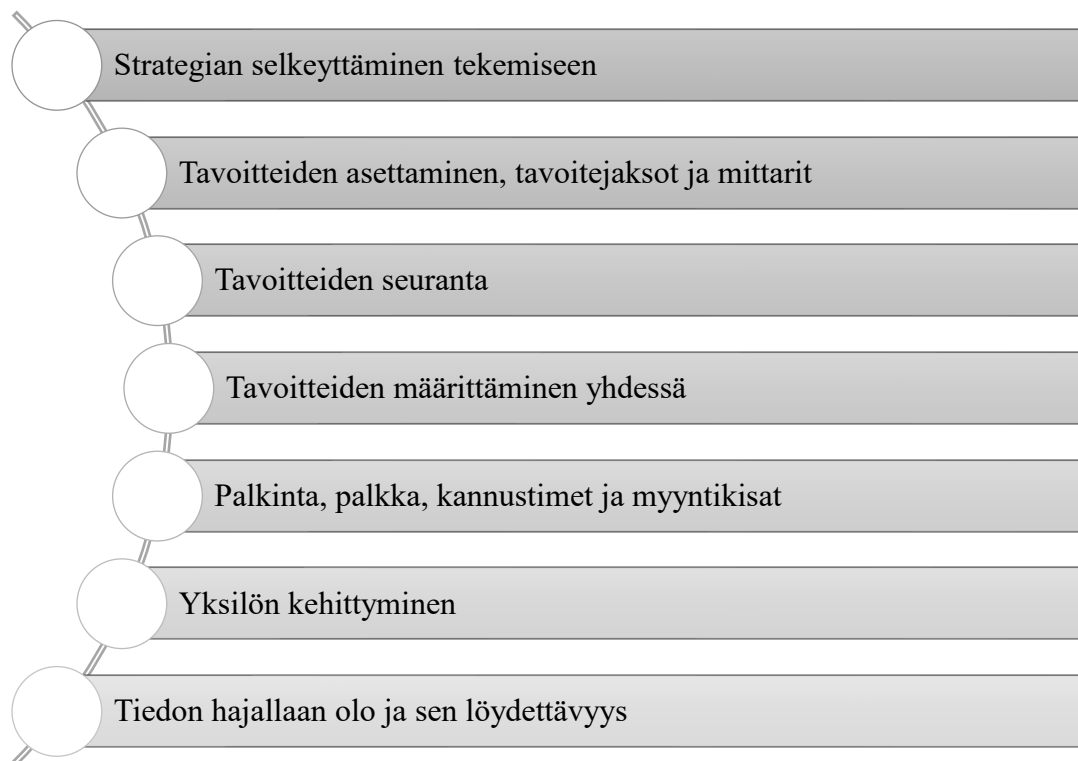
Tutkimuksen mukaan valmentava suorituksen johtamisen toteutuu hyvin kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyön tutkimuksen tulosten perusteella kohdeorganisaatiossa valmentava ote johtamisessa ja esihenkilötyössä toteutuu erittäin hyvin. Johdettavat kokevat, että esihenkilöt ovat vahvasti ohjaamassa ja tukemassa toimintaa ja yksilöitä päivittäisessä työssä. Esihenkilötyön koetaan olevan vuorovaikutteista, luotettavaa ja esihenkilöt ovat hyvin läsnä päivittäisessä arjessa. Suorituksen johtamisen elementit toteutuvat esihenkilötyössä ja palaverikäytännöt ovat säännöllisiä. Kuviossa 29 on kuvattu valmentavassa suorituksen johtamisessa positiivisesti esille tulleet asiat.



Kuvio 29. Valmentavassa suorituksen johtamisessa positiivisesti esille tulleet asiat.

Tuloksien perusteella valmentavaan suorituksen johtamiseen tarvitaan kuitenkin käytännöllistä, määrämuotoisempaa ja säännöllisempää toimintaa, jonka avulla voidaan tukea paremmin uutta myyjää työn alussa. Tutkimuksen mukaan kaikki suorituksen johtamisen elementit toteutuvat, mutta erityisesti tavoitteiden asettamista ja seuranta tulee uusien myyjien kohdalla kehittää. Suorituksen johtamisessa haasteeksi nousi tavoitteiden asettaminen ja tulosten seuranta. Kohdeorganisaation strategian ymmärrys ja sen korrelointi omaan työhön, koettiin epäselväksi. Haasteeksi nousi myös yksilön oma kehittyminen, kyvykkyyksien valmentaminen ja kehittymisen seuranta. Tiedon hajallaan olo ja tiedon löydettävyys nousivat myös haasteeksi uuden myyjän alkutai-paleella. Myyntikilpailut, kannustimet ja palkinta nousivat kehityskohteeksi ja

keskeiseksi asiaksi henkilön motivoinnin ja sitoutumisen näkökulmasta työsuhteen alussa. Kuviossa 30 on listattu valmentava suorituksen johtamisen haasteet.



Kuvio 30. Valmentavan suorituksen johtamisen haasteet.

Tavoitteiden ja toiminnallisten tavoitteiden seuranta tulee kehittää ja niitä on hyvä seurata aktiivisemmin ja lyhyemmällä aikavälillä. Myös tavoitteiden seurantaan tulee luoda toimintamalli päivittäiseen tavoitteiden seurantaan ja kehittymiseen. Tutkimuksen tulosten mukaan ei myyjille ole luotu lyhyemmän tähtäimen toiminnallisia ja selkeitä tavoitteita, joihin myyjä voi itse omalla tekemisellään vaikuttaa. Tavoitteiden seuranta on haastavaa ja jokaisen omalla vastuulla seurata, joten siihen koetaan tarvitsevan parannusta myös esihenkilöiden toimesta. Toiminnalliset tavoitteet voidaan johtaa strategiasta valmentava johtamisen avulla.

Tutkimuksen mukaan tärkeimpinä valmentava suorituksen johtamisen kehityskohdeina on listattu Kuviossa 31 ja niiden pohjalta luodaan kehittämisehdotuksena malli yksilön suorituksen johtamisesta käytännön päivittäiseen esihenkilötyöhön. Tavoitteiden asettamiseen ja niiden säännölliseen seurantaan tarvitaan kehittämistä ja selkeyttä. Kehittämisehdotuksena nousi esiin yhteinen esihenkilön ja alaisen työtila, jonne kootaan yksilön tavoitteiden ja henkilökohtaisen kehittymisen seurantaan liittyvät tiedot.



Kuvio 31. Yksilön suorituksen johtamisen kehittämialueet.

Kannustimiin ja myyntikisoihin ja kisojen tulosten seurantaan voi esihenkilö tutkimuksen mukaan vaikuttaa. Palkinta ja palkka ei ole esihenkilön vastuulla, joten kehittämismallilla voidaan tukea esihenkilöitä mahdollistamaan myyntitulokset nopeammin, ohjaamaan tavoitteiden ja säännöllisen seurannan avulla myyjää tuloksiin, mutta ei suoraan vaikuttaa myyjän palkkaan. Tavoitteiden ja toiminnallisten tavoitteiden luomisella ja niihin kytketyillä kannustimilla saadaan myyjät kokemaan onnistumisia. Onnistumiset ruokkivat onnistumisia, fiilis pysyy hyvänä ja myyjällä on varmuus siitä, että hän on oikealla tiellä.

## 8 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

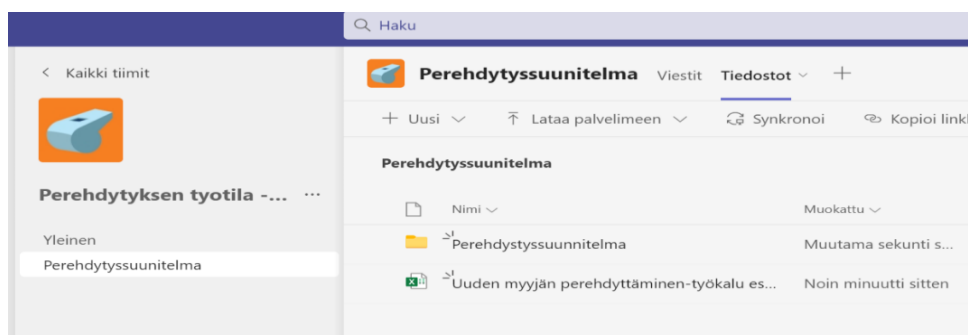
### 8.1 Uuden B2B-myyjän perehdyttämisen malli

Kehittämisehdotuksena uuden myyjän perehdyttämiseen luodaan malli, joka tukee esihenkilöä ja uutta aloittavaa myyjää sekä kaikkia perehdytykseen liittyviä henkilöitä. Perehdytystä varten luodaan Microsoft Teams-työtila. Teams-sovellus valikoitui kehittämisehdotuksen järjestelmälustaksi, koska työkalu on kohdeorganisaation työntekijöillä päivittäisessä käytössä ja on näin ollen tuttu järjestelmä valtaosalle työntekijöistä. Toimintamalli voidaan ottaa käyttöön matalalla kynnyksellä kohdeorganisaatiossa ja myös muissa vastaavissa organisaatioissa. Teams-työtila palvelee myös virtuaalista työskentelymallia, vaikka kohdeorganisaation työskentelypolitiikka kannustaaakin pitämään perehdytyspalaverit sekä koulutukset kasvotusten. Työtilan tarkoitus on tukea molempia malleja. Kuviossa 32 on esitelty Teams-Perehdytystyötila, johon luodaan oikeudet kaikille perehdytyskokonaisuuteen liittyville henkilöille koko perehdytysjakson ajalle.

### Teams –Perehdytystyötila

#### Osallistujat:

- Perehdytettävä
- Esihenkilö
- Kummi
- Perehdytykseen liittyvät henkilöt



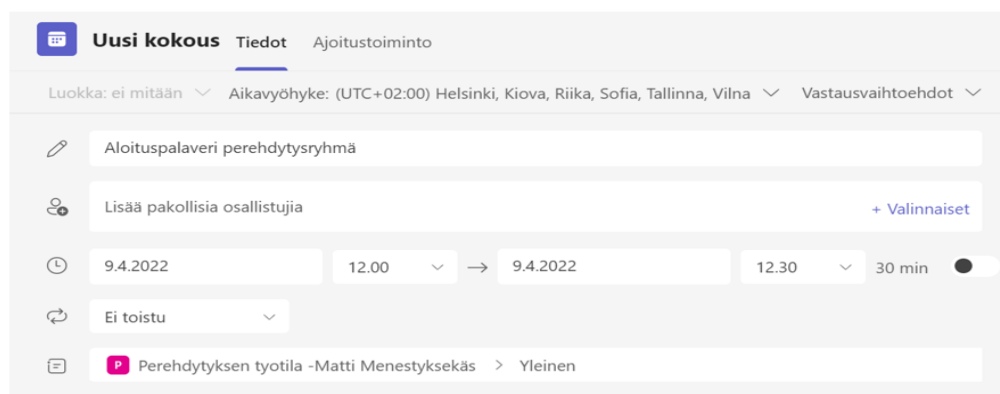
Kuvio 32. Perehdytyksen Teams-työtila ja osallistujat.

Teams-työtila mahdollistaa tiedon jakamisen, säilyttämisen, tiedon linkityksen, sujuvan viestinnän ja reaaliaikaisen perehdytyksen seurannan. Uusi työntekijä saa työtilan

välityksellä kaikkien perehdytys jaksoon liittyvien henkilöiden yhteystiedot, joka helpottaa ja madaltaa kynnystä kysyä neuvo perehdytysjakson aikana. Toimintamalliin on määritetty aloituspalaveri perehdytysryhmälle, johon osallistuvat kaikki perehdytykseen liittyvät henkilöt. Aloituspalaverissa esittäydytään ja käydään läpi perehdytyskokonaisuus, suunnitelma, aikataulu, tavoitteet, roolit ja vastuut sekä sovitaan perehdytysjakson seuranta-aikataulu ja käytännön asiat. Uuden työntekijän on tärkeä päästä kertomaan omasta taustastaan, osaamisestaan ja omista tavoitteistaan uudelle työlle jo aloituspalaverissa. Esihenkilö voi auttaa aloittavaa työntekijää miettimään hänelle itselle merkityksellisiä tavoitteita perehdytysjaksolle, jonka nähdään sitouttavan uutta työntekijää. Perehdytykseen liittyville henkilöille on mietitty ja luotu roolit, vastuut, tehtävät ja tavoitteet ja käyty kokonaisuus läpi jo ennen työntekijän aloitusta. Teams-työkalun (Kuvio 33) avulla esihenkilö ja ryhmän henkilöt voivat luoda ryhmälle kokouskutsut, sopia koulutusajat sekä seurantapalaverit.

### Aloituspalaveri -Perehdytysryhmä

- Esittäytymiset
- Perehdytys suunnitelman läpikäynti
- Roolit, vastuut ja tavoitteet
- Seurantasuunnitelma ja aikataulu



Kuvio 33. Aloituspalaveri ja Teams-kokouskutsut.

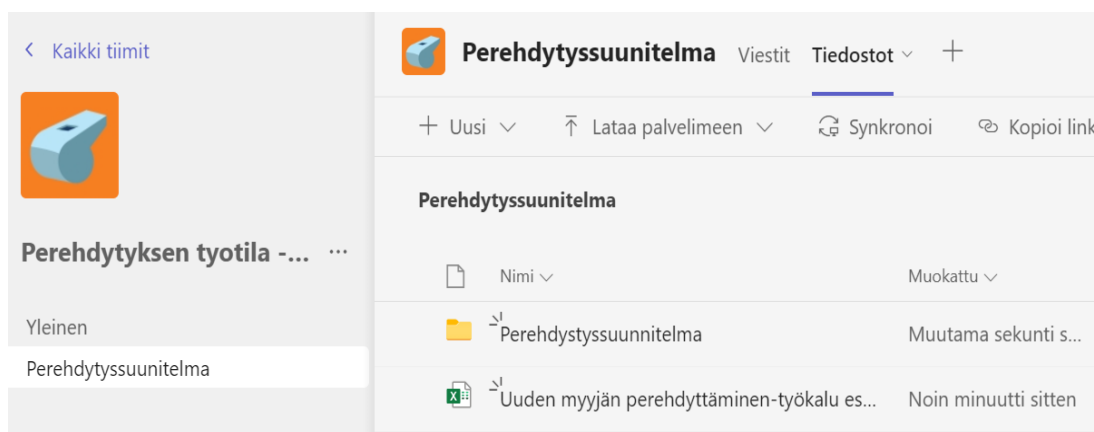
Kehittämisehdotuksena perehdytys työtilaan tuodaan uuden myyjän tehtäväkuvaus kirjallisesti. Oman kehittymisen ja lähtötilanteen tueksi tuodaan myös uuden myyjän CV ja kirjataan erityisosaaminen. Tämä luodaan pohjaksi henkilökohtaiselle kehitymiselle ja yksilön valmentamisen tueksi esihenkilöille. Teemahaastattelussa kävi ilmi, että uuden myyjän osaamisen taso ja erityisosaaminen on hyvä olla tiedossa koko

perehdytysryhmällä, jotta kohdeorganisaatio voi matalalla kynnyksellä hyödyntää uuden henkilön osaamista. Tutkimuksen mukaan tämä myös motivoi uutta työntekijää ja auttaa työhön sitoutumisessa. Perehdytyskokonaisuuden yksi tärkein kokonaisuus myyjän perehdyttämisessä on myyntiprosessin tunteminen, niiden vaiheet ja tarkoitus. Työkalussa on myös luotu jokaiselle myyntiprosessin vaiheiden perehdyttämiselle tehtävät, tavoitteet ja tarkoitus. sekä materiaalin linkitys aineistoon. Perehdytystyötilaan (Kuvio 34) on koottu kaikki organisaatiotason perehdytettävät asiat ja niille on luotu tehtävä, tavoitteet, vastuut ja materiaalin linkitys.

## Teams –Perehdytystyötila

### Työtilan dokumentit:

- Perehdytys suunnitelma ks. Excel-työkalu
- Perehdytykseen liittyvien henkilöiden yhteystiedot
- Työtehtävän kuvaus
- Perehdytettävän CV ja erityisosaaminen
- Perehdytyksen vaiheistettu aikataulu – perehdytettävien asioiden priorisointi perehdytysjaksolle
- Organisaatiotason perehdytettävät asiat – tehtävä, tavoitteet, vastuut ja materiaalin linkitys.
- Tehtäväkohtaiset perehdytettävät asiat – tehtävä, tavoitteet, vastuut ja materiaalin linkitys.
- Myyntiprosessin kuvaus ja myyntiprosessin vaiheiden tehtävä, tavoitteet, vastuut sekä materiaalin linkitys.
- Perehdytyksen tavoitteiden seuranta-aikataulu laaditaan puoleksi vuodeksi eteenpäin.
- Itsensä kehittämisen suunnitelma
- Seuranta-aikataulu ja kirjaus



Kuvio 34. Perehdytyksen dokumentointi Teams-työkalussa.

Itsensä kehittäminen otetaan jo perehdyttämisvaiheeseen mukaan, koska se koetaan tutkimuksen mukaan sitouttavan ja motivoivan myyjää.



Kehittämisehdotuksena on perehdyttämiselle luotu tarkka seuranta- ja palaverikäytäntö (Kuvio 35), jonka koetaan sitouttavan perehdyttämiseen liittyviä henkilöitä ja tuo turvallisuuden ja sitoutumisen tunteen uudelle aloittavalle myyjälle. Kalenterivaraukset tehdään valmiiksi esihenkilö toimesta koko perehdytysjaksolle.

#### Perehdyttämisen seuranta

- Alustus palaveri ja ryhmän kokoonpno – Perehdytykseen liittyvät henkilöt (ennen työntekijän tuloa)
- Aloituspalaveri - Perehdytettävä ja Esihenkilö
- Aloituspalaveri Perehdytysryhmä
- 1 krt/viikko Perehdytettävä ja Esihenkilö
- 1 krt/viikko Perehdytettävä ja Kummi
- 1 krt/kk Perehdytettävä, Esihenkilö ja Kummi
- 1 krt/kk Perehdytysryhmä
- Loppukeskustelu – Esihenkilö ja perehdytysryhmä
- Koeajan jälkeinen kehityskeskustelu Perehdytettävä ja Esihenkilö
- **Kalenterivaraukset tehdään valmiiksi perehdytysjaksolle Esihenkilön toimesta**



		Kalenteri				
		Tänään < > huhtikuu 2022				
		04	05	06	07	08
		maanantai	tiistai	keskiviikko	torstai	perjantai
Toiminta	11					
Keskustelu						
Tiimit						
Tehtävät						

Kuvio 35. Perehdytyksen aikataulu ja kokoukset Teams-työkalussa.

Kehittämisehdotuksessa perehdytykseen liittyvät aiheet ja asiat priorisoidaan tärkeysjärjestykseen. Teams-työtilaan opinnäytetyön tekijä on suunnitellut perehdyttämisen työkalun, joka kattaa koko lähiesihenkilön vastuulla olevan perehdyttämiskokonaisuuden. Perehdyttämisen työkaluun on kirjattu kaikki perehdytykseen liittyvät aiheet, tehtävät, roolit, vastuut ja tavoitteet. Työkaluun on listattu kaikki uuden myyjän tarvitsemat ohjelmistot ja kaikki myyntiprosessiin liittyvät prosessien vaiheiden koulutukseen liittyvät tehtävät, koulutus tapa. Aiheisiin liittyvät materiaalin on linkitetty työkalussa kohdeorganisaation järjestelmiin. Kaikki perehdyttämiseen liittyvä koulutusmateriaali on linkitetty jatkoa varten uuden myyjän tiedon löytämistä helpottamaan. Perehdyttämistyökaluun liittyvät aihealueet on jaettu yksityiskohtaisempiin kokonaisuuksiin,

jolloin informaation tulvan jaksottaminen ja tavoitteiden seuranta on helpompaa. Työkalussa on määritetty perehdytysprosessiin liittyvät henkilöt yhteystietoineen ja heidän vastuunsa perehdyttämisyksiköllä sekä tavoitteet kunkin osa-alueen kohdalle. Perehdyttämistyökalu (Kuvio 36) sisältää ehdotuksen perehdyttämisaikataulusta ja prioriteetti järjestyksestä. Perehdytystyökaluun merkitään myös kunkin osa-alueen perehdyttämisen tavoiteaikataulu, jonka kehittymisen vaiheita voi seurata ja merkitä työkaluun.

PEREHDYTYSSUUNNITELMA JA TAVOITTEET									
VIIKKO	AIHE	TEHTÄVÄ	TAVOITE	VASTUU	MATERIAALI	ALOITUSPÄIVÄ	MÄÄRÄPÄIVÄ	% STATUS	MUISTINPANOT
VIIKKO 1	Myyjän toimenkuva	Esitellään	Ymmärrys toimenkuvasta	Esihenkilö	Teams-työtila	Päivämäärä	Päivämäärä	100 %	
VIIKKO 1	Myyjän työtehtävät	Esitellään	Ymmärrys työtehtävistä	Esihenkilö	HR/Esihenkilö	Päivämäärä	Päivämäärä	75 %	
VIIKKO 2	Suorituksen johtamisen malli ja seuranta	Esitellään	Ymmärrys mallista ja seurannasta	Esihenkilö	Johtamisjärjestelmä	Päivämäärä	Päivämäärä	25 %	
VIIKKO 3	Myyntin perusasiat ja käsitteet	Koulutus	Osaaminen	Kouluttaja	SharePoint - Myyjän oppaat	Päivämäärä	Päivämäärä	0 %	
VIIKKO 6	GROW malli	Koulutus	Osaaminen	Kouluttaja	SharePoint - Myyjän oppaat	Päivämäärä	Päivämäärä	0 %	

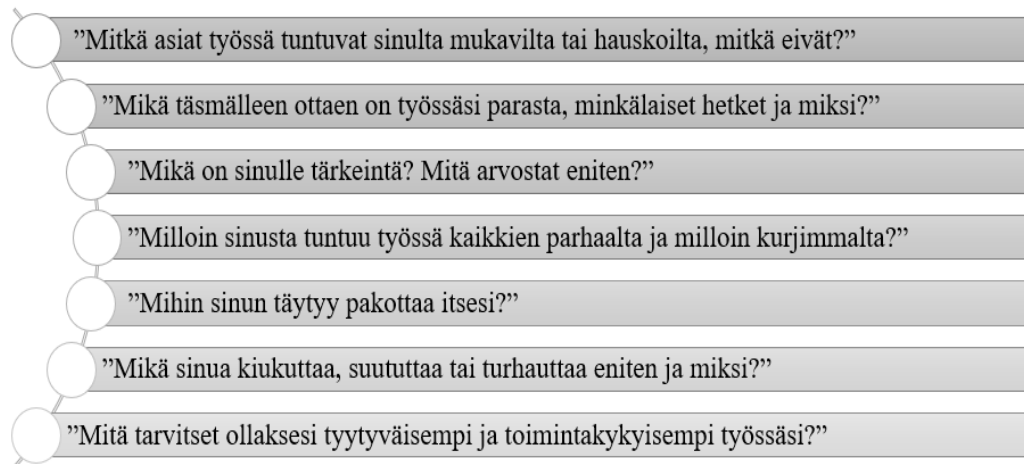
Kuvio 36. Perehdyttämistyökalu Excel.

Perehdyttämistyökaluun on määritetty työntekijälle ja esihenkilölle perehdyttämisen seurannalle säännölliset palaverit ja työkaluun voidaan kommentoida perehdytyksen edistymistä ja tallentaa muistioita. Tämä tuo läpinäkyvyyttä perehdyttämisen edistymiseen esihenkilölle ja perehdyttävälle sekä perehdyttämiseen osallistuville henkilöille. Jokaisen perehdyttämiseen osallistuvan on helpompi ymmärtää oman roolinsa ja tehtävänsä sekä tavoitteet perehdyttämisyksikön aikana. Perehdyttämistyökaluun on merkitty jokaiselle perehdytysosa-alueelle aihe, tehtävä, tavoite, vastuuhenkilö, materiaalin sijainti. Aihe on myös priorisoitu, mille perehdytysviikolle aihe on suunniteltu toteutettavaksi, toteutuksen aloituspäivä ja tavoitteen toteutumispäivä. Työkalussa on myös vaihemittari (missä ollaan menossa kunkin vaiheen perehdyttämisyksikössä ja onko tavoite saavutettua). Excel-työkaluun voi tallentaa Teams-työtilaan ja ottaa käyttöön tukemaan perehdytyskokonaisuutta.

## 8.2 Uuden B2B-myyjän valmentavan suorituksen johtamisen malli

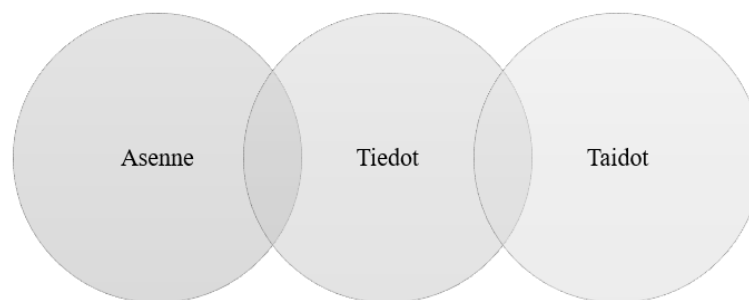
Valmentava ote toteutui tutkimuksen mukaan erittäin hyvin kohdeorganisaatiossa, joten valmentamiseen ei löytynyt keskeisiä kehityskohteita. Palaverien sisältöä voidaan rikastuttaa valmentavan johtamisen kautta motivaatiotekijöiden ylläpitämiseksi. Näillä koetaan olevan suuri sitoutumiseen vaikuttava merkitys, joten

motivaation taso on aika ajoin hyvä tarkastaa. Tässä auttavat esimerkiksi (Kuvio 37) Mayor & Riskun (2015, luku ”Motivoiva johtaminen”) määrittelemät kysymykset:



Kuvio 37. Motivaatiokysymykset (Mayor & Risku, 2015, luku ”Motivoiva johtaminen”).

On hyvä keskustella johdettavan kanssa ja kysellä johdettavalta suoraan motivaatiotekijöitä esimerkiksi säännöllisesti kehityskeskusteluissa ja kahdenkeskisissä palaverissa. Esihenkilöt voivat myös valmentaa ja kannustaa myyjiä kehittämään asennetta, tietoja ja taitoja, koska niihin motiiveihin (Kuvio 38) me voimme itse vaikuttaa.



Kuvio 38. Motiivit, joita voi kehittää. Häntin ym, (2016 luku ”Myyntiprosessia johtaa oivallus asiakkaan tarpeesta.”)

Häntin ym, mukaan (2016, luku ”Myyntiprosessia johtaa oivallus asiakkaan tarpeesta.”) Myyntityö lähtee liikkeelle oikeasta asenteesta, joka on meidän persoonallisuutemme perusmotiivi. Oikea asenne myyntityössä on asiakaslähtöinen. Tiedot taas liittyvät asiakkaan tuntemukseen, toimialatuntemukseen, kilpailijoiden tuntemukseen sekä oman ratkaisusalkun osaamiseen. Taidot liittyvät luottamuksen rakentamiseen,

myyntitaktiikkaan, kyselytaktiikkaan, kuuntelemiseen ja sopeutumiseen. Huippumyyjän valmentamiseen voidaan rakentaa Rummukaisen (2015, s. 19–25) huippumyyjän tunnusmerkkien pohjalta kehittämisspolku. Tutkimuksen mukaan kahdeksan huippumyyjän tunnusmerkkiä tai ominaisuutta ovat asenne, ajankäytön hallinta ja tavoitteellisuus, myyntiesittelytaidot ja tuloksellinen asiakaskohtaaminen, tuotetietous, ulkoinen olemus, asiakashankinta ja lisämyynti, kyky tulla toimeen erilaisten persoonien kanssa sekä kaupan päätöstaivot. Myyjän kehitysspolku voi rakentua luomalla toiminnallisia tavoitteita omalle kehittymiselle juuri näiden tunnusmerkkien kautta.

Hyppäsen mukaan (2013, s.16.) esihenkilö tehtäviin kuuluu paljon vaativia tehtäviä, tehtävälisteraus (Taulukko 3) antaa hyvän pohjan yksilön valmentavaan suorituksen johtamiseen. Opinnäytetyön tekijä on nostanut tutkimuksen tulosten pohjalta esihenkilön tehtävistä ne kehittämiskohteet lihavoituna oikealle puolelle taulukkoa, joissa havaittiin kehittämisen tarvetta.

Taulukko 3. Valmentavan suorituksen johtamisen kehityskohteet. (Hyppänen, 2013, s.16.)

<b>Valmentavan suorituksen johtamisen kehittämiskohteet</b>	
• Varmista töiden ja yhteistyön sujuminen	
	○ <b>Tue ihmisten kehittymistä</b>
	○ <b>Arvioi ja kehitä osaamista</b>
• Huolehdi motivaatio tekijöistä	
• Kannusta ja anna palautetta	
• Arvioi suoriutumista	
• Hyödynnä henkilöstön erilaisuus	
• Huolehdi omasta ja alaistesi jaksamisesta	
	○ <b>Varmista henkilöstön sitoutuminen</b>
• Kehitä toimintaa	
• Varmista toimivat palaverit ja hyvä tiedonkulku	
	○ <b>Aseta selkeät tavoitteet</b>
	○ <b>Seuraa tavoitteita ja tuloksia</b>
• Huolehdi hyvästä ilmapiiristä	
• Ole tasapuolinen ja oikeudenmukainen	
• Auta ja tue henkilöstöä ristiriitojen ratkaisemisessa	

Esihenkilön tehtävänä on uudistaa ja kehittää toimintaa, ratkaista ongelmia ja tehdä tulosta. Esihenkilön tehtävä on ymmärtää yksikkönsä perustehtävä organisaation kokonaisuudessa ja viestiä se alaisille tasolla, että jokainen ymmärtää työnsä

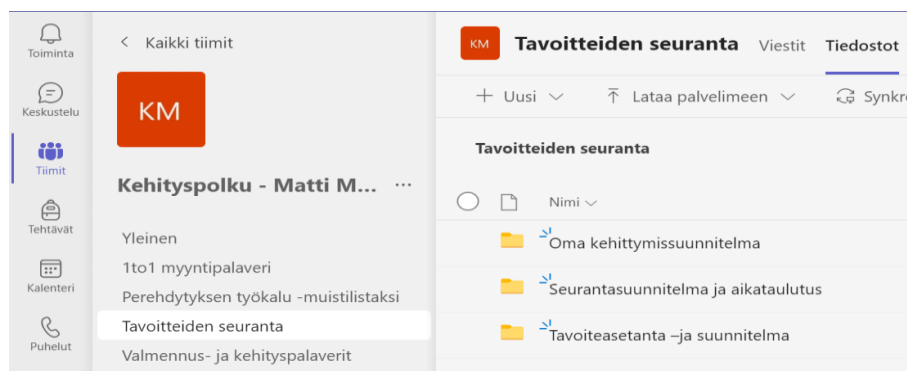
tarkoituksen. Esihenkilön tulee ymmärtää asiakasnäkökulma ja tuntea yrityksen tuotteet ja palvelut. Esihenkilöiden tehtävänä on myös taloudellisen ja toiminnallisten mitareiden seuranta ja toiminnan kehittäminen. (Hyppänen, 2013, s.16.)

Kehittämisehdotuksena uuden myyjän suorituksen johtamiseen luodaan malli, joka tukee esihenkilöä sekä uutta myyjää päivittäisessä työssä. Mallin avulla tuodaan suorituksen johtamiseen määrämuotoisempaa ja selkeää kokonaisuutta, joka tukee aloittavan myyjän tavoitteiden ja kehityksen seuranta. Uudelle myyjälle luodaan Microsoft Teams- Kehityspolku -työtila, johon luodaan oikeudet uudelle myyjälle ja esihenkilölle. Teams-sovellus valikoitui kehittämisehdotuksen järjestelmäalustaksi kuten perehdytystyötila. Toimintamalli voidaan ottaa käyttöön matalalla kynnyksellä kohdeorganisaatiossa. Teams-työtila palvelee myös virtuaalista työskentelymallia, vaikka kohdeorganisaation työskentelypolitiikka kannustaakin pitämään sisäiset palaverit aina kasvotusten. Työtilan tarkoitus onkin tukea molempia malleja. Teams-työtilaan (Kuvio 38) luodaan oikeudet esihenkilölle ja uudelle myyjälle. Työtila tukee uuden myyjän systemaattisempaa kehityspolkua ja tukee esihenkilöiden päivittäistä työtä.

## Teams –Kehityspolku-työtila

### Osallistujat:

- Työntekijä
- Esihenkilö



Kuvio 38. Uuden myyjän Kehityspolku Teams-työtila ja osallistujat.

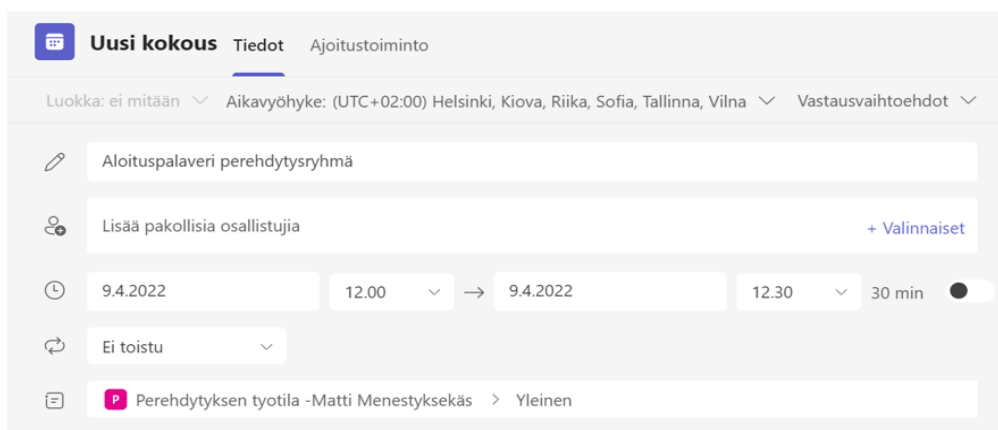
Teams-työtila mahdollistaa tiedon jakamisen, säilyttämisen, tiedon linkityksen, sujuvan viestinnän ja systemaattisemman tavoitteiden seurannan. Uusi työntekijä saa

työtilan välityksellä kokonaiskuvan suorituksen johtamisen mallista ja käytännöistä sekä omaan kehittymiseen ja tavoitteisiin liittyvät linkitykset tarvittaviin järjestelmiin sekä tietoihin. Työtilaan (Kuvio 39) tuodaan myös perehdytysmateriaali ja perehdytystyökalu, jotta uusi myyjä voi helposti palata hänen tarvitsemiin materiaaleihin työsuhteen alussa.

## Teams –Kehityspolku-työtila

### Kehityspolun sisältö:

- Perehdytyksen työkalu -muistilistaksi
- Oma kehittämissuunnitelma
- Tavoiteasetanta –ja suunnitelma
- Seurantasuunnitelma ja aikataulutus



Kuvio 39. Uuden myyjän kehityspolun sisältö ja seurantalaverit.

Työtila tukee tavoitteiden asettamista, seuranta ja työntekijän omaa kehittämistä. Työkalu helpottaa tiedon keskittämistä, viestintää ja toimii muistilistana yksilön suorituksen johtamisessa esihenkilöille. Kehittämisehdotus keskittyy tavoitteiden asettamiseen, tavoitteiden seurantaan ja määrämuotisempaan ja aktiiviseen ennalta kuvattuun työskentelymalliin. Kehittämisehdotuksen tarkoitus on tukea jo hyväksi todettuja käytäntöjä kohdeorganisaatiossa.

Tuloksien perusteella valmentavaan suorituksen johtamiseen tarvitaan käytännöllistä, määrämuotoisempaa ja säännöllisempää toimintaa, Joten suorituksen johtamisen kehityspolkuun luodaan uuden myyjän Kuviossa 40 esitetty tietopankki ja seurantamalli.

## Teams –Kehityspolku-työtila

### Työtilan dokumentit:

- Osaamiskartta (CV, erityisosaaminen)
- Ito1 palaverimuistiot
- Valmennus- ja kehityskeskustelu-muistiot
- X-järjestelmä /tavoitteiden seuranta -linkitys
- Myyntikilpailut seuranta - linkitys
- Salesforce.com /myyntiputki ja toiminnalliset tavoitteet seuranta -linkitys
- Development HUB henkilökohtainen kehittyminen -linkitys



### Kehityspolun seuranta

- Ito1, 2 krt/kk. Työntekijä ja Esihenkilö
- Valmennus- ja kehityskeskustelut 2 krt/vuosi Työntekijä ja Esihenkilö
- Kalenterivaraukset tehdään valmiiksi tavoitejaksolle esihenkilön tai työntekijän toimesta vuodeksi eteenpäin



		Kalenteri				
		Tänään < > huhtikuu 2022				
		04	05	06	07	08
		maanantai	tiistai	keskiviikko	torstai	perjantai
11						

Kuvio 40. Keskitetty uuden myyjän kehityspolun tietopankki ja kalenteri.

Tuloksien perusteella valmentavaan suorituksen johtamiseen tarvitaan käytännöllistä, määrämuotoisempaa ja säännöllisempää toimintaa. Kehittämissuunnitelmana luotiin käytännön malli tukemaan päivittäistä esihenkilötyötä ja uuden myyjän aloitusta.

## 9 POHDINTA

Tässä luvussa arvioidaan opinnäytetyön luotettavuutta, tulosten hyödynnettävyyttä ja työn onnistumista sekä tuodaan esiin myös jatkokehittämisehdotuksia. Opinnäytetyö noudattaa laadullisen tutkimustekstin muotoa, ja arvioitaessa tutkimustyötä, on tutkimustekstin sisällöllä merkitystä. Tutkimusteksti noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. (Vilka, 2021, luku ”Tutkimuksen arviointi”.) Luotettavuutta tiedonkeruuseen tuo opinnäytetyön oma toimintaympäristön hyvä tuntemus, joka auttoi rakentamaan tarvittavan teoreettisen aineiston, kohdistamaan teoreettisen viitekehyksen tutkimaan ongelmaa tietyistä näkökulmista ja kohdistamaan tiedonkeruun kohteisiin, jolloin saadaan parhaiten syvällistä tietoa kehittämiskohteena olevasta ympäristöstä.

Opinnäytetyön teorian ja dokumenttianalyysin pohjalta saatiin kattava kuva tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta ja teemahaastatteluilla oli työn lopputulosten kannalta merkittävin painoarvo. Teemahaastattelut sopivat hyvin tuottamaan konkreettista tietoa nykyisestä toimintamallista ja niiden avulla pystyttiin löytämään konkreettisia kehittämiskohteita. Tuloksien perusteella voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä, koska otanta teemahaastattelujen kohdehenkilöistä oli mittava. Haastateltavia esihenkilöitä alueyksiköistä tutkimukseen osallistui 75 % ja uusista alle kolme vuotta talossa olleista myyjistä 50 % ja pois lähteneitä myyjiä tutkimukseen osallistui neljä. Tulosten luotettavuutta lisäsi myös toistuvat samanlaiset vastaukset. Teemahaastattelut toteutettiin joulukuussa 2021 ja tulokset on rakentunut sen hetkisten tulosten perusteella. (Vilka, 2021, luku ”Tutkimuksenhaastatteluiden keräämisen pulmat ja ratkaisut”).

Opinnäytetyö osoittautui hyvin laajaksi kokonaisuudeksi, joka on vaatinut laajaa perehtymistä jo tutkittuun tietooni, kohdeorganisaation materiaaleihin sekä haastattelujen analysointiin, mutta työn voidaan todeta edenneen suunnitelman mukaisesti. Tutkimuksen avulla saatiin kattava kokonaiskuva kohdeorganisaation perehdyttämisen ja valmentavan suorituksen johtamisen nykytilasta ja haasteista. Tutkimusmenetelmät oli perustellusti valittu ja sopivat käytettäväksi juuri tässä työssä lopputulokset huomioon ottaen. Tutkimusongelma, työn tavoitteet, tutkimuskysymykset oli valittu huolellisesti ja työn lopputuloksena voidaan todeta työn tavoitteiden toteutuminen. (Vilka, 2021, luku ”Järjestelmällisyys, kurinalaisuus ja täsmällisyys”).

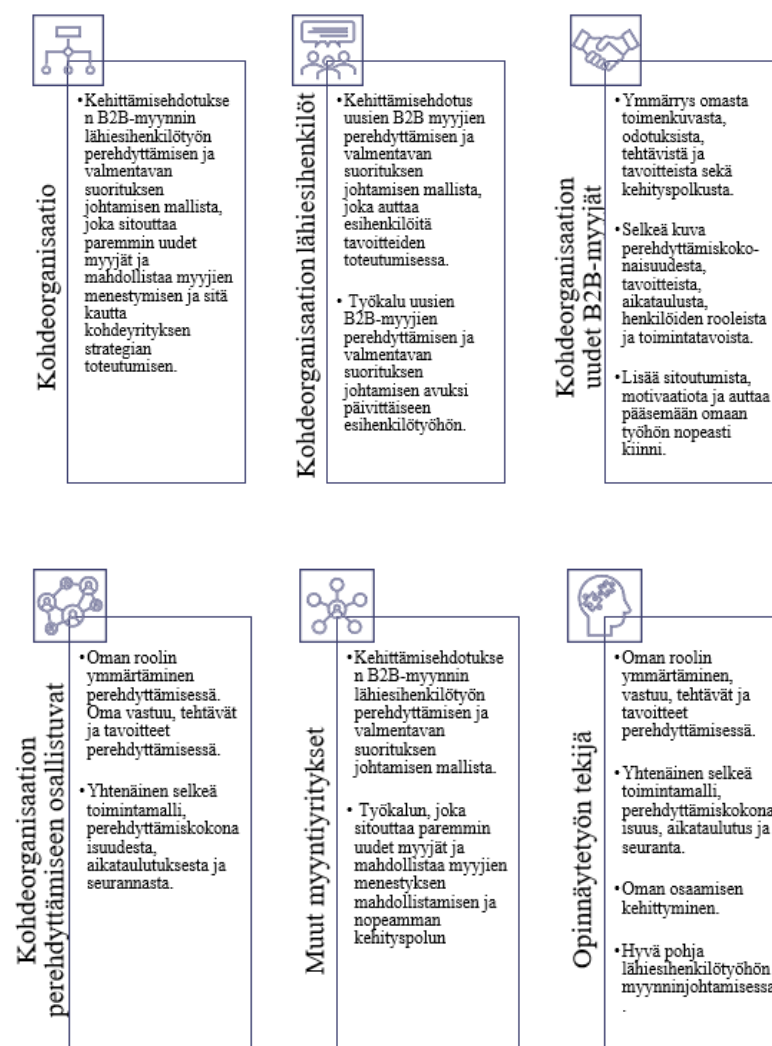


Opinnäytetyön aiheena oli uuden B2B- myyjän menestymisen mahdollistaminen valmentavan suorituksen johtamisen avulla, jonka lähtökohtana on onnistunut perehdyttäminen. Kohdeorganisaatiossa on menestyksekkäitä pitkiä työsuhteita mutta aloittavien uusien B2B-myyjien kasvupolku on poikkeuksia lukuun ottamatta hidas ja myyjien vaihtuvuus ensimmäisen kolmen vuoden sisällä oli koettu ongelmaksi. Opinnäytetyön avulla haettiin keinoja mahdollistaa uusien myyjien menestyminen ja nopeampi kehityspolku, kehittämällä esihenkilötyötä perehdyttämisen ja valmentavan suorituksen johtamisen näkökulmista. Opinnäytetyön tulokset pyrkivät löytämään tärkeimmät kehityskohteet, joiden nähtiin vaikuttavan uuden myyjän sitoutumiseen ja poistamaan menestymisen mahdollistamisen esteet. Opinnäytetyöllä tuloksien perusteella luotiin kehittämissuositus B2B-myyntin lähiesimiestyöhön perehdyttämisen ja valmentavan suorituksen johtamisen mallista. Mallin avulla pyritään parantamaan uusien myyjien parempaa sitoutumista ja nopeampaa kehityspolkuja, joka tukee kohdeorganisaation strategian toteutumista. Opinnäytetyön tekijä uskoo tiivistetyn yhtenäisen perehdytyskokonaisuuden ja määrämuotoisen valmentava suorituksen johtamisen mallin auttavan ja myös nopeuttavan asioiden oppimista, oppimisen syventämistä ja seuranta. Tutkimuksesta oli huomattavissa positiivisesti se, että tutkimuksen haastattelujen perusteella ei myyjien ja esihenkilöiden näkemykset kehittämistarpeista ja haasteista juuri poikenneet. Tavoitteiden asetannassa ja seurannassa tuli selkeämpiä näkemyseroja.

Opinnäytetyöllä on ajankohtaista arvoa kohdeorganisaatiolle koska työntekijöiden vaihtuvuusongelma on todellinen. Työnantajan kilpailukykyyn säilyttäminen työntekijämarkkinoilla on tärkeää ja siksi työntuloksissa esiin tulleisiin ongelmakohtiin ehdotetaan myös jatkokehittämissuosituksia. Jatkokehittämissuosituksena opinnäytetyön tekijä ehdottaa miettimään erilaisia perehdytysmalleja uusille myyjille, joilla ei ole vielä paljon myyntikokemusta ja niille, joilla on jo usean vuoden myyntikokemus vastaavista tehtävistä. Myös palkintamallin tulee tukea eri lähtötasolta tulevia myyjiä. Trainee-ohjelman kautta tulleiden uusien myyjien kokemuksissa perehdytyksen toteutuminen kaikilta osin paremmin, joten jatkokehittämissuosituksena Trainee-ohjelman kaltaista aloitusta aina nuorille juuri valmistuneille, joilla ei ole vielä kokemusta työelämästä tai myynnistä karttunut. Ja taas kokeneemmille tulokkaille tiiviimpää perehdytystä, jossa otetaan huomioon perehdytettävän osaamisen lähtötaso niin, että kohdeorganisaatio voisi hyödyntää uuden myyjän jo karttunutta osaamista ja ammattitaitoa.

Työhön perehdyttämisen osuus perehdyttämissuunnitelmaan tulee suunnitella tehtäväkohtaisesti.

Kuviossa 41 on esitetty opinnäytetyön hyödyllisyyttä kohdeorganisaatiolle ja muille yrityksille. Työn tulosten kautta kohdeorganisaatio saa kehittämissuunnitelman B2B-myyntin lähiesimiestyön perehdyttämisen ja valmentavan suorituksen johtamisen käytännön mallista. Esihenkilöt saavat työkalun B2B-myyjien perehdyttämisen ja valmentavan suorituksen johtamisen mallista, joka auttaa esihenkilöitä päivittäisessä työssään.



Kuvio 41. Opinnäytetyön hyödyllisyys kohdeorganisaatiolle ja muille yrityksille.

Kohdeorganisaation uudet B2B-myyjät saavat ymmärryksen omasta toimenkuvasta, odotuksista, tehtävistä ja tavoitteista sekä omasta henkilökohtaisesta kehityspolusta.

Malli auttaa kohdeorganisaation perehdyttämiseen osallistuvia henkilöitä ymmärtämään oman roolinsa, vastuunsa, tehtävät ja tavoitteet perehdyttämisessä. He saavat selkeän kuvan perehdyttämiskokonaisuudesta, osaamistarpeista, aikataulusta ja toimintatavasta. Kehityksen seuranta auttaa uusia myyjien sitoutumista ja auttaa pääsemään omaan työhön nopeasti kiinni. Muut myyntiyritykset saavat sovellettavan kehittämisohjelman B2B-myyntin lähiesimiestyön perehdyttämisen ja valmentavan suorituksen johtamisen mallista. Opinnäytetyön hyödynnettävyys on laaja-alainen.

Tutkimuksessa selvisi, että valmentava johtaminen näkyy esihenkilötyössä vahvasti, mikä on tänä päivänä tärkeä johtamisen alue. Työn tulosten perusteella kohdeorganisaation esihenkilötyötä arvostetaan ja se on luottamuksellista ja avointa. Tuloksissa yllätti esihenkilötyön ja läsnäolon merkittävyys myyntiyksiköissä, joten voidaankotästä päätellä, että myyjä tarvitsee henkilökohtaista valmentajaa, joka valmentaa yksilön huppusuorituksiin aivan niin kuin huippu-urheilussa. Voidaanko myyntiä verrata huippu-urheiluun, missä täytyy säilyttää innostus ja intohimo lajiin, pysyä fyysisesti hyvässä kunnossa ja parantaa suorituksia suoritus suorituksen jälkeen? Jos palaan vielä ajatukseen huippu-urheilusta. Mikä on huippu-urheilijan tehtävä? Huippu-urheilijan tehtävä on pitää itsestä huolta, pysyä terveenä, syödä riittävästi, nukkua hyvin ja harjoitella lajia päivästä toiseen, viikosta viikkoon ja vuodesta toiseen. Motivoitua ja sitoutua treenaamiseen. Voivatko myyjät olla huippu-urheilijoita, joita kaikki ihailevat ja kannustavat ja elävät heidän menestyksensä kautta? Mielestäni voivat, mutta eivät yksin. Huippusuorituksiin pääseminen on aina yhteistyötä ja saumatonta yhteisiin tavoitteisiin tähtäämistä. Tarvitaan lukuisia ammattitaitoisia ihmisiä huipputiimiin, jossa jokaisella on oma rooli, tehtävänsä, tavoite ja vastuu. Heidän ammattitaitonsa ja tietämyksensä ovat elintärkeitä huippusuorittajalla. Erityisesti minulle jäi haastattelussa mieleen kommentti uudelta myyjältä: ”Minua motivoi työssäni eniten se, että saan työskennellä Huippumyyjien kanssa”. Niin pieniä asioita, mutta niin merkityksellisiä. Kennerin & Leinon (2020, s. 269) mukaan ”myynti on yrityksen sydän, joka pumpkaa verta ja energiaa koko muuhun organisaatioon. Jos ei ole myyntiä, niin ei ole muitakaan toimintoja”.

## LÄHTEET

- Kohdeorganisaatio. (20.9.2021). kohdeorganisaation www-sivuilta.
- Kohdeorganisaation johtamisjärjestelmä. (22.9.2021). Kohdeorganisaation johtamisjärjestelmä.
- Collins, J. (2004). Hyvästä paras. Gummerus kirjapaino.
- Gilley, J.W. & Gilley, A. (2007). The Manager as Coach. Praeger Publishers.
- Heiskanen, A. (2019). Tietoisesti taitava myynnin johtaja T8-malli. Alma Talent.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. Otavan Kirjapaino.
- Hyppänen, R. (2007). Esihenkilöosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing.
- Hämäläinen J. & Sora H. (2020). Strategia Arkeen OKR-mallilla. Printon.
- Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. (2016). Edita Publishing. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513768805>.
- Jobber, D., Lancaster, G. & Le Meunier-FitzHugh, K. (2019). Selling and Sales Management. Pearson Prentice. <https://www.vlebooks.com/>
- Joki, M. (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Hansaprint.
- Jokitalo, J. (2016). Myyntikolmio: amatööristä huippumyyjäksi. Otavan kirjapaino.
- Järvinen, P., Rantala J. & Ruotsalainen P. (2016). Johda suoritusta. Talentum Pro.
- Kauhanen J. (2010). Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Hansaprint.
- Kauhanen J. (2015). Esimies Palkitsijana. Waasa Graphics
- Kauhanen, J. (2015). Esihenkilö palkitsijana: aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Kauppakamari.
- Kehusmaa, K. (2010). Strategiatyö: organisaation voimanlähde. Helsinki: Helsingin Kamari.
- Kenner, K. & Leino, S. (2020). #Myyntikirja: menesty uuden ajan B2B-myyynnissä. Alma Talent.
- Kortelainen, M. J. & Kyrö, J. (2015). Myynnin ammattilaisena. Ammattimainen myyntityö yritysympäristössä. Otavan Kirjapaino.
- Kurvinen, J. (2016). B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja: yritysjohtajan opas myyntiin ja markkinointiin. Printon.

Kvist, H., Miekkavaara, A. & Poutanen, E-M. (2004). Valmentajan polku: valmentamalla huippusuorituksiin. Gummerus.

Laamanen, K. (2001). Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Laatu keskus.

Laamanen K. & Tinnilä M. (2009). Prosessijohtamisen käsitteet. Redfina.

Laatu keskus. (2012). EFQM Excellence malli. Viitattu 30.1.2021 Kohdeorganisaation johtamisjärjestelmä.

Lain, K. (2015). Myynti on Rikki – B-TO-B-Myyntin uusi aika. TalentumPro.

Lassi, P. (2021). Myyntin johtamisopas. Kohdeorganisaation johtamisjärjestelmä.

Mayor, P. & Risku, M. (2015). Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Talentum. <https://bisneskirjasto-almatalent.fi>.

Meretniemi I. (2012) Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum.

Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. (2008). Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. WSOYpro.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2018). Kehittämistyön menetelmät. Uudelta osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro.

Perehdyttämisopas ja esihenkilön muistilista. (22.9.2021). Kohdeorganisaation johtamisjärjestelmä.

Perehdyttämissuunnitelma. (2.10.2021). Kohdeorganisaation johtamisjärjestelmä.

Piili, M. (2006). Esimiestyön avaimet: ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanomaa.

Ristikangas, M-R & Ristikangas V. (2017). Valmentava johtajuus. Alma Talent.

Ristikangas, V., Ristikangas M-R. & Alatalo, M. (2020). Valmentava Mentorointi - Opas tehokkaaseen vuorovaikutukseen. Meedia Zone. <https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi>

Ropponen, J. (2020). Miljoonamyymä. Axend.

Rummukainen, T. (2015). Huippumyyjä. Eura Print.

Salminen, J. (2017). Uuden esimiehen kirja: tulevaisuuden johtajalle. Grano.

Satakunnan ammattikorkeakoulu. (2020). Opinnäytetyön kirjoittaminen. SAMK Oiva-intranet. Haettu 18.2.2021 osoitteesta <https://oiva.samk.fi>

Soback, D. (2021). Valmentava johtajuus: opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books.

Suominen, K. (2009). Esimies strategiavaikuttajaksi. WSOYpro.

Sydänmaanlakka, P. (2000). Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Gummerus.

Sydänmaanlakka, P. (2012). Älykäs organisaatio. Hansaprint.

Sydänmaanlakka, P. (2016). Älykäs johtaminen 7.0: miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. (2. painos) Hansaprint.

Tavoitteiden johtamisen opas. (2021). Kohdeorganisaation johtamisjärjestelmä.

Timanttia. Haettu osoitteesta 20.7.2021. <https://etajohtaminen.fi>

Viitala, R. (2009). Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Edita.

Viitala, R. (2020). Henkilöstöjohtaminen. Edita.

Vilka, H. (2021). Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. PS-Kustannus.  
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731>

## TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSET

## Uuden myyjän haastattelukysymykset:

## TEEMA 1: Perehdyttäminen

1. Miten sinua ohjeistettiin valmistautumaan työssä aloittamiseen?
2. Millainen oli työn aloitus kohdeorganisaatiossa?
3. Laadittiinko sinulle perehdyttämisen suunnitelma ja millainen suunnitelma?
4. Kuinka pitkä perehdyttämisyksikö oli ja oliko se riittävän pitkä?
5. Käytiinkö perehdytysjaksolla toimenkuvasi läpi, millä tavalla?
6. Oliko perehdyttämiselle luotu tavoitteita?
7. Saitko perehdyttämiseen työkalut ja järjestelmä oikeudet kuntoon?
8. Seurattiinko perehdytyksen edistymistä säännöllisesti? Kuinka usein?
9. Miten perehdytyksen etenemisen seuranta tapahtui?
10. Oliko Perehdyttämisen ajalle luotu jokin yhteinen viestintäkanava, työtila?
11. Miten perehdyttämisyksikön aikana kommunikointi tai viestittiin?
12. Keitä perehdyttämiseen osallistui? Oliko perehdyttämiseen valittu nimetty kummi?
13. Miten arvioit kummin roolia?
14. Oliko sinulla perehdyttämisyksikön jälkeen edellytys tehdä omaa työtä?
15. Miten kehittäisit perehdyttämiskokonaisuutta, jotta se tukisi paremmin uuden myyjän aloitusta?
16. Arvioi perehdyttämiskokonaisuuden onnistumista.
17. Kerro omin sanoin omasta perehdyttämisyksiköstä?
  - Mikä perehdyttämisessä oli hyvää?
  - Mikä oli haasteellisinta perehdyttämisyksiköllä?
18. Arvioi perehdyttämiskokonaisuuden onnistumista.

## TEEMA 2: Esihenkilötyön ja valmentamisen arviointi

1. Millainen on hyvä esihenkilö?
2. Millaisena koet esihenkilötyön tällä hetkellä?
3. Millaista tukea kaipaat päivittäisessä työssäsi esihenkilöltä?
4. Mitä haluaisit muuttaa päivittäisessä esihenkilötyössä tai sisällössä, jotta se tukisi paremmin sinun työssä suoriutumistasi?
5. Valmentaminen ja suorituksen johtaminen ovat päivittäistä toimintaa, jossa yhteinen tavoite kohdistuu sekä tuloksiin että tapaan toimia. Miten kuvailisit lähiesihenkilötyön nykytilaa ja päivittäistä esihenkilö-johdettava yhteistyötänne?
6. Vuorovaikutus on tärkeä osa johtamisosaamista, kuinka aktiivista ja avointa sekä tasapainoista esihenkilön ja sinun kommunikointisi on?
7. Millaiseksi koet ilmapiirin esihenkilö keskusteluissa ja viestinnässä? Keskustellaanko henkilökohtaisista/ ammatillisista asioista?
8. Mahdollistaako esihenkilö työntekijöille kehittymisen? Rohkaiseeko työntekijöitä hankkimaan henkilökohtaisia kompetenssin tai taitoalueen kehittämiseen?

9. Varmistaako esihenkilö, että työntekijöillä on tarvittavat resurssit tehtävän tai työn onnistuneeseen suorittamiseen?
10. Saatko tunnustusta tai palkintoja työsuorituksistasi, millaisia?
11. Saako tiimisi tunnustusta ja palkintoja hyvästä suoriutumisesta? Juhlitaanko työntekijöiden menestystä?
12. Hyväksytäänkö työntekijät yksilöinä, arvostetaan erilaisia persoonallisuuksia?
13. Tiedottaako esihenkilö työntekijöille strategisista tavoitteista?
14. Mitkä asiat lähiesihenkilötyössä vaikuttavat sinun sitoutumiseen työssäsi?

### TEEMA 3: Tavoitteiden asettaminen ja tulosten seuranta

1. Onko sinulle määritetty tavoitteita tehtävässasi suoriutumiseen ja millaisia tavoitteita sinulle on asetettu? Millaiselle aikavälille tavoitteet asetetaan?
2. Onko sinulle määritelty tavoitteita myyntiprosessin eri vaiheille?
3. Ovatko tavoitteet mielestäsi selkeät ja ovatko ne saavutettavissa?
4. Pystytkö itse vaikuttamaan omiin tavoitteisiisi?
5. Tunnetko yrityksen strategian ja mitä se tarkoittaa omissa tavoitteissasi?
6. Onko tavoitteita asetettu sinun henkilökohtaiselle kehityksellesi tai uralla kehityksellesi?
7. Millainen merkitys tavoitteilla on työssä suoriutumisen kannalta?
8. Ovatko tavoitteet motivoivia? Miksi on tai miksi ei?
9. Mitkä asiat lisäävät mielestäsi motivaatiota ja sitoutumista tavoitteiden asettamisessa?
10. Onko tavoitteet kannustavia?
11. Kun tavoitteet asetetaan, tiedätkö, miten tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan?
12. Onko tavoitteissa onnistumisen palkitseminen kannustavaa?
13. Miten kehittäisit tavoitteiden asettamista?
14. Seurataan tavoitteiden toteutumista säännöllisesti, kuinka usein?
15. Kuinka usein tavoitteita olisi mielestäsi hyvä seurata?
16. Millä tavalla tavoitteiden toteutumista seurataan?
17. Miten seuraat itse tavoitteita ja niiden toteutumista?
18. Onko tavoitteiden seurantaan luotu jokin yhteinen viestintäkanava, työtila?
19. Miten tavoitekauden aikana kommunikoidaan tai viestitään tavoitteisiin liittyvissä asioissa?
20. Voidaanko tavoitteita muuttaa tarvittaessa tavoitekauden aikana?
21. Saatko ohjausta ja käytännön vinkkejä tavoitteidesi toteutumiseen?
22. Miten kehittäisit tavoitteiden seurantaan?
23. Miten koet, palkitaanko sinua tavoitteisiin pääsemisestä? Millä tavalla sinua palkitaan?
24. Miten haluaisit kehittää palkitsemista?
25. Onko tavoitteissa onnistumisen palkitseminen kannustavaa?

### TEEMA 4: Ohjaus, valmentaminen, palautteen anto ja kehittäminen

1. Pidetäänkö sinulle kehityskeskusteluja esihenkilön toimesta? Kuinka usein?



2. Kehityskeskusteluihin on hyvä valmistautua hyvin, saatko esihenkilöltäsi valmistautumisohjeet?
3. Kuvaile kehityskeskustelu tilaisuutta?
4. Millaista hyötyä koet kehityskeskusteluista olevan?
5. Miten tärkeänä pidät kehityskeskusteluja?
6. Mitä haluaisit muuttaa kehityskeskustelutilaisuuksissa tai sisällössä, jotta se tukisi paremmin sinun työssä suoriutumistasi?
7. Pidetäänkö tiimipalavereja säännöllisesti? Kuinka usein?
8. Käydäänkö tiimipalavereissa läpi tiimin yhteisiä tavoitteita ja niiden toetutumista?
9. Miten tärkeänä pidät tiimipalavereja?
10. Mitä haluaisit muuttaa tiimitilaisuuksissa tai sisällössä, jotta se tukisi paremmin sinun työssä suoriutumistasi?
11. Pidetäänkö myyntipalavereita (1to1) säännöllisesti? Kuinka usein?
12. Käydäänkö 1to1 palaverissa läpi tavoitteita ja niiden toetutumista?
13. Miten tärkeänä pidät 1to1 palavereja?
14. Kuvaile 1 to 1 palaverissa käytäviä aiheita?
15. Mitä haluaisit muuttaa 1 to 1 palavereissa tai sisällössä, jotta se tukisi paremmin sinun työssä suoriutumistasi?
16. Miten kommunikoit ja viestit esihenkilösi kanssa ja millä tavalla palaverit toteutetaan?
17. Onko tavoitteiden seurantaan luotu jokin yhteinen työtila?
18. Saatko työstäsi palautetta, kuinka usein, onko se riittävä?
19. Saatko esihenkilöltäsi palautetta ja miten palautteet käsitellään?
20. Saatko palautteen pohjalta esihenkilöltäsi vinkkejä, miten voisit kehittää omaa toimintaasi?
21. Saatko kiitosta ja huomiota työstäsi, millä tavalla?
22. Millaista kannustusta tai palautetta kaipaisit lähiesihenkilöltäsi?
23. Onko omassa työssäsi kehittyminen mahdollista?
24. Seurataanko henkilökohtaisen kehittymisen edistymistä säännöllisesti? Kuinka usein?
25. Miten kehittymisen seuranta tapahtuu?
26. Oliko henkilökohtaisen kehittymisen seurantaan luotu jokin yhteinen viestintäkanava, työtila?

#### TEEMA 5: Sitoutuminen ja motivaatio

1. Mitkä asiat vaikuttavat siihen, että olet työssä vielä vuoden päästä?
1. Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat uuden myyjän sitoutumiseen työssä?
2. Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi?
3. Mitkä asiat vaikuttavat sitoutumiseesi työssä?
4. Mitkä asiat mahdollistaisivat sinun menestymisen työssäsi paremmin?
5. Onko työnkuvasi selkeä, tiedätkö mitä sinulta odotetaan?
6. Koetko että sinulla on mahdollisuus onnistua työssäsi? Kyllä tai Ei, Miksi?
7. Koetko että sinulla on mahdollisuus kehittyä ja kehittää osaamistasi työssäsi?
8. Kuvaile omin sanoin menestyvä myyjä?

## Pois lähteneen myyjän haastattelukysymykset:

### TEEMA 1: Perehdyttäminen

1. Miten sinua ohjeistettiin valmistautumaan työhön tuloon ja perehdyttämisjaksoon?
2. Millainen oli työn aloitus kohdeorganisaatiossa?
3. Laadittiinko sinulle perehdyttämisen suunnitelma ja millainen suunnitelma?
4. Kuinka pitkä perehdyttämisjakso oli ja oliko se riittävän pitkä?
5. Käytiinkö perehdytysjaksolla toimenkuvasi läpi, millä tavalla?
6. Oliko perehdyttämiselle luotu tavoitteita?
7. Saitko perehdyttämiseen jaksolla kaikki työkalut ja järjestelmä oikeudet kuntoon?
8. Seurattiinko perehdytyksen edistymistä säännöllisesti? Kuinka usein?
9. Miten perehdytyksen etenemisen seuranta tapahtui?
10. Oliko Perehdyttämisen ajalle luotu jokin yhteinen viestintäkanava, työtila?
11. Miten perehdyttämisjakson aikana kommunikointi tai viestittiin?
12. Keitä perehdyttämiseen osallistui? Oliko perehdyttämiseen valittu nimetty kummi?
13. Miten arvioit kummiperehdyttäjän roolia? Mitä hyvää? Mitä olisit toivonut lisää?
14. Oliko sinulla perehdyttämisjakson jälkeen edellytys tehdä omaa työtä?
15. Miten kehittäisit perehdyttämiskokonaisuutta, jotta se tukisi paremmin uuden myyjän aloitusta?
16. Arvioi perehdyttämiskokonaisuuden onnistumista.
17. Kerro omin sanoin omasta perehdyttämisjaksosta?
  - i. Mikä perehdyttämisessä oli hyvää?
  - ii. Mikä oli haasteellisinta perehdyttämisjaksolla?
18. Arvioi perehdyttämiskokonaisuuden onnistumista.

### TEEMA 2: Esihenkilötyön ja valmentamisen arviointi

1. Millainen on hyvä esihenkilö?
2. Millaisena koit esihenkilötyön kohdeorganisaatiossa?
3. Millaista tukea kaipasit päivittäisessä työssäsi esihenkilöltä?
4. Mitä olisit halunnut muuttaa päivittäisessä esihenkilötyössä tai sisällössä, jotta se olisi tukenut paremmin uuden myyjän työssä suoriutumistasi?
5. Valmentaminen ja suorituksen johtaminen ovat päivittäistä toimintaa, jossa yhteinen tavoite kohdistuu sekä tuloksiin että tapaan toimia. Miten kuvailisit lähiesihenkilötyötä ja päivittäistä esihenkilö-johdettava yhteistyötänne työssä olo aikanasi?
6. Vuorovaikutus on tärkeä osa johtamisosaamista, kuinka aktiivista ja avointa sekä tasapainoista esihenkilön ja sinun kommunikointisi oli?
7. Millaiseksi koit ilmapiirin esihenkilö keskusteluissa ja viestinnässä? Keskusteltiinko henkilökohtaisista/ ammatillisista asioista?
8. Mahdollistiko esihenkilö työntekijöille kehittymisen? Rohkaisiko työntekijöitä hankkimaan henkilökohtaisia kompetenssin tai taitoalueen kehittämistä?
9. Varmistaako esihenkilö, että työntekijöillä on tarvittavat resurssit tehtävän tai työn onnistuneeseen suorittamiseen?
10. Saitko tunnustusta tai palkintoja työsuorituksistasi, millaisia?

11. Saiko tiimisi tunnustusta ja palkintoja hyvästä suoriutumisesta? Juhlittiinko työntekijöiden menestystä?
12. Hyväksyttiin työntekijät yksilöinä, arvostettiin erilaisia persoonallisuuksia?
13. Tiedotettiin esihenkilö työntekijöille strategiaan liittyvistä tavoitteista?
14. Mitkä asiat lähiesihenkilötyössä vaikuttivat sinun sitoutumiseen työssäsi?

#### TEEMA 3: Tavoitteiden asettaminen ja tulosten seuranta

1. Oliko sinulle määritetty tavoitteita tehtävässäsi suoriutumiseen ja millaisia tavoitteita sinulle oli asetettu? Millaiselle aikavälille tavoitteet oli asetettu?
2. Oliko sinulle määritelty tavoitteita myyntiprosessin eri vaiheille?
3. Olivatko tavoitteet mielestäsi selkeät ja olivatko ne saavutettavissa?
4. Pystyitkö itse vaikuttamaan omiin tavoitteisiisi?
5. Tunsitko yrityksen strategian ja mitä se tarkoitti omissa tavoitteissasi?
6. Oliko tavoitteita asetettu sinun henkilökohtaiselle kehityksellesi tai uralla kehityksellesi?
7. Millainen merkitys tavoitteilla on työssä suoriutumisen kannalta?
8. Olivatko tavoitteet motivoivia? Miksi oli tai miksi ei?
9. Mitkä asiat lisäsivät mielestäsi motivaatiota ja sitoutumista tavoitteiden asettamisessa?
10. Oliko tavoitteet kannustavia?
11. Kun tavoitteet asetettiin, tiesitkö, miten tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan?
12. Oliko tavoitteissa onnistumisen palkitseminen kannustavaa?
13. Miten kehittäisit tavoitteiden asettamista?
14. Seurattiinko tavoitteiden toteutumista säännöllisesti, kuinka usein?
15. Kuinka usein tavoitteita olisi mielestäsi hyvä seurata?
16. Millä tavalla tavoitteiden toteutumista seurattiin?
17. Miten seurasit itse tavoitteita ja niiden toteutumista?
18. Oliko tavoitteiden seurantaan luotu jokin yhteinen viestintäkanava, työtila?
19. Miten tavoitekauden aikana kommunikointiin tai viestittiin tavoitteisiin liittyvissä asioissa?
20. Voitiinko tavoitteita muuttaa tarvittaessa tavoitekauden aikana?
21. Saitko ohjausta ja käytännön vinkkejä tavoitteidesi toteutumiseen?
22. Miten kehittäisit tavoitteiden seurantaan?
23. Miten koit, palkittiinko sinua tavoitteisiin pääsemisestä? Millä tavalla sinua palkittiin?
24. Miten haluaisit kehittää palkitsemista kohdeorganisaatiossa?
25. Oliko tavoitteissa onnistumisen palkitseminen kannustavaa?

#### TEEMA 4: Ohjaus, valmentaminen, palautteen anto ja kehittäminen

1. Pidettiinkö sinulle kehityskeskusteluja esihenkilön toimesta? Kuinka usein?
2. Kehityskeskusteluihin on hyvä valmistautua hyvin, saiko esihenkilöltäsi valmistautumisohjeet?
3. Kuvaili kehityskeskustelu tilaisuutta?
4. Millaista hyötyä koit kehityskeskusteluista olevan?

5. Miten tärkeänä pidit kehityskeskusteluja?
6. Mitä haluaisit muuttaa kehityskeskustelutilaisuuksissa tai sisällössä, jotta se tukisi paremmin uuden myyjän työssä suoriutumistasi?
7. Pidettiinkö tiimipalavereja säännöllisesti? Kuinka usein?
8. Käytiinkö tiimipalavereissa läpi tiimin yhteisiä tavoitteita ja niiden toetutumista?
9. Miten tärkeänä pidit tiimipalavereja?
10. Mitä haluaisit muuttaa tiimitilaisuuksissa tai sisällössä, jotta se tukisi paremmin uuden myyjän työssä suoriutumistasi?
11. Pidettiinkö myyntipalavereita (1to1) säännöllisesti? Kuinka usein?
12. Käytiinkö 1to1 palaverissa läpi tavoitteita ja niiden toetutumista?
13. Miten tärkeänä pidit 1to1 palavereja?
14. Kuvaile 1to1 palaverissa käytäviä aiheita?
15. Mitä haluaisit muuttaa 1to1 palavereissa tai sisällössä, jotta se tukisi paremmin uuden myyjän työssä suoriutumista?
16. Miten kommunikointe ja viestitte esihenkilösi kanssa ja millä tavalla palaverit toteutettiin?
17. Oliko tavoitteiden seurantaan luotu jokin yhteinen työtila?
18. Saitko työstäsi palautetta, kuinka usein, onko se riittävää?
19. Saitko esihenkilöltäsi palautetta ja miten palautteet käsiteltiin?
20. Saitko palautteen pohjalta esihenkilöltäsi vinkkejä, miten voisit kehittää omaa toimintaasi?
21. Saitko kiitosta ja huomiota työstäsi, millä tavalla?
22. Millaista kannustusta tai palautetta kaipasit lähiesihenkilöltäsi?
23. Oliko omassa työssäsi kehittyminen mahdollista?
24. Seurattiinko henkilökohtaisen kehittymisen edistymistä säännöllisesti? Kuinka usein?
25. Miten kehittymisen seuranta tapahtui?
26. Oliko henkilökohtaisen kehittymisen seurantaan luotu jokin yhteinen viestintäkanava, työtila?

#### TEEMA 5: Sitoutuminen ja motivaatio

1. Miksi lähdit pois työstä?
2. Mitkä asiat vaikuttivat siihen, että lähdit pois työstä?
3. Mitkä asiat olisi pitänyt olla paremmin, jotta olisit jatkanut työssä?
4. Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat sinun sitoutumiseesi työssä?
5. Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat uuden myyjän sitoutumiseen työssä?
6. Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi?
7. Kuvaile omin sanoin menestyvä myyjä?
8. Onko työnkuvasi selkeä, tiesitkö mitä sinulta odotettiin?
9. Koitko, että sinulla oli mahdollisuus onnistua työssäsi? Kyllä tai Ei, Miksi?
10. Koitko, että sinulla oli mahdollisuus kehittyä ja kehittää osaamistasi työssäsi?
11. Mikä olisi saanut sinut jatkamaan työssä kohdeorganisaatiossa?

## Esihenkilöiden haastattelukysymykset:

### TEEMA 1: Perehdyttäminen

1. Kuvaile nykyistä perehdyttämiskokonaisuutta esihenkilön näkökulmasta?
2. Kuinka pitkä oli perehdyttämisjakso? Miten koet perehdyttämisjakson pituuden?
3. Laaditaanko työntekijälle perehdyttämisen suunnitelma?
4. Luodaanko perehdyttämiselle yksilökohtaiset tavoitteet?
5. Seurataanko perehdytyksen edistymistä säännöllisesti? Kuinka usein?
6. Miten seuranta tapahtuu?
7. Miten perehdyttämisjakson aikana kommunikointiin tai viestittiin?
8. Oliko Perehdyttämisen aikana luotu jokin yhteinen viestintäkanava, työtila?
9. Ketä perehdyttämiseen osallistuu? Oliko perehdyttämiseen valittu nimetty kummi?
10. Miten arvioit kummiperehdyttäjän roolia? Mitä hyvää? Mitä olisit toivonut lisää?
11. Mitkä asiat vaikuttavat kummiperehdyttäjän valintaan? Miten valinta tehdään?
12. Miten nykyinen perehdyttämismalli tukee päivittäistä esihenkilötyötä?
13. Mikä tai mitkä asiat auttaisivat sinua lähiesihenkilönä perehdyttämisessä?
14. Mikä on esihenkilölle haasteellisinta perehdyttämiskokonaisuudessa?
15. Mitä haasteita koet uusien myyjien perehdyttämisessä?
16. Miten kehittäisi perehdyttämiskokonaisuutta, jotta se tukisi paremmin uuden myyjän aloitusta?
17. Mikä nykyisessä perehdyttämismallissa on hyvää ja missä näet kehitettävää?
18. Miten perehdyttämistä tulisi kehittää, jotta se tukisi paremmin uuden myyjän kehityspolkua?

### TEEMA 2: Esihenkilötyön ja valmentamisen arviointi

Ei esihenkilöille asetettuja kysymyksiä

### TEEMA 3: Tavoitteiden asettaminen ja tulosten seuranta

1. Määritelläänkö uusille myyjille tavoitteita tehtävässäsi suoriutumiseen?
2. Millaisia ja millä tavoin tavoitteita asetetaan?
3. Millaiselle aikavälille tavoitteet asetetaan?
4. Onko tavoitteet johdettu yrityksen strategiasta? Millä tavoin tavoitteet johdetaan?
5. Onko tavoitteet mielestäsi riittävällä tasolla vai pitäisikö myyjille olla muitakin tavoitteita?
6. Pystyykö myyjä itse vaikuttamaan omiin tavoitteisiinsa?
7. Miten tärkeänä pidät tavoitteiden asettamista uudelle myyjälle?
8. Mikä tavoitteiden asetannassa on haasteellisinta?
9. Onko tavoitteet mielestäsi motivoivia? Mikä niissä motivoi? Mikä ei motivoi?
10. Mitkä asiat lisäisivät motivaatiota tavoitteiden asetannassa?
11. Lisääkö tavoitteet ja niiden seuranta mielestäsi sitoutumista myyjän työssä?
12. Onko myyjille määritelty tavoitteita myyntiprosessin eri vaiheille?

13. Kun tavoitteet asetetaan, tietääkö myyjä mitä palkkioita hän saa, jos tavoitteet toteutuvat?
14. Pystytkö palkinnan tai kannustimien avulla ohjaamaan myyjän tekemistäsi?
15. Olisiko tavoitteiden asetannassa mielestäsi jotain kehitettävää?
16. Millä tavalla myyjien tavoitteiden toteutumista seurataan?
17. Seurataanko tavoitteiden toteutumista säännöllisesti, kuinka usein?
18. Kuinka usein koet, että tavoitteita olisi hyvä seurata?
19. Onko tavoitteiden seurantaan esihenkilön ja alaisen välille luotu jokin yhteinen viestintäkanava, työtila?
20. Onko sinulla esihenkilönä mahdollisuus muuttaa myyjien tavoitteita tarvittaessa tavoitekauden aikana?
21. Saatko ohjausta ja käytännön vinkkejä tavoitteiden asettamiseen?
22. Millä tavoin myyntiprosessin vaiheiden toteutumista seurataan?
23. Miten tärkeinä koet uuden myyjän tavoitteiden seurannan?
24. Palkitaanko myyjiä hyvistä suorituksista? Millä tavalla myyjiä palkitaan?
25. Miten haluaisit kehittää palkitsemista?

#### TEEMA 4: Ohjaus, valmentaminen, palautteen anto ja kehittäminen

1. Valmentaminen ja suorituksen johtaminen ovat päivittäistä toimintaa, jossa yhteinen tavoite kohdistuu sekä tuloksiin että tapaan toimia. Miten kuvailisit lähiesihenkilötyön nykytilaa ja päivittäistä esihenkilö-johdettava yhteistyötänne?
2. Vuorovaikutus on tärkeä osa johtamisosaamista, kuinka aktiivista ja avointa sekä tasapainoista nykyinen esihenkilön ja johdettavan kommunikointi on?
3. Pidetäänkö myyjille kehityskeskusteluja esihenkilöt toimesta? Kuinka usein?
4. Kehityskeskusteluihin on hyvä valmistautua hyvin ja annatko johdettavillesi valmistautumisohjeet?
5. Kuvaile kehityskeskustelu tilaisuutta?
6. Millaista hyötyä koet kehityskeskusteluista olevan?
7. Mitä haluaisit muuttaa kehityskeskustelutilaisuuksissa tai sisällössä, jotta se tukisi paremmin esihenkilö työtä ja tukisi johdettavien työtä?
8. Pidetäänkö tiimipalavereja säännöllisesti? Kuinka usein?
9. Käydäänkö tiimipalavereissa läpi tiimin yhteisiä tavoitteita ja niiden toteutumista?
10. Miten tärkeänä pidät tiimipalavereja?
11. Mitä haluaisit muuttaa tiimitilaisuuksissa tai sisällössä, jotta se tukisi paremmin esihenkilötyötä ja johdettavien työssä suoriutumista?
12. Pidetäänkö myynninpalavereita (1to1) säännöllisesti? Kuinka usein?
13. Kuvaile 1 to 1 palaverissa käytäviä aiheita?
14. Mitä haluaisit muuttaa 1 to 1 palavereissa tai sisällössä, jotta se tukisi paremmin esihenkilötyötä ja johdettavien työssä suoriutumista?
15. Miten kommunikoit ja viestit johdettaviesi kanssa päivittäisessä työssä?
16. Mitä haluaisit muuttaa päivittäisessä esihenkilötyössä tai sisällössä, jotta se tukisi paremmin esihenkilötyön onnistumista ja johdettavien työssä suoriutumista?
17. Annatko alaisillesi säännöllisesti palautetta? kuinka usein?

18. Millä tavalla annat palautetta ja miten palautteet käsitellään?
19. Annatko johdettaville ohjausta, miten he voisivat kehittää omaa toimintaansa?
20. Seurataanko esihenkilön toimesta myyjien omaa kehittymispolkua?
21. Millä tavalla annat kiitosta ja huomiota johdettavillesi?
22. Millaista kannustusta annat johdettavillesi?
23. Onko tavoitteita asetettu myyjän henkilökohtaiselle kehittymiselle tai urakehittymiselle?
24. Seurataanko myyjien henkilökohtaisen kehittymisen edistymistä säännöllisesti? Kuinka usein? Miten seuranta tapahtuu?
- 25.

#### TEEMA 5: Sitoutuminen ja motivaatio

1. Mitkä asiat koet vaikuttavan uuden myyjän sitoutumiseen?
2. Mitkä asiat koet haasteellisiksi uuden myyjän sitouttamisessa?
3. Mitkä asiat koet vaikuttavan uuden myyjän sitoutumiseen, positiivisesti/negatiivisesti?
4. Mitkä asiat mielestäsi motivoivat uusia myyjiä työssään?
5. Mitkä asiat koet vaikuttavan uuden myyjän motivaatioon, positiivisesti/negatiivisesti?
6. Mitkä asiat koet haasteellisiksi uuden myyjän motivoinnissa?
7. Miten lähiesihenkilötyötä tulisi kehittää, jotta voidaan mahdollistaa uusien myyjien nopeampi kehityspolku?
8. Kuvaile omin sanoin menestyvä myyjä?
9. Mitkä asiat mahdollistaisivat uuden myyjän menestymisen?
10. Onko uusilla myyjillä mahdollisuus onnistua työssäsi? Kyllä tai Ei, Miksi?
11. Minkä asioiden koet vaikuttavan eniten uusien myyjien vaihtuvuuteen?
12. Mitä asioita esihenkilötyössä voitaisiin kehittää, jotta myyjien sitoutuneisuus paranee?