



# Myyntivalmentajan merkitys tii- min tuloksellisuuden kehittämi- seen

Janica Länsiö

OPINNÄYTETYÖ  
Joulukuu 2022

Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Myyntiosaaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

LÄNSIÖ, JANICA

Myyntivalmentajan merkitys tiimin tuloksellisuuden kehittämiseen

Opinnäytetyö 36 sivua, joista liitteitä 1 sivua  
Joulukuu 2022

---

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantajayritykselle, jossa työntekijöiden toiveiden myötä oli toteutettu valmentamiseen liittyen toimintamallin muutos. Uudessa jo käyttöön otetussa toimintamallissa tehostettiin myynnin valmentamista kahden myyntivalmentajan palkkaamisella.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajayritykselle tietoa siitä, oliko myyntivalmentajien palkkaaminen tuonut yritykselle vielä tässä vaiheessa hyötyjä ja oliko toimintamallilla ollut vaikutusta myyntituloksiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää valmennusten hyötyjä valmennettavien, valmentajien ja esihenkilöiden näkökulmasta.

Menetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimus toteutettiin toimeksiantajayrityksessä teetettyjen haastatteluiden avulla. Haastattelusta saadun aineiston perusteella esitettiin tutkimustulokset ja konkreettisia kehitysehdotuksia- ja ideoita toimeksiantajayritykselle. Tulokset olivat nykyisestä toimintamallista pääosin positiivisia ja toimintamallista löytyi paljon jo toteutuneita hyötyjä. Uusi toimintamalli ja sen myyntivalmennukset olivat vaikuttaneet myyntituloksiin ja nimenomaan positiivisesti. Parantuneiden myyntituloksien lisäksi valmennettavat olivat saaneet apua työajan hallintaan, ja esihenkilötasolla henkinen työkuorma oli helpottunut.

Tuloksista myös kertyi konkreettisia ja täysin uusia ehdotuksia nykyisen toimintamallin kehittämiseksi. Valmentajilta toivottiin enemmän konkretiaa, konkreettisia esimerkkejä ja vinkkejä sekä enemmän jalkautumista valmennettavien arkeen. Kehitysehdotuksia olivat lisäkäsien palkkaaminen, eli yhden tai useamman uuden valmentajan palkkaaminen sekä asiantuntijavalmennus, jossa hyödynnettäisiin jo organisaatiosta entuudestaan löytyvää osaamista.

---

Asiasanat: valmennus, valmentaminen, myynnin valmentaminen, myyntiosaaminen, myyntityö

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Bachelor of Business Administration

LÄNSIÖ, JANICA

The Importance of a Sales Coach in Developing Team's performance

Bachelor's thesis 36 pages, appendices 1 pages  
December 2022

---

This thesis was done for a company where the author of the thesis was working. The company's employees wanted to have more coaching related approach to sales. Along with the wishes of the employees, two sales coaches were hired to facilitate the process.

The objective for my thesis were to collect information about the new operating model of two the sales coaches to determine the benefits and how it has affected sales results. To get these answers, a qualitative study was carried out, and interviews were done for the company's employees in various positions. The interview conducted among five salespersons, one sales coach and one supervisor to get different standpoints.

After analyzing the information, the results were mostly positive and remarkably important to the company. All the results supported the literature review. The study showed that sales coaching had an impact on sales results. There were many valuable development ideas that emerged from the results. Employees wished that the work of sales coach could be more transparent and they needed more concrete suggestions from sales coaches. Conclusions were that hiring those two sales coaches was a good decision.

---

Key words: coaching, sales coach, business coach

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	TOIMEKSIANTAJAYRITYKSEN MYYNTIVALMENNUKSEN TOIMINTAMALLI .....	6
	2.1 Lähtötilanne ja sen hetken toimintamalli .....	6
	2.2 Nykyinen kahden myyntivalmentajan toimintamalli .....	7
3	MITÄ ON VALMENTAMINEN? .....	9
	3.1 Valmennus työyhteisössä .....	9
	3.2 Valmentajana toimiminen .....	11
	3.3 Valmennettavan rooli .....	12
4	MYNNIN VALMENTAMINEN .....	14
5	ERILAISTEN MYYJIEN VALMENTAMINEN.....	16
6	TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ TEETETTY TUTKIMUS.....	18
7	TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO .....	20
	7.1 Valmennettavien haastatteluiden tulokset teemoittain .....	20
	7.2 Esihenkilön haastattelun tulokset teemoittain .....	24
	7.3 Valmentajan haastattelun tulokset teemoittain.....	25
	7.4 Tutkimustulosten luotettavuus, eettisyys ja yleistettävyys.....	29
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	31
	8.1 Toimintamallimuutoksen positiiviset asiat .....	31
	8.2 Kehitystoiveet- ja ideat toimeksiantajayritykselle.....	31
	8.3 Lopputulos .....	33
	LÄHTEET .....	34
	<b>LIITTEET</b> .....	36
	Liite 1. Haastattelukysymykset valmennettaville, esihenkilölle ja valmentajalle.....	36

## 1 JOHDANTO

Perinteisesti ensimmäisenä sanasta valmentaminen tulee mieleen urheilu ja urheilussa valmentaminen. Valmentamista on kuitenkin mahdollista toteuttaa hyvin monessa muussakin ympäristössä ja se nykypäivänä on entistäkin enemmän yleistymässä työelämässä. Valmentamisen rooli on korostunut myös yrityksissä, kun mietitään, kuinka työntekijöiden osaamista voidaan kehittää. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan valmennusta, jota tapahtuu työpaikalla ja rajautuu myynnin valmentamiseen.

Opinnäytetyön tekijä työskentelee toimeksiantajayritykselle, jossa työntekijät toivoivat enemmän tukea ja valmennusta myyntityöhön. Yrityksessä otettiin toiveet hyvin vastaan ja siellä on toteutettu myynnin valmentamisen toimintamallimuutos, jossa palkattiin kaksi erillistä myyntivalmentajaa. Opinnäytetyön tekijää itseään kiinnosti tietää, kuinka tämä toimintamallimuutos vaikutti toimeksiantajayrityksen myyntituloksiin ja siihen, miten työntekijät kokivat valmentamisen sekä esihenkilötyön. Valmentaminen aihepiirinä on kiinnostanut opinnäytetyön tekijää itseään jo pitkään ja hän oli yksi niistä työntekijöistä, jotka olivat toivoneet johdolta lisää tukea ja valmentamista myyntityöhön.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa toimeksiantajayritykselle tietoa siitä, onko myyntivalmentajien palkkaaminen tuonut alkuvaiheessa hyötyjä ja onko toimintamallilla ollut vaikutusta myyntituloksiin. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa myyntivalmennusten tuloksellisuutta valmennettavien, valmentajien ja esihenkilöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön menetelmänä käytetään laadullista tutkimusta, jossa tehdään erilaisia haastatteluita. Saatujen tulosten kautta voidaan analysoida toimintamallimuutoksen hyötyjä sekä selvittää, onko myynnin valmentamisella merkitystä myyntituloksiin.

## **2 TOIMEKSIANTAJAYRITYKSEN MYYNTIVALMENNUKSEN TOIMINTAMALLI**

Toimeksiantajayrityksen toimiala on rahoituspalvelut ja muu pankkitoiminta. Opinnäytetyö käsittelee toimeksiantajayrityksen henkilöasiakasrahoituksen osastoa ja siellä toteutettua toimintamallimuutosta. Henkilöasiakasrahoituksessa varmistetaan asiakkaille yksilöidysti sopivat tuotteet ja palvelut. Myytäviä tuotteita ja palveluita ovat muun muassa lainojen suojausinstrumentit ja päivittäiseen pankkiasiointiin liittyvät tuotteet ja palvelut.

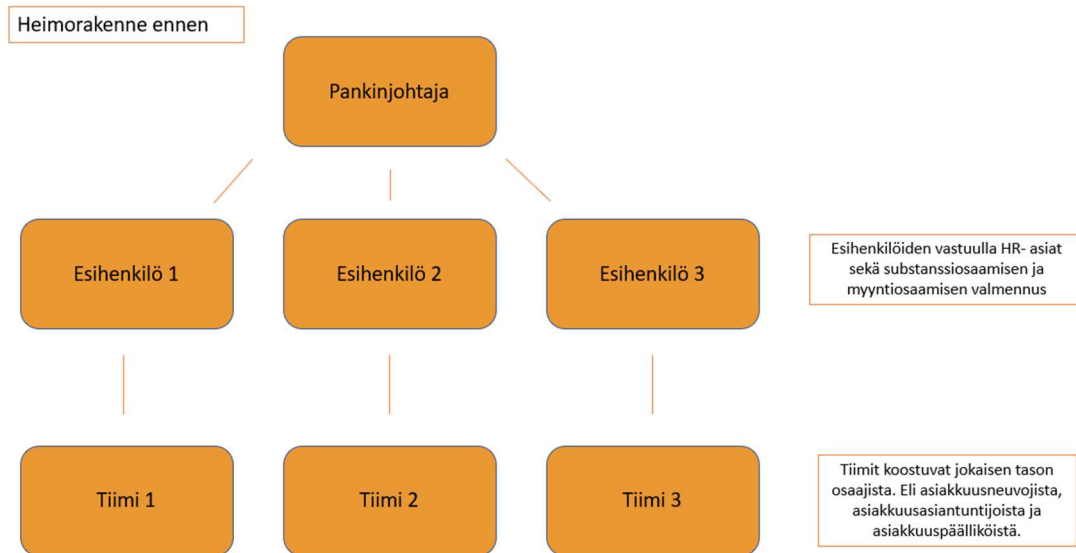
Rohkean ketterän toimintakulttuurin ansiosta toimeksiantajayrityksessä on ollut mahdollista kokeilla jatkuvasti erilaisia uusia toimintamalleja ja kehittää niistä juuri omalle organisaatiolle sopivia. Omien työntekijöiden toiveista nousi esiin, että työntekijät toivoivat työllensä entistäkin parempaa tukea ja nimenomaan myynnin valmennuksen osalta. Siinä hetkessä työntekijät kokivat, että myynnin valmentamiseen ja tukemiseen käytettiin eniten resursseja uusien työntekijöiden kohdalla, mutta vanhat konkarit kokivat tuen puutetta. Yrityksessä päätettiin lähteä pohtimaan, kuinka sitä tukea saataisiin tarjottua mahdollisimman monelle ja mahdollisimman nopeasti.

Organisaatiossa oli jo entuudestaan lähtökohdiltaan monen tasoista tekijää, mikä tarkoitti luontaisesti monenlaista myyjää. Osa tekijöistä nautti myyntityön tuomista onnistumisen tunteista, kun osa taas välitti enemmän itse työn sisällöstä ja siinä eri lailla onnistumisesta. Osa siis koki, että ei tarvitse yksinomaisesti myyntityönsä kanssa apua, mutta kaipasi tukea muuten työstä suoriutumiseen. Tähän ratkaisuna luotiin toimintamalli, jossa otettiin molemmat toiveet huomioon ja pyrittiin rakentamaan niiden pohjalta yksi toimintamalli, joka palvelisi jokaista työntekijää. Toimeksiantajayrityksessä lähdettiin heti kokeilemaan rohkeasti, kuinka ajatus kahden valmentajan palkkaamisesta lähtee toimimaan.

### **2.1 Lähtötilanne ja aiempi myyntivalmennuksen toimintamalli**

Yrityksen asumisen heimo, eli henkilöasiakasrahoituksen tiimi koostui aiemmin pankinjohtajasta, kolmesta esihenkilöstä sekä kolmesta ratkaisumyyjätiimistä.

Esihenkilöiden työnkuvaan kuului HR-asioiden hoitamisen lisäksi myyntiosaamisen valmentaminen ja seuraaminen. Esihenkilöt vastasivat myös ratkaisumyyjien työn valvonnasta. Tiimit oli jaettu kolmeen tiimiin ja jokaisesta tiimistä löytyi eri osaamistason omaavia ratkaisumyyjiä.



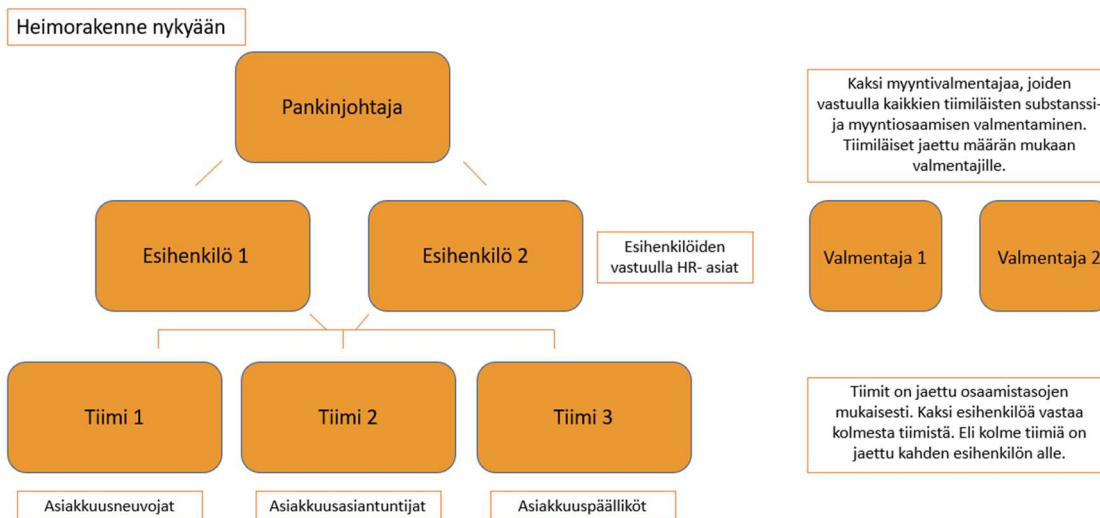
KUVIO 1. Organisaation heimorakenne ennen.

Tässä toimintamallissa esihenkilön työnkuvaan kuului paljon ja lähes koko vastuu työntekijöiden työssä suoriutumisesta sekä tiimin myynnillisestä onnistumisesta oli esihenkilöllä. Tässä mallissa esihenkilöiden ja ratkaisumyyjien välinen henkilökohtainen aika oli vähäistä, eikä tarvittavia tapaamisia ehditty säännöllisesti aina hoitamaan. Tästä syystä osa ratkaisumyyjistä koki, että tarvitsee enemmän tukea myyntityön arjessa. Tiimien koostuessa eri osaamistason omaavista ratkaisumyyjistä, oli välillä hankalaa löytää apuja oman tiimin sisältä asiakaskohtamisten hoitoon. Myöskään kaikki saman tiimin jäsenet eivät voineet käsitellä kollegoiden keskeneräisiä töitä, sillä vaadittava osaaminen puuttui.

## 2.2 Nykyinen kahden myyntivalmentajan toimintamalli

Toimintamallimuutoksen jälkeen, organisaation heimorakenne koostuu nykyään pankinjohtajasta, kahdesta esihenkilöstä, kahdesta myyntivalmentajasta ja kolmesta eri tiimistä. Tiimit on nyt jaettu osaamistasojen mukaisesti, eli asiakkuusneuvojat, asiakkuusasiantuntijat ja asiakkuuspäälliköt ovat omat tiiminsä. Näiden kolmen eri tiimin esihenkilöinä toimii kaksi eri esihenkilöä ja alaisia on sekalaisesti

ratkaisumyyjien kesken. Esihenkilöiden vastuulla tällä hetkellä on HR hoidolliset asiat sekä ratkaisumyyjien työn valvonnat. Kaksi erillistä myyntivalmentajaa vastaavat siis ratkaisumyyjien myyntiosaamisesta.



KUVIO 2. Organisaation heimorakenne nykyään.

Tässä toimintamallissa esihenkilöille vapautuu enemmän aikaa HR- hoidollisille asioille sekä valvontojen tekemiselle. Tässä toimintamallissa jää myös enemmän henkilökohtaista aikaa esihenkilön ja ratkaisumyyjän välille. Tiimien osalta tämä tiimijaottelu toimii tehokkaammin, sillä nyt saman tiimin sisällä pystyy jouhevammin auttamaan työkavereita. Kun tehtävät työt ovat samaa osaamistasoa vastavia, pääsee paremmin hoitamaan myös poissaolijoiden töitä. Kun on erikseen valittu myynnin valmentajat, pystyvät he keskittymään täyspäiväisesti valmentamiseen ja täten valmennushetketkin ovat ratkaisumyyjille antoisia. Myös ratkaisumyyjille on nyt aikataulutettu erikseen valmennushetket ja oikeasti aidosti aikaa valmennukselle.

Esihenkilötyö on ollut asiakasyrityksessä valmentavaa johtamista jo usean vuoden ajan. Valmentava johtaminen tarkoittaa johtamistapaa, jossa johtaja näkee alaisensa kehittyvänä yksilönä, pitkäaikaisena kumppanina ja oppijana, jolla on tarve saada vinkkejä, palautetta rohkaisua ja läsnäoloa. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 9.) Valmentava johtaminen on siis sitä, kun johtaja vapauttaa johdettavan taitojen ja mahdollisuudet, heidän suorituskykynsä parantamiseksi. (Kurttila ym. 2010, 11.)

### 3 MITÄ ON VALMENTAMINEN?

Valmentamisen tarkoitus on auttaa valmennettavaa saavuttamaan omat henkilökohtaiset tavoitteet omassa työssä, sekä auttaa saavuttamaan organisaation asettamat tavoitteet. Valmentamisen ideana ei siis ole valmennettavan tuomitseminen tai arviointi. Tarkoituksena on myös ylittää ne tavoitteet ja parantaa valmennettavan ammatillista suorituskykyä sekä osaamista. (Hirvihuhta 2006; Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014.) Valmentaminen perustuu valmennettavan omaan tahtoon ja motivaatioon, ilman näitä ei päästä millään valmennuskeinoilla huipputuloksiin (Jalonen & Lampi 2012, 21.)

Valmennus selkeyttää työntekijälle omaa merkitystään osana organisaatiota ja auttaa työntekijää ymmärtämään organisaation päämääriä ja tavoitteita sekä omaa roolia niissä. Valmennettavan sitoutuneisuus organisaatioon parantuu sekä työtyytyväisyys lisääntyy, koska työntekijät kokevat valmennusten jälkeen oman työn merkitykselliseksi ja kokonaisuuden merkityksen hahmottaminen lisääntyy (Hirvihuhta 2006.) Valmennuksella tavoitellaan pitkäaikaista, erinomaista suorituskykyä, joka toteutuu, kun valmennettava reflektoi tekemistään valmennuksissa ja valmennettavalta löytyy halukkuutta kehittää itseä (Flaherty 2022, 38.)

#### 3.1 Valmennus työyhteisössä

Valmennushetkeen on tärkeä valmistautua sekä valmentajan että valmennettavan toimesta. Valmennus hetkiin voi tutustua esimerkiksi valmentajan laatiman agendan kautta. Agenda auttaa selkeyttämään valmennettavalle mitä asioita valmennushetkessä on tarkoitus käsitellä ja voi ennestään varautua niihin. (Vazzana & Jordan 2019, 5.) Parhaimmat valmennustapaamiset syntyvät, kun molemmilla osapuolilla on selvä käsitys siitä mitä valmennus koskee ja molemmat osapuolet osallistuvat valmennuksessa sen toteutukseen. Hyvän valmennuskeskustelun avaimena toimii asioiden tarkastelukulma, jossa valmennettava itse näkee ne mahdollisuudet vaikuttaa asioihin ja luo rakentavia kokonaisuuksia omasta toiminnastaan sekä löytää niitä vaihtoehtoisia toimintatapoja, joita kokeilla käytännössä. (Hirvihuhta 2006.)

Valmennussuhteet rakentuvat toimivan vuorovaikutuksen kautta, jossa kuuntelu ja läsnäolo ovat keskeisiä elementtejä. Valmentajan tulee keskittyä täysillä siihen, mitä valmennettava tuo valmennukseen; miten valmennettava ajattelee, miten valmennettava näkee kyseisen tilanteen ja miten valmennettava on vuorovaikutuksessa valmentajan kanssa. (Hirvihuhta 2006.) Kummankin osallistujan vuorovaikutustaidot ovat siis merkittävässä asemassa valmennushetken onnistumisen kannalta. Valmennustilanteen on oltava hyvin keskustelevalta ja avoin, jottei synnyisi vastakkainasettelua osapuolien välille. Jotta valmennettava pääsisi ratkaisukeskeiseen mielentilaan, hänen pitää saada kokemus siitä, että tulee kuulluksi (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014).

Valmennushetkessä luottamuksen tunne on synnyttävä valmentajan ja valmennettavan välille. Tämä lisää avoimen keskustelun syvällisyyttä ja avaa mahdollisuudet paremmille oivalluksille. Oppimisen ja osaamisen lisääntymisen edellytyksenä on se, että valmennushetken ilmapiiri on luonteva ja luottamuksellinen, sillä vain siten valmennustilanteessa valmennettava pystyy myöntämään oman osaamisen puutteet ja epävarmuudet (Hirvihuhta 2006). Valmennettavan rohkaistuminen valmennustilanteissa lisää osaamista ja kokeiluihin uskaltautumista. Tämän saavuttamiseksi tärkeässä roolissa valmennushetkissä on se, että keskitytään valmennettavan onnistumisiin ja vahvuuksiin. (Hirvihuhta 2006.)

Valmennushetkessä valmennettava on pidettävä keskiössä ja tukea valmennuksen aikana tapahtuvaa valmennettavan itsetutkiskelua. Valmennuksen aikana tapahtuvista oivalluksista on hyvä kehua valmennettavaa ja havainnollistaa valmennettavalle, että mitä kaikkea valmennettava on itse saanut valmennushetkessä aikaan. Tässä tulee erityisesti korostaa valmennettavan vahvuuksia ja ominaisuuksia. Valmentaja on ollut vain tukena hetkessä, ei antamassa suoria vastauksia. Valmentaja voi valmennustilanteessa tuoda esiin omia ajatuksia ja mielipiteitään, myös neuvojen antaminen ja omien kokemusten kertominen on suotavaa, mutta valmennuksen pääosassa ovat silti valmennettavan omat oivallukset (Hirvihuhta 2006.).

Valmennuksia on tärkeä pitää jatkuvasti ja korostaa valmennettavan kehittymistä. Tarvitaan siis useita valmennushetkiä, joissa tarkastellaan aiempien valmennushetkien oivalluksien tuloksia, joita on kokeiltu käytännössä. Nämä jatkuvat valmennukset takaavat sen, että valmennettava itse huomaa kehityksen ja kokee onnistumisen tunteita kehittymisestään. Myös kehittynyt työntekijä parantaa omia sekä koko tiimin ja sitä kautta koko organisaation myyntituloksia. (Johnson & Hawk 2020, 7.)

### **3.2 Valmentajana toimiminen**

Valmentajana voi toimia täysin organisaation ulkopuolelta oleva henkilö, jolla ei ole esimerkiksi alakohtaista kokemusta lainkaan. Itseasiassa alakohtaisen osaamisen puute ei ole mikään este sille, ettei valmentaja voisi toimia loistavana valmentajana yrityksessä. Tämä lähtökohta on hyvä pitää mielessä, kun mietitään valmentajan ominaisuuksia. Valmentajana voi kuitenkin toimia myös organisaation sisältä erikseen valitut valmentajat. Näillä valmentajilla luonnollisesti on usein kokemusta työstä, jonka parissa valmennettavat työskentelee. (Hirvihuhta 2006.) Yksi merkittävimmistä myyntivalmentajan taidoista on kyky muokata valmennettavalle asetetut tavoitteet sekä päivätasolle, viikkotasolle ja kuukausitasolle, jolloin ne ovat helposti seurattavissa ja usein helpoiten myös toteutettavissa. (Johnson & Hawk 2020, 4.)

Valmentaja työskentelee yhteistyössä valmennettavan kanssa. Valmentajan rooliin kuuluu esittää kysymyksiä, jotka saavat valmennettavan itsensä pohtimaan käsiteltävää asiaa uusista näkökulmista (Hirvihuhta 2006). Luonnollisestikin valmentajan tulee omata hyvät vuorovaikutustaidot. Kuuntelutaito on keskeisessä osassa hyvän valmentajan ominaisuuksia, mutta taito esittää oikeita kysymyksiä, on jopa tärkeämpi taito. Tämä on havaittu, kun valmennettavat ovat antaneet positiivista palautetta siitä, että valmentaja on osannut kysyä valmennettavalta oikeita ja hyviä kysymyksiä (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014).

Valmentajan tehtävä ei ole toimia valmiina vastauspankkina, vaan saada valmennettava oivaltamaan itse ne vastaukset ja ratkaisut, joita yhdessä lähdettiin poh-

timaan. Kysymykset ovat tärkein valmentajan työkalu, jonka avulla valmennettava saadaan mukaan osallistumaan ja edesautetaan valmennettavaa oivaltamaan. Kysymysten avulla valmennettava ymmärtää, että mitä häneltä halutaan ja odotetaan. Kysymysten kautta valmentaja pystyy hyvin haastamaan positiivisessa mielessä valmennettavaa. Hyvä valmentaja aloittaa valmennuksen rohkaisevalla tavalla eikä hänen ensimmäinen kysymyksensä ole ”mikä sinussa on vikana?”, vaan kysyy ”missä olet hyvä?” (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014). Valmentajan tarkoituksena on löytää valmennettavan vahvuudet ja korostaa niitä. Näiden vahvuuksien kautta päästään usein työstämään myös kehityskohteita. Valmentaja innostaa ja kannustaa valmennettavaa saavuttamaan tavoitteensa.

### **3.3 Valmennettavan rooli**

Valmennettavana voi toimia yrityksen kuka tahansa toimihenkilö, esihenkilö tai esimerkiksi yrityksen johdosta henkilöitä. Valmennuksia on saatavilla moniin erilaisiin tarkoituksiin ja organisaatiossa valmennusta voi hyödyntää melkein kuka tahansa. Valmennettavien täytyy ottaa jokaisen vastuu omasta itsestään yksilönä, jotta saadaan koko tiimi toimimaan joukkueena. Valmennettavan tulee ottaa vastuu siitä, että muutamme itse omia toimintatapoja (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014). Kaikki valmennuksesta koituva onnistuminen ja hyöty ei ole siis pelkästään valmentajan vastuulla.

Ihmisille lähtökohtaisesti haasteiden myöntäminen on hankalaa. Tästä syystä valmennuksissa haasteita ja ongelmia tulee lähestyä eri näkökulmasta, eikä esimerkiksi todeta suoraan valmennettavalle hänellä olevan haasteita. Ihmisille on paljon mukavampi ajatella, että tarvitsee itse avukseen työkaluja onnistuakseen, kuin että henkilön itsessään tarvitsisi muuttua tai muuttaa jotain itsessään. Ihmiset hyväksyvät helpommin sen, että itse ei osaa vielä kaikkea, vaan jotain puuttuu, ennemmin kuin hyväksyy sen, että itsessään olisi jokin vika. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014.)

Ihmiset ovat taitavia kartoittamaan eri ongelmatilanteissa sitä, kenen vika jokin tapahtunut on. Ensi sijassa etsitään aina syyllistä muista kuin itsestämme ja syyt-

telemme toisiamme. Ihmisten tulisi keskittyä ratkaisemaan ongelmat tulevaisuuskeskeisesti ja pohtia kuinka voisi jatkossa toimia paremmin ja kuinka toimia, jotta onnistuisi. Ei saa jäädä jumiin siihen, että miksi näin nyt on käynyt ja etsiä syyllistä siihen. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014.) Tämän takia valmennettavan olo voi tuntua välillä haastavalta, kun niin sanottua syyttävää sormea ei pysty heiluttelemaan vain yhteen suuntaan. Valmennuksissa pohditaan ratkaisua siitä näkökulmasta, miten itse toivoisi asian sujuvan. Valmennettavan on siis lähdettävä valmennukseen avoimin mielin ja selvittää hieman etukäteen valmennuksen tarkoitusta ja tavoitteita. Kuten aiemmin todettiin, valmennustenkin aikana valmennettava itse on vastuussa omasta oppimisesta ja vastaanottavaisuudesta. Valmennuksissa valmennettavalla on vastuu osallistua ja tehdä yhteistyötä, kuten esimerkiksi antaa palautetta valmennuksista. Valmennushetkiin voi tehdä pieniä muutoksia, joilla voi olla suurikin merkitys, kun muutokset tehdään oikeaan aikaan ja oikealla tavalla. (Vazzana & Jordan 2019, 6.) Palautteenanto valmentajalle on avainasemassa näiden muutoksien tekemiseksi.

## 4 MYNNIN VALMENTAMINEN

Myyntityötä voi pitää yrityksen menestymiselle keskeisenä tekijänä sillä, mikäli myyntiä ei ole, yritys ei menesty pitkällä aikavälillä. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 15.) Myyntiin panostaminen on siis tärkeää yrityksissä ja myyntiosaamisen kehittäminen tulisi kuulua yrityksen strategiaan. On pystytty osoittamaan, että menestyvät yritykset ovat nähneet vaivaa luodessaan edellytyksiä myyntityötä tekevien oppimiselle. Jatkuva oppiminen on pysyvää kilpailuetua yritykselle. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 92.)

Työssä osaaminen on sitä, että hallitsee työn vaatimia tietoja ja taitoja ja osaa soveltaa niitä käytäntöön (Virtainlahti 2009, 54). Osaamista tulisi kehittää, uudistaa ja hankkia lisää. Tämän vuoksi yrityksissä panostetaan osaamisen kehittämiseen ja esimerkiksi alakohtaisen osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen. On erilaisia verkkokursseja ja ajankohtaisharjoituksia, jossa käydään työhön liittyvää perusosaamista lävitse ja siihen liittyviä muutoksia. Tämä tietysti on tärkeää, jotta pystyy suoriutumaan työstään ja hallitsee kokonaisuuden, mutta alakohtaisen osaamisen lisäksi työelämässä on paljon osa-alueita, jotka tulee olla hallussa. (Koski 2015.)

On tärkeää tietää ja ymmärtää ne palvelut ja tuotteet, joita myy päivittäisessä työssään, mutta entistä tärkeämpää on oppia ja ylläpitää niitä taitoja, joilla kyseiset tuotteet ja palvelut saadaan myydyksi. Myyntiosaamiseen liittyviä tietoja, taitoja sekä asenteita on mahdollista oppia ja kehittää (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 80). Työntekijöitä on erilaisia ja on niitä henkilöitä, jotka luonnostaan hallitsevat myyntityössä tarvittavia ominaisuuksia ja on niitä, jotka oppivat niitä työelämäänsä tullessaan. Nämä molemmat ryhmät kuitenkin ansaitsevat saada tukea myynnin tekemiseen. Myynnin valmennus on olennaisessa roolissa työkaluna, kun mietitään kuinka myyjä voi onnistua kehittämäänsä myynnillistä osaamistaan. (Nieminen & Pitkäpaasi 2021; Koski 2015.)

Usein, kun myyjän myyntitulokset eivät ole toivotulla tasolla, esihenkilö- ja jopa organisaatiossa lähdetään etsimään syyllistä heti myyjästä, vaikka todellisuudessa viimekädessä vastuun tulee olla yrityksen johdolla, jonka tulee huolehtia

asianmukaisesta myynnin johtamisesta (Rubanovitsch & Valorinta 2009.) Myynnin johtamiseen kuuluu varmistaa oikeanlainen tapa toimia myynnin valmentamisen osalta. Myynnin valmentamisessa oleellisessa osassa ovat yksilön myyntitavoitteet ja niiden saavuttaminen. Myyntiä pystyy mittaamaan rahamääräisesti ja myynnin tavoitteet johdetaan liikevaihdon kautta (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 70). Myyntitulokset ovat yksi konkreettinen asia, mitä voidaan mitata valmennuksien tuloksena. Valmennuksen tuloksena on kuitenkin paljon muutakin arvokasta, kuin pelkät konkreettisesti mitattavat tulokset. Myyjillä tavoitteena voi olla myyntitulosten lisäksi erilaisia tavoitteita, kuten asiakastyytyväisyyteen, oppimiseen tai pätevytyymiseen liittyviä tavoitteita (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 70).

Myynnin valmentamisella varmistetaan, että saadaan myyjistä parhaat puolet esiin ja osataan hyödyntää niitä. Samalla myynnin valmentamisella pidetään huoli siitä, että valmennettavien suoriutuminen ja työpanos näkyy myyntituloksissa. Myynnin valmentaminen koostuu kahdesta päätekijästä, valmennettavan omasta potentiaalista tai vahvuuksista sekä valmentajan kyvystä kaivaa potentiaalit ja vahvuudet esiin. Myynninvalmentamisen niin kutsutut ankkuripisteet ovat havainnointi, motivointi ja palautteenanto, joiden avulla pystyy tutustumaan omiin valmennettaviin ja näitä pisteitä hyödyntämällä syntyy parhaita tuloksia. (Ohai 2008, 1.) On tehty useita tutkimuksia, jotka osoittavat tehokkaan myynnin valmentamisen vaikuttaneen liiketoiminnan suorituskykyyn, tuottavuuteen, asenteseen, työntekijöiden sitoutuvuuteen sekä organisaation yrityskulttuuriin (Rosen 2018, 1).

## 5 ERILAISTEN MYYJIEN VALMENTAMINEN

Niin kuin tiedetään, jokaisella ihmisellä on yksilöllisiä kykyä, taitoja, asenteita ja erilaisia persoonallisuuksien piirteitä, jotka tekevät kaikista ainutlaatuisia (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 72). Jokainen työntekijä omaa omat tavat toimia sekä työskennellä ja kaikilla on omat tarpeet ja toiveet valmennuksien suhteen. Jokaista henkilöä kuitenkin pitää pystyä valmentamaan jollain tavalla, mutta yksi ja sama tapa ei kuitenkaan sovellu kaikkiin valmennettaviin.

Jokaisella yksilöllä on omat maailmankatsomuksen silmälasit, joiden läpi katsoo maailmaa. Jokainen pitää juuri omaa käsitystään ainoa oikeana ja ajattelee myös muiden katsovan asioita samanlaisten silmälasien kautta. (Jabe 2017, 15.) Valmentajan on tärkeä omata kyky soveltaa oppimia taitojaan ja kohdentaa niitä erilaisiin henkilöihin, heille sopivalla tavalla. Tämä edellyttää tarkkaa tutustumista valmennettavaan. Jokainen meistä haluaa tulla kohdatuksi eri tavalla ja tästä päästään siihen, että valmennushetket ovat aina yksilöllisiä. Valmentajan on haastavaa, mutta tärkeää löytää motivaatio kussakin valmennettavassaan. Miten saada jokaisen valmennettavan työn ilo ja kipinä syttymään yhä uudestaan ja uudestaan. (Jabe 2017, 185.)

On olemassa erilaisia viestintäkanavia, joille voi asettua valmennettavan kanssa. On tärkeää virittäytyä samalle kanavalle, jotta valmennus sujuu. Näitä kyseisiä kanavia ovat rauhoittava, määräävä, kysyvä, hoivaava tai reagoiva kanava. Valmentajan tuntiessa ja kuunnellessa valmennettavaansa, pystyy huomaamaan kuinka valmennettava hahmottaa maailmaa ja voi virittäytyä tämän kanssa samalle kanavalle. Jokaiselle kanavalle löytyy oma, erilainen persoonallisuustyyppi ja valmennuksien kautta löytyy jokaisen valmennettavan omat persoonallisuustyytit. (Jabe 2017, 120.) Yksinkertaistenkin asioiden, kuten myyntitulosten läpikäynti voi aiheuttaa haasteita, sillä osa myyjistä ei välttämättä ole niin tuloskeskeisiä, joten tuloksien jatkuva korostaminen saattaa aiheuttaa ahdistusta. Näiden yksilöiden kohdalta myyntivalmennukset ovat avainasemassa motivaation kasvattamiseksi. Toiset taas saavat tuloksien jatkuvasta seuraamisesta tarvittavan motivaation ja mielellään tarkastelevat tuloksiaan. Näiden eri persoonien kanssa tulee virittäytyä eri kanaville, jotta päästään samaan, valmentavaan lopputulokseen.

Yhtenä esimerkkinä on se, että jokainen myyjä ei halua tulla esimerkiksi kannustetuksi samalla tavalla. Toinen arvostaa selkeitä, suoria kehuja, joita voi esittää useammankin ihmisen kuullen. Toinen taas kauhistuu ajatuksesta, että oma nimi ja onnistuminen mainittaisiin viikkopalaverissa. Yksilölliset toiveet on otettava huomioon ja silti onnistuttava kannustamaan valmennettavia. Tässäkin valmentajalla avainasemassa on valmennettavan tunteminen, kyky esittää suoria kysymyksiä valmennettavalle ja kysyä esimerkiksi, kuinka tämä haluaa tulla kannustetuksi (Furman, Pinjola, & Rubanovitsch 2014).

Erilaisia yksilöitä valmennettaessa on tärkeä kuitenkin muistaa, ettei anneta liikaa mahdollisuuksia erilaisuuden rönsyilyyn. On oltava tietyt raamit ja toimintatavat johon valmennukset ohjaavat. Jos jokainen saisi tehdä työtään täysin omalla haluamallaan tavalla, yrityksessä ei saavutettaisi korkeaa ja tasalaatuista tekemistä (Furman, Pinjola, & Rubanovitsch 2014.) Erilaisuutta valmennettaessa pitää ajatella johdonmukaisesti kokonaisuutta ja sitä, että valmennukset johtavat samaan lopputulokseen, vaikka niissä käytetään erilaisia menetelmiä yksilöidysti ja valmennettavat eroavat toisistaan paljon.

## 6 TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ TEETETTY TUTKIMUS

Laadullinen tutkimus on aina asiantuntijatutkimus ja laadullista tutkimusta suunniteltaessa ja tehdessä täytyy olla jonkinlainen esikäsitys asiasta, jota tutkii. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on saada syvempi ymmärrys käsiteltävästä asiasta. Tutkija on aina osana laadullista tutkimusta, joten tästä on henkilökohtaisella tasollakin suuresti hyötyä. Laadullisessa tutkimuksessa empiirinen aineisto koostuu usein jo olemassa olevasta faktatiedosta ja eri aineistoista sekä tutkijan tekemien haastatteluiden tulosten havainnoinnista. (Pitkäranta 2014, 22.)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli teettää laadullinen tutkimus, jonka tuloksia analysoimalla pystytään osoittamaan hyödyt ja mahdolliset kehitysideoit toimeksiantajayritykselle. Laadullinen tutkimus sopi tähän opinnäytetyöhön erittäin hyvin. Opinnäytetyössä toteutettiin laadullinen tutkimus, jossa haastateltiin toimeksiantajayrityksessä toimintamallimuutoksen koskevia viittä valmennettavaa, yhtä valmentajaa sekä yhtä esihenkilöä. Tutkimuksessa haastateltiin useampaa haastateltavaa, jotta saatiin laajempi käsitys toimintamallin toimivuudesta eri tasoilla. Aiheen ympäriltä tutkittiin myös olemassa olevaa kirjallisuutta laajasti. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelun avulla pystytään poimimaan keskeiset asiat, joita täytyy käsitellä tutkimusongelmaan vastaamiseksi. (Vilkkä 2021, 124.)

Haastateltavia valittaessa on tärkeää huomioida se, mitä on tutkimassa sekä tärkeänä kriteerinä se, että haastateltavalla on omakohtaista kokemusta tutkittavasta asiasta. Usein teemahaastattelussa ongelmaksi muodostuu se, ettei varmisteta haastateltavien taustoista mitään. (Vilkkä 2021, 135.) Tehdyssä tutkimuksessa kuitenkin selvitettiin haastateltavien taustoja, jotta saatiin syvempi ymmärrys haastateltaviin. Tätä kautta pystyi ymmärtämään paremmin millaista esitietoa, asiantuntemusta ja aihepiiriä koskevaa ymmärrystä vasten haastateltava kuvasi asioita.

Haastateltaviksi valmennettaviksi valikoitui tarkoituksella viisi hyvin erilaista valmennettavaa. Valmennettavat olivat eri sukupuolta, eri ikäluokista, eri osaamistason tekijöitä ja eri pituisilla työsuhteilla. Luonnollisestikin tämän haastattelujou-

kon myyntitulokset ovat erilaisia ja tarkoituksena olikin saada vastauksia mahdollisimman monesta eri näkökulmasta. Osa haastateltavista onkin jo entuudestaan ollut huippumyyjien joukossa, kun osalla taas on aitoa halua kehittyä omien myyntitulosten osalta. Valmentajista valittiin haastateltavaksi sen, joka oli aiemmin tehnyt toimeksiantajayrityksessä esihenkilön roolissa työtä, eli hän pystyi kommentoimaan asiaa laajemmasta näkökulmasta. Esihenkilövalinta pohjautui siihen, että jokainen valmennettava on saman esihenkilön alla. Tässä oli mietitty tarkkaan jokainen haastateltava, jotta saatiin mahdollisimman kattava aineisto, jota analysoida.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, sekä kasvotusten että Microsoft Teams-ohjelman välityksellä. Haastattelut kestivät keskimäärin noin 25 minuuttia ja ne kaikki nauhoitettiin. Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen aineisto muutettiin litteroinnin avulla muotoon, jotta sitä voitiin tutkia. Haastatteluaineisto oli nauhoitettua, joten jokainen nauhoitettu haastattelu muutettiin tekstimuotoon. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1. Tätä muodonmuutosta kutsutaan litteroinniksi ja litterointi auttoi lisäämään vuoropuhelua tutkimusaineiston kanssa. (Vilka 2021, 137.)

Laadullisen tutkimuksen aineiston keräämisessä on tärkeää ennemminkin aineiston sisällöllinen laajuus kuin aineiston määrä kappaleina. Haastattelukysymyksiä miettiessä, on hyvä huomioida, että yhdessä kysymyksessä kysytään vain yhtä asiasisältöä. Pitää varmistua, että kysymyksissä ei ole turhia ja sisältöä arvottavia sanoja ja, että sanojen on oltava yksiselitteisiä. (Vilka 2021, 129.) Kysymykset muodostettiin lähteistä saatujen vinkkien perusteella ja jokaiselle haastateltavalle ryhmälle keksittiin omat kysymykset. Jokaiselta haastatteluryhmältä kysyttiin kuitenkin yksi ja sama tutkimuskysymys.

## 7 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO

Yleinen tunne, joka haastateltavien keskuudessa oli aistittavissa, oli se, että valmennus nähtiin positiivisena asiana. Valmennettavatkin, jotka eivät olleet kokeneet saaneensa valmennuksista mitään, olivat sitä mieltä, että valmennukset ovat tärkeä ja hyvä juttu. Valmentajan näkemys koko toimintamallimuutoksesta oli positiivinen ja esihenkilö koki, ettei haluaisi vaihtaa nykyistä toimintamallia mihinkään. Kokonaisuudessaan siis uusi toimintamalli oli tuonut paljon positiivista ja oli hyödyttänyt jokaista osallistavaa tahoa jollain tasolla. Eli voisi sanoa, että toimintamallimuutos oli ollut kannattavaa ja tuonut paljon erilaisia hyötyjä.

### 7.1 Valmennettavien haastatteluiden tulokset teemoittain

Haastatteluhetket olivat erittäin mielenkiintoisia, sillä viiden hyvin erilaisen valmennettavan vastaukset olivat lähtökohtaisesti hyvin samankaltaisia. Haastattelut olivat hyvin antoisia itselle tutkijan näkökulmasta, sillä jokainen haastattelu antoi paljon lisää aineistoa sekä jo aiemmin tutkittu teoria aiheesta vain vahvistui. Jokaiselta valmennettavalta kysyttiin samat kysymykset. Kysymyksiä oli varsinaisesti viisi ja viimeinen kohta oli avointa keskustelua. Kysymykset oli jaettu teemoihin, joissa käsiteltiin valmennuksien vaikutusta myyntituloksiin, valmennuksien jatkuvuutta, mahdollisiin toiveisiin valmennuksien suhteen sekä vapaisiin kommentteihin ja kehitysehdotuksiin.

#### Valmennuksien vaikutus myyntituloksiin

Kolme viidestä haastateltavasta koki, että valmennukset ovat vaikuttaneet myyntituloksiin suoraan. Kaksi haastateltavaa koki, etteivät nähneet suoraa yhteyttä myyntitulosten ja valmennuksen välillä. Valmennuksista koettiin saavan rohkaisua omaan tekemiseen, vahvistusta niihin asioihin, joita tekee oikein ja lisäpotkua tekemiseen. Valmennuksessa kun pureuduttiin johonkin kehityskohteeseen, pohdittiin yhdessä työkaluja, joilla haasteista päästäisiin yli ja sovittaisiin seuranta aiheen ympärille, antaa motivaatiota tekijöille kokeilla uutta. Myös työstä suoriutumiseen oli saatu valmennusten kautta tukea ja vinkkejä.

Viidestä haastateltavasta vain yksi oli toivonut tuen ja valmennuksen lisääntymistä arkeen. Muut eivät olleet ääneen asiaa toivoneet, mutta toimintamallimuutoksen jälkeen jokainen on sitä mieltä, että myynnin valmentaminen oli erinomainen asia. Valmentaminen nähtiin tärkeänä osana myyntityötä ja jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että valmennuksien tulisi olla jatkuva toimintatapa. Valmentaminen koettiin motivoivana tekijänä työstä suoriutumisen kannalta. Tuloksien jatkuva seuraaminen ja itsensä kehittäminen antaa potkua suoritua myyntityöstä paremmin.

### **Valmennuksien jatkuvuus**

Jokaista haastattelua yhdisti se, että haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että jos aina tekee omaa työtä samalla tavalla, mikään ei muutu eikä tuloksetkaan muutu. Moni kertoikin, että onkin hieman omiin tapoihin ja kaavoihin kangistunut, jolloin tulokset olivat aina samoja. Jokainen koki, että myyntityössä voi aina kehittyä. Esiin myös nousi se näkökulma, että haastateltavat työskentelevät hyvin dynaamisessa maailmassa, jossa jatkuva muutos on läsnä. Heidän pitäisi pystyä pitämään omaa osaamistasoa yllä muutostenkin keskellä. Yleinen markkinatilanne vaikuttaa esimerkiksi oleellisesti kyseisen työtehtävän tekemiseen, joten sen vaihtelevuudella on suuri vaikutus myös myyntituloksiin. Oma myyntiosaamista pitää pystyä muokkaamaan siis muuttuvan markkinatilanteen mukaan. Näistä syistä valmennettavat kokivat, että valmennukset ovat jatkuva toimintamalli.

### **Valmennuksilta toivotut asiat**

Valmennuksilta toivottiin lisää konkreettisuutta. Kaikki toivoivat lisää konkreettisia, suoria ehdotuksia työstä suoriutumiseen. Esimerkiksi rohkeita ehdotuksia, että älä tee näin tai kokeile tuota. Tietysti nämä suorat ehdotukset ja vastaukset sotivat valmennuksen perusideaa vastaan, mutta erilaisuutta valmennettaessa välillä täytyisi kokeilla mikä kenelläkin toimii. En kuitenkaan kannustaisi siihen,

että valmentamista käytäisiin pelkästään näiden ehdotuksien ja valmiiden vastausten kautta, mutta ehkä joissain tilanteissa tiettyjen henkilöiden kanssa pieni jousto ei olisi pahitteeksi. Kolme valmennettavaa koki, että jatkuva haastaminen ja oivalluttaminen on väsyttävää, mutta kokivat silti, että ovat saaneet valmennuksilta hyvää.

Konkreettisuuteen liittyen toivottiin myös enemmän kakkosluuri valmennusta, eli sitä, että valmentaja istuu asiakaskohtaamisen ajan vieressä, kuuntelee asiakaskohtaamista kuulokkeilla, jotta pääsee käsiksi aidosti kohtamiseen ja pystyy kuuntelemaan esimerkiksi asiakkaan perusteluita, miksi ei jotain tuotetta/palvelua ostaisi. Näin olisi helpompi valmentajan tarttua niihin valmennuksen yhteydessä. Tällaista kakkosluurivalmennusta toimeksiantajayrityksessä on ollut mahdollista toteuttaa ja sitä toivottiin lisää. Tässä toteutuisi myös se konkreettisuus, että valmentajat olisivat läsnä ja pystyisivät antamaan tukea yksittäisissäkin kohtaamisissa, eikä vain yleisellä tasolla. Myös valmentajien näkökulmasta olisi hyvä päästä käsiksi ja olemaan läsnä näihin kohtaamisiin.

Jokainen valmennettava toivoi, että valmentaminen ja valmentajien työ olisi läpinäkyvää. Tällä hetkellä kokemus oli se, että valmentajien rooli ei ole selkeä eikä heidän työskentelynsä ole läpinäkyvää. Esimerkiksi roolierottelu esihenkilön ja valmentajien välillä olisi tärkeää, valmennettavat ihmettelivät mitä kaikkea valmentajan rooliin ja esihenkilön rooliin nykyään kuuluu. Sillä osa koki, että valmentajat ovat paljon palavereissa ja valmennusaikaa ei ole riittävästi. Osa puolestaan koki, että saavat itse henkilökohtaisesti hyvän määrän valmennusta ja ovat siihen tyytyväisiä, mutta silti halusi valmentajien työstä läpinäkyvämpää.

### **Vapaan kommentoinnin ajatukset ja kehitysideat**

Haastatteluiden lopuksi kysyttiin vapaata kommentointia ja kehitysideoita nykyisestä toimintamallista ja tämä herätti paljon keskustelua. Haastatteluista nousi esiin monia hyviä konkreettisia kehitysehdotuksia ja toiveita. Vastauksista korostui se, kuinka jokainen oli sitä mieltä, että valmentamisesta kannattaa pitää kiinni. Yhtenä ehdotuksena oli, että valmentajat jalkautuisivat enemmän valmennetta-

vien keskuuteen. Valmennettava koki, että oli ihana saada ihan arjessa kollegoilta esimerkiksi palautetta siitä, että miten hyvin oli sanoittanut jonkun asian asiakkaalle puhelimesta tai toisaalta, että jokin asia oli sanottu ehkä hieman oudosti ja, että sen voisi ymmärtää myös toisella tavalla. Tällaiset huomiot tekijä koki tärkeänä, eikä näitä välttämättä valmennushetkissä huomata. Tämä myös lisäisi sitä läpinäkyvyyden tunnetta tekijöissä, kun valmentajat pääsisivät enemmän osallistumaan arkeen. Tässä voitaisiin myös toteuttaa toivottua kakkosluuri valmennusta.

Yhtenä konkreettisena kehitysehdotuksena oli myös yhden lisävalmentajan palkkaaminen, sillä valmennettavia on n. 40 henkilöä ja vain kaksi valmentajaa. Tällä hetkellä kahdella valmentajalla oli jo huomattavissa hyvin erilaiset vahvuudet, joita valmennettavalle voisi tarjota. Tähän liittyen nousikin huomio, pitäisikö näitä valmentajien vahvuuksia hyödyntää enemmän. Jos palkattaisiin vielä yksi valmentaja, joka omaisi hieman erilaiset vahvuudet kuin nykyiset valmentajat, täten maksimoitaisiin eri vahvuuksien hyödyt. Kahden valmentajan mallissa ei tällä hetkellä hyödynnetä ristiin valmentamista, jolloin jokainen valmennettava ei pääse hyödyntämään molempien valmentajien vahvuuksia. Eli kokonaisuudessaan kائیvattiin lisää erilaista valmennusosaamista ja haluttiin päästä hyötymään molempien valmentajan vahvuuksista.

Yksi laajimmista kehitysehdotuksista olikin se, että muutettaisiin vielä lisää valmentamisen toimintamallia. Ehdotuksena oli asiantuntijavalmentaminen. Tämä tarkoittaisi sitä, että valmennettavien joukosta valittaisiin muutamia asiantuntijavalmentajia, jotka tekisivät päivittäisen työnsä ohella valmennusta esimerkiksi 50/50 painotuksella. Eli puolet työajasta olisi tavanomaista asiakastyötä ja puolet työajasta olisi kollegoiden valmennusta. Tietysti tästä tulisi saada valmennettavan mukaan asianmukainen korvaus. Tässä mallissa asiantuntijavalmentaja pääsisi kehittämään itseään entistä enemmän ja pystyttäisiin ketterästi hyödyntämään jo nykyistä osaamista laajemmin, kuin tähän asti.

Tältä osin nykyisestä valmennusmallista puuttuu moninaisuus. Tällä hetkellä organisaatiossa valmentajat ja esihenkilöt omaavat hyvin samankaltaisen työtaustan, pitkät työurat samassa organisaatiossa ja ovat vielä samaa sukupuolta ja

hyvin pitkälti samaa ikäluokkaa. Lisäämällä valmentajien monimuotoisuutta voitaisiin vielä parantaa valmennusmallin tasoa ja tuloksellisuutta. Tätä mallia ehdottanut kertoikin, että useassa myyntiorganisaatiossa tämä nykypäivänä on käytössä ja dataa tästä olisi saatavilla.

## **7.2 Esihenkilön haastattelun tulokset teemoittain**

Haastateltavana oli esihenkilö, joka toimi esihenkilönä myös ennen asiakasyrityksen toimintamallimuutosta ja jatkoi esihenkilön roolissa myös uudessa toimintamallissa. Valmentavasta johtamisesta kertynyt kokemus esihenkilöllä oli loistava pohja tälle haastattelulle. Esihenkilön haastattelu oli jaettu teemoihin, jotka olivat valmennuksien vaikutus myyntituloksiin ja kokonaisuuteen, esihenkilön ajankäytön hallinta ja valmennettavien seurattavuus sekä esihenkilön ja valmentajan yhteistyön merkitykseen.

### **Valmennuksien vaikutus myyntituloksiin ja kokonaisuuteen**

Esihenkilön haastattelussa tuli ilmi, että valmennukset olivat vaikuttaneet myyntituloksiin ja nimenomaan positiivisella tavalla. Valmennukset olivat vaikuttaneet paljon muuhunkin, kuin pelkkiin myyntituloksiin. Ne olivat vaikuttaneet esimerkiksi osaamisen kehittämiseen, ajankäytön hallintaan ja valmennukset olivat luoneet paljon uutta innostusta osaamisen laajentumisen myötä. Myyntitulokset olivat helpoiten konkreettisesti mitattavissa, mutta kaikki se muu kehitys, joka liittyi työstä suoriutumiseen ja työn organisointiin, näkyi toisella tavalla.

### **Esihenkilön ajankäytön hallinta ja valmennettavien seurattavuus**

Vaikka esihenkilötyö oli aina ollut valmentavaa johtamista, niin esihenkilö kertoi myöntävänsä, että ei ollut pystynyt toteuttamaan sellaista valmennusta, jota olisi tarvinnut toteuttaa. Aiemmin valmentaminen sekoittui paljon muiden esihenkilötehtävien kanssa ja valmentaminen jäi huomattavasti vähemmälle, mikä aiheutti

henkistä kuormitusta. Uuden toimintamallin myötä kuitenkin tämä henkinen kuormitus valmennuksista oli kadonnut kokonaan ja toimintamalli oli helpottanut esihenkilötyötä kokonaisuudessaan ja työrauha oli lisääntynyt. Enää ei tarvitsisi olla huolissaan siitä, että valmennettavat eivät saisi sitä heille tarkoitettua ja ansaittua valmennusta. Myöskään valmennuksen etenemisestä esihenkilön ei tarvitsisi olla huolissaan, kun valmentamiselle oli nyt varattu sille kuuluva aika ja henkilöresurssit.

Esihenkilöroolissa ei ollut pystytty aikaisemmin huomaamaan valmennettavien kehitystä tässä mittakaavassa, missä sen nyt pystyi huomaamaan. Nykyään valmennettavien kehityksen pystyi huomaamaan paremmin jopa henkilökohtaisella tasolla, ja kehitystä oli tapahtunut monella saralla. Valmennuksista tehtiin nostoja teams-kanavalle, minkä kautta esihenkilö saa täyden näkymän valmennuksissa käytyihin asioihin, suunnitelmiin ja tavoitteisiin. Nykyisen toimintamallin ansiosta siis esihenkilöllä on parempi käsitys valmennettavien tuloksista ja kehityksestä.

### **Esihenkilön ja valmentajan yhteistyön merkitys**

Esihenkilön ja valmentajan välinen yhteistyö koettiin erittäin tärkeänä ja yhteistyön tulee olla saumatonta. Molemmissa rooleissa olisi syytä olla selkeä käsitys ja ymmärrys siitä, mitä kumpaankin rooliin kuuluu. Valmentajan ja esihenkilön välinen sparrailu ja keskustelu olisi avainasemassa valmennettavan tukemisessa ja osaamisen kehittämisessä. Esihenkilö koki, että yhteistyö asiakasyrityksessä esihenkilöiden ja valmentajien välillä olisi tällä hetkellä saumatonta ja pystyy puolin ja toisin pyytämään ja antamaan apua ja sparrausta toisilleen. Esihenkilö koki, että toimintamalli oli ollut erittäin toimiva eikä olisi valmis luopumaan tästä toimintamallista enää. Yhteenvedoksi esihenkilö kokosi, että tämä oli ollut parasta mitä asiakasorganisaatiossa oli nyt tehty ja ilo nähdä kuinka moneen asiaan se oli vaikuttanut positiivisesti.

### **7.3 Valmentajan haastattelun tulokset teemoittain**

Valmentajan haastatteluun valikoitu valmentaja, joka oli aiemmin tehnyt ennen toimintamallimuutosta, esihenkilön roolissa töitä. Valmentaja siis osasi kommentoida laajan kokemuksensa ansiosta aihepiiriä hyvin laajalti. Kokemusta oli karttunut jo esihenkilöroolissa valmentavasta johtajuudesta, jota nykyisessä roolissa tekee entistäkin vahvemmin. Valmentajan haastattelun teemat olivat valmennuksien vaikutukset myyntituloksiin ja kokonaisuuteen, valmennuksien jatkuvuus, valmentajan ja esihenkilöroolin samankaltaisuus, valmennuksissa käytetyt keinot sekä valmennuksien vastaanottavuus.

### **Valmennuksien vaikutukset myyntituloksiin ja kokonaisuuteen**

Valmennukset olivat vaikuttaneet myyntituloksiin myös valmentajan näkökulmasta. Tämä näkemys perustui seurattuihin myyntituloksiin sekä valmentajan saamiin palautteisiin valmennuksista. Osalla henkilöistä se tietysti vaikutti enemmän kuin toisilla henkilökohtaisiin myyntituloksiin, mutta haastattelussa käsiteltiin kokonaisuutta. Jotta voisi nähdä merkittäviäkin nousuja omissa henkilökohtaisissa tuloksissa, se vaatisi pitkäjänteisyyttä ja sitoutuneisuutta valmennuksiin valmennettavien osalta. Valmentaja koki, että molempien tulisi olla valmennuksessa läsnä, vaaditaan uskaltautumista, heittäytymistä ja harjoittelua, jotta päästäisiin kehittämään osaamisalueita. Valmentaja nosti, ettei valmennuksista saa pikavoittoa, kun tavoitellaan pysyvää muutosta, jolla on pitkäaikainen vaikutus. Tämä edellyttäisi toistoja, jonka kautta muodostuu uusia pysyviä toimintatapoja.

Valmennuksista oli ollut hyötyä muussakin, kuin myynnillisessä mielessä. Valmentaja tunnusti, että on aina ollut henkeen ja vereen myyntihenkinen tekijä ja yllättyi valmentajan roolissa eniten siitä, ettei valmentaminen ole ollutkaan niin suoraviivaista. Myynnissä onnistuminen tulisi usein sitä kautta, kun onnistuu työn hallinnassa ja koee työnsä merkitykselliseksi. Näitä kaikkia asioita käytiinkin läpi valmennuksissa. Valmentaja oli saanut palautteen, että kun valmennettava oli saanut työnhallinnan tunteen, oivalsi hän itse mitä työkaluja haluaa kokeilla myynnin onnistumiseksi. Valmennettavien työkuvassa asiakas oli viimekädessä se, joka määrittelee sen, kuinka paljon valmennettavilla on töitä. Jos valmennettavalla olisi keinot tästä huolimatta määritellä oman työn hallittavuutta, koko kokonaisuus olisi kirkaampi.

Valmentaja koki suurta kiitollisuutta valmennuksista. Tässä toimintamallissa hän oli oppinut tuntemaan valmennettaviaan paremmin, ja tätä kautta pystynyt hyödyntämään ja kehittämään heidän vahvuuksiaan. Valmentaja kommentoi, että näki tällä hetkellä jotenkin selkeämmin kokonaiskuvan ja tiesi tänä päivänä paremmin, mistä puhuu. Ymmärrys työstä ja etenkin työn haasteista oli vain kasvanut valmennusten yhteydessä ja toisaalta esihenkilöroolin ansiosta oli myös se ymmärrys, jota johdon tasolla oli. Valmennukset ja niistä saadut palautteet auttoivat myös valmentajaa kehittymään ja valmentaja koki ne erittäin tärkeänä. Valmentajakin voi kehittyä matkan varrella ja kehitystä olisi tapahduttava myös valmentajassa, jotta pysyisi itsekin muuttuvan ympäristön mukana.

### **Valmennuksien jatkuvuus**

Valmennuksien jatkuvuus oli valmentajan mielestä edellytys kehittymisen kannalta. Koko työura on kehittymistä, kun ympäristö, järjestelmät, markkinatilanteet ja kaikki muuttuvat, on pakko muuttua ja kehittyä niiden mukana. Valmennuksien tarkoituksena on myös auttaa käsittelemään tätä kaikkea jatkuvaa muutosta. Tietysti valmennuksien aiheet vaihtelevat ja niin niiden kuuluisikin vaihdella, onko se sitten suoraan myynnillistä vai jotakin muuta osa-aluetta, jota valmennettiin. Valmennuksien aiheet nousivat aina yksilöllisesti valmennettavista ja niiden mukaisesti edettiin. Olisi lyhytnäköistä, jos ajateltaisiin että valmennettaisiin vain yhtä pyrhdyistä tai suoritusta varten, jos halutaan pysyvää muutosta.

### **Valmentaja- ja esihenkilö roolien samankaltaisuus**

Valmentaja löysi esihenkilön ja valmentajan roolista enemmän samankaltaisuuksia kuin eroja. Merkittävimpänä erona oli se, että HR-vastuut poistuivat kokonaan, kun vaihtoi esihenkilöstä valmentajaksi. HR-vastuusta koituvien tehtävien poistuessa vapautui enemmän tilaa valmentamiselle ja tämän ansiosta oli pääsyt keskittymään ja tutustumaankin jopa valmennettaviin eri tavalla. Käytännön erona oli se, että valmentajalla oli ihan eri tavalla mahdollisuus käyttää sitä omaa aikaansa valmentamiseen ja sitä tietysti nyt uuden roolin myötä edellytettiin.

Työnjohdollinen oikeus oli säilynyt roolivaihdoksesta huolimatta ja se oli sama esihenkilöillä ja valmentajilla.

### **Valmentajan keinot valmennuksissa**

Valmentajalla oli monia keinoja, joita kertoi käyttävänsä valmennuksissa, jotta saa valmennettavat osallistumaan. Tärkeimpänä oli keskustelu, kuuntelu ja valmennettavan ajatuksien ja tarpeiden kartoittaminen. Alussa tulisi käydä läpi ne asiat, mitkä valmennettavaa mietityttävät tai mistä valmennettava haluaa keskustella. Valmentaja pyrkii luomaan valmennettavalle helpon ja turvallisen tilan, jossa hyvässä yhteistyössä pohdittaisiin työkaluja ja tavoitteita. Yhteisen sävelen löytyessä syntyi hyviä tuloksia. Valmentaja myös toki huomioi valmennussuunnitelman ja esihenkilöiden/johdon tavoitteet, mutta työtä ohjasi halu auttaa valmennettavaa löytämään omat potentiaalinsa ja onnistumaan omassa työssään.

Valmentaja pyytää jatkuvasti palautetta ja korosti sen merkitystä haastattelussa. Valmentajana hän ei kerro, mitä tehdään ja miten tehdään, vaan valmennettavaa varten työskennellään yhdessä valmennettavan kanssa. Valmennuksien avulla myös valmentaja itse kehittyy jatkuvasti valmentajana. Mikään valmennustilanne ei ole ollut samanlainen kuin toinen eikä ne tietenkään ole ollut identtisiä keskenään, mutta silti pääsääntöisesti olotila oli positiivinen ja hyvä valmennuksista kokonaisuudessaan.

### **Vastaanottavuus valmennuksissa**

Valmentaja koki, että valmennukset olivat saaneet erittäin hyvän vastaanottavuuden osakseen. Valmennettavat olivat olleet valmiita tähän muutokseen. Yleisesti valmennusten vastaanotto oli ollut positiivista. Organisaatiossa olisi hyvä kiinnittää huomiota siihen, että kerrotaan avoimemmin ja selkeämmin siitä mitä valmentaminen on ja mitä sillä tavoitellaan. Valmennusta ei saisi nähdä esimerkiksi jonkinlaisena tukiopetuksena, tai että valmennettavassa olisi jotain vikaa, kun on tarvetta valmentaa. Valmennuksien tarkoituksena oli auttaa entistä parempiin

suorituksiin, auttaa valmennettavia näkemään niitä kyvykkyyksiä ja vahvuuksia, joita he omaavat.

#### **7.4 Tutkimustulosten luotettavuus, eettisyys ja yleistettävyys**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tulee tutkijan itse arvioida jokaisen valinnan teon yhteydessä. Luotettavuuden kriteeri loppu viimein löytyy tutkijasta itseltään, sillä arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimuksessaan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. Tutkimuksen tutkimuskohteen ja tulkitun materiaalin yhteensopiavuus lisää luotettavuutta. (Vilkkä 2021, 194.) Tätä tutkimusta voi pitää luotettavana, sillä tutkijalla itsellään on käytännön kokemusta tutkimuksen kohteena olevan toimeksiantajayrityksen toimintamallimuutoksesta. Tutkimuksessa on haastateltu kokemusasiantuntijoina toimeksiantajayrityksen henkilökuntaa eri tehtävänimikkeistä sekä tutkittu teoreettista viitekehystä useiden kirjallisten lähteiden kautta. Haastatteluihin valikoitui yksi valmentaja ja esihenkilö, sillä heillä molemmilla oli monen vuoden kokemus esihenkilönä työskentelystä. Pitkän kokemuksen ansiosta haastateltavat pystyi antamaan tarpeeksi laajan ja luotettavan käsityksen aihepiiristä.

Tutkimusetiikkaan liittyy tietyt pelisäännöt, jotka koskettavat kollegoita, tutkimuskohdetta, toimeksiantajaa ja yleisöä. Tutkijan tulee noudattaa eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä sekä tutkimusmenetelmiä ja osoittaa niiden sekä tutkimustulosten johdonmukaista hallintaa. Jotta tutkimusta voidaan pitää eettisenä, tulee tutkijan noudattaa rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä ja tutkimustulosten esittämisessä. (Vilkkä 2021, 41.) Tämän opinnäytetyön tutkimusta tehdessä noudatettiin tutkimusetiikan perusteita ja käytettiin eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä, kuten e-kirjoja ja kirjastosta lainattua kirjallisuutta. Kaikille haastateltaville annettiin tietosuojailmoitus tiedoksi ja kaikkien haastateltavien kanssa on käyty lävitse tutkimustulosten käsittelyyn ja säilyttämiseen liittyvät yksityiskohdat.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulosten yleistäminen tapahtuu aina tulkinnan kautta. Tutkimuksen tulkinta koostuu tutkijan, tutkimusaineiston ja teorian

kautta. (Vilkkä 2021, 195.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää sellaisenaan laajemmin. Tuloksena tästä tutkimuksesta voitiin todeta se, että toimintamallimuutos oli kannattanut ja se oli tuottanut hyötyjä toimeksiantajayritykselle. Vastaava toimintamalli voisi toimia monessa muussakin myyntiorganisaatiossa. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta voidaan jo todeta, että myynnillä on merkittävä vaikutus yrityksen olemassaoloon ja myynnin valmentamisella puolestaan on kriittisen suuri vaikutus henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Myynnin valmentaminen kannattaisi siis ottaa jokaisessa myyntiorganisaatiossa mukaan osaamisen kehittämisen strategiaan.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 8.1 Toimintamallimuutoksen positiiviset asiat

Tärkeimpänä tutkimuskysymyksenä tässä opinnäytetyössä oli se, että onko tällä toimintamallimuutoksella, valmennuksilla ollut vaikutusta myyntituloksiin. Kaksi valmennettavaa koki, että omat myyntitulokset olivat puhtaasti olleet aina hyviä, joten eivät olleet huomanneet valmennuksien vaikutusta suoraan omiin henkilökohtaisiin myyntituloksiin, mutta uskoivat niiden vaikuttaneen tiimitasolla. Esihenkilöllä ja valmentajalla oli laajempi näkemys ja käsitys myyntituloksista juuri tiimitasolla ja molempien kokemus oli se, että ne olivat vaikuttaneet ja nimenomaan positiivisella tavalla.

Lähdemateriaaleita tutkiessa törmäsi jatkuvasti siihen, että valmennus nähtiin lyhyenä yhden asian alusta loppuun saattamisena. Valmennuksia käsiteltiin hetkellisinä kokonaisuuksina, jolla oli tietty tavoite ja tavoite saavutettiin valmennuksen päätteeksi. Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajayrityksen toimintamallissa, jossa käytetään myynnin valmentamiseen kahta myyntivalmentajaa, valmennus kattaa pitkän ajan jakson. Eli valmennus voi olla pitkäkestoista, jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Jokainen haastateltava myös otti kantaa siihen, että valmennus kannattaa olla jatkuvaa. Tähän kannattaisi monessa organisaatiossa tutustua. Valmentaminen kannattaisi ottaa osaksi organisaation osaamisen kehittämisen strategiaa ja pitää sitä mukana jatkuvasti. On olemassa sekä lyhytaikaisia valmennuksia sekä jatkuvaa, kehittävää valmentamista.

### 8.2 Kehitystoiveet- ja ideat toimeksiantajayritykselle

Valmennettavien osalta nousi kaikilta toivetta valmennuksiin liittyen, että saisi lisää konkreettisuutta niihin. Yksi konkreettisuuteen liittyvä toive, joka nousi esiin, oli konkreettiset vastaukset valmennuksissa sekä suorat kokeiluehdotukset arjen työhön. Tämä oli mielenkiintoinen havaita, sillä tämä sotii hieman valmentamisen perusteita vastaan. Valmentamisen ja valmentajan tehtävänä ei ole toimia valmiina vastauspankkina vaan saada valmennettava itse oivaltamaan niitä asioita,

joita haetaan. Jokainen tässäkin kuitenkin on yksilö ja valmentajan on tunnettava valmennettava ja tiedettävä, koska oivallutuksen raja tulee vastaan. Yhteisymmärryksessä syntyy parhaita tuloksia.

Toinen konkreettinen asia, jota toivottiin, oli kakkosluuri valmentamisen lisääminen sekä valmentajien osallistuminen enemmän myyjien arkeen. Tällä pystyttäisiin varmistamaan enemmän avoimuuden ja läpinäkyvyyden tunnetta, jonka puutteesta annettiin palautetta. Toimeksiantaja yrityksessä on ollut mahdollista toteuttaa tätä kakkosluuri valmennusta, joten sitä kannattaisi hyödyntää. Arjessa tulleet pienet keuhut ja vinkit kollegoilta koettiin eriarvoisen tärkeäksi, ja valmennettavat pohtivat kuinka merkitykselliseltä se tuntuukaan, kun palaute tulee välittömästi, siinä hetkessä suoraan valmentajilta. Tämä myös lisäisi valmentajan käsitystä siitä arjen työstä entistä enemmän, ja valmentaja pystyisi havainnoimaan pieniäkin arkisia asioita, joita muuttamalla voisi olla suurikin vaikutus valmennuksissa.

Valmennettavien haastatteluista nousi esiin rakentavana palautteena se, että valmentajien työstä toivottiin läpinäkyvämpää. Haastatteluhetkellä koettiin, että valmentajan rooli ja siihen kuuluvat tehtävät eivät ole selkeitä valmennettaville ja heidän työnsä ei ole ollut läpinäkyvää. Valmennettavat ihmettelivät sitä, että mitä heidän työkuvaansa todellisuudessa kuuluu. Koettiin, että valmentajilla ei ole tarpeeksi aikaa valmennuksiin, kun aikaa kuluu esimerkiksi moniin eri palavereihin osallistumiseen. Työn kuvat, tavoitteet ja roolit onkin hyvä selkeyttää vielä konkreettisemmin. Tämä lisäisi yhteisymmärrystä eri toimijoiden välillä ja poistaisi orastavaa kitkaa, jota haastatteluiden kautta välittyi.

Mahdollinen lisävalmentaja saattaisi tuoda lisää tuloksellisuutta erilaisen osaamisen kautta. Näin yrityksessä pystyttäisiin kohdentamaan valmentajia tiettyjen valmennustarpeiden ympärille. Jos toimeksiantajayrityksessä ei nähtäisi tarvetta uudelle valmentajalle, kannattaisi ehdottomasti hyödyntää kuitenkin sitä ajatusta, että ei olisi nimettyjä valmentajia valmennettaville. Parhaat hyödyt saataisiin, kun molemmat valmentajat valmentaisivat kaikkia ja pääsisi hyötymään erilaisista vahvuuksista tasapuolisesti.

Asiantuntijavalmennus toisi erilaista osaamista valmentamisen piiriin, kun valmentajina toimisi eri taustoilla ja eri ikäluokista varustettuja henkilöitä. Tässä mallissa hyödynnettäisiin asiantuntijavalmentajien erialisia vahvuuksia enemmän. Tämä myös antaisi mahdollisuuden valmennettaville laajentaa oman osaamisen kehittämistä. Mikäli asiantuntijavalmennusta ei haluttaisi lähteä kokeilemaan juuri ehdotetun mukaisesti, olisi hyvä tutkia löytyisikö tästä jotakin mihin voisi tarttua ja muotoilla nykyiseen toimintamalliin jotain pientä mukaan.

### **8.3 Lopputulos**

Tutkimustulosten kautta pystyttiin toteamaan se, että toimintamallimuutos toimeksiantajayrityksessä oli kannattanut. Tutkimuksen ansiosta nousi paljon hyviä kehitystoiveita- ja ideoita, joita toimeksiantajayritykseen pystyy viemään eteenpäin. Tutkimuksesta oli siis hyötyä toimeksiantajayritykselle.

Kokonaisuutena voisi todeta, että teoreettinen viitekehys ja teetetty tutkimus tukivat toisiaan erinomaisesti. Haastatteluita tehdessä opinnäytetyön tekijän innostus aiheeseen vain kasvoi, kun haastateltavien vastaukset kuulostivat siltä, kuin olisivat lukeneet kaikki samat lähteet mitä opinnäytetyöhön oli käytetty. Oli mahdava huomata, että kokemukset toimintamallimuutoksesta vastasivat kaikista kolmesta eri näkökulmasta toisiaan. Valmentajan, valmennettavien sekä esihenkilön vastauksista löytyi paljon yhteneväisyyksiä. Tästä voitiin päätellä, että uusi valmentamisen toimintamalli toimeksiantajayrityksessä toimii.

## LÄHTEET

Flaherty, J. 2022. Coaching. Evoking excellence in others. E- Kirja. 4. painos. Routledge. Viitattu 01.12.2022. Vaatii käyttöoikeuden.

<https://www.taylorfrancis.com/libproxy.tuni.fi/books/mono/10.4324/9781003206422/coaching-james-flaherty>

Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. 1. painos. Johtajatiimi OY.

Hirvihuhta, H. 2006. Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Tammi.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö. Asiakkaana organisaatio. E-kirja. Edita Publishing Oy. Viitattu 01.12.2022. Vaatii käyttöoikeuden.

<https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6730-3>

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. 1. painos. Helsingin kamari Oy.

Jalonen, J. & Lampi, I. 2012. Menestyksen pelikirja. Docendo Oy.

Johnson, S. & Hawk, M. 2020. Next level sales coaching. E- Kirja. John Wiley & Sons Inc. Viitattu 02.12.2022. Vaatii käyttöoikeuden.

<https://learning.oreilly.com/library/view/next-level-sales/9781119685487/>

Koski, H. 2015. MYYNTIOSAAMISEN STRATEGINEN JOHTAMINEN. Kauppätieteet ja tuotantotalous. Tietojohtaminen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Pro gradu – tutkielma. Viitattu 29.11.2022.

[https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/117394/Pro%20gradu\\_Heidi%20Koski\\_10112015.pdf?sequence=2](https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/117394/Pro%20gradu_Heidi%20Koski_10112015.pdf?sequence=2)

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus -Valmentava kirja esimiehille. Hämeenlinna. Kariston kirjapaino Oy.

Nieminen, A. & Pitkäpaasi, P. 2021, Myyntiosaaminen on arvokasta pääomaa työmarkkinoilla. Esignals. Verkkosivu. Viitattu 28.11.2022.

<https://esignals.fi/kategoria/myynti/myyntiosaaminen-on-arvokasta-paaomaa-tyomarkkinoilla/#feea0dc3>

Ohai, T. 2008. Sales Coaching. E- Kirja. American society for training & development. Viitattu 01.12.2022. Vaatii käyttöoikeuden.

<https://learning.oreilly.com/library/view/sales-coaching/9781562865252/>

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - Työkirja ammattikorkeakouluun. E- Kirja. e-oppi Oy. Viitattu 28.11.2022. Vaatii käyttöoikeuden.

<https://www.ellibslibrary.com/book/9789522828019>

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. E- kirja. 3. painos. Alma Talent Oy. Viitattu 29.11.2022. Vaatii käyttöoikeuden.

<https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/EAC-BCXCTDG#/kohta:9/piste:b223>

Rosen, K. 2018. Sales leadership. The essential leadership framework to coach sales champions, inspire excellence, and exceed your business goals. E- Kirja. John Wiley & Sons Inc. Viitattu 01.12.2022. Vaatii käyttöoikeuden.  
<https://learning.oreilly.com/library/view/sales-leadership/9781119483250/>

Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Johtajatiimi OY.

Vazzana, M & Jordan, J. 2019. Crushing quota: proven sales coaching tactics for breakthrough performance. E- Kirja. 1. painos. Viitattu 02.12.2022. Vaatii käyttöoikeuden.  
<https://learning.oreilly.com/library/view/crushing-quota-proven/9781260121162/>

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. PS-kustannus.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna. Kariston kirjapaino Oy

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset valmennettaville, esihenkilölle ja valmentajalle.

### Kysymykset valmennettaville:

- 1) Mitä muutoksia olet huomannut myyntituloksissasi, oletko huomannut mitään?
- 2) Toivoitko ennen toimintamallimuutosta, että saisit enemmän tukea ja valmennusta työssäsi?
- 3) Mitä olet saanut valmennushetkistä työhösi?
- 4) Koetko, että valmennushetkiä on tarpeeksi? ja koetko, että valmennuksien on hyvä jatkaa läpi työuran vai pitäisikö niiden loppua jossain vaiheessa?
- 5) Toivoisitko valmennuksilta jotain lisää? Jos, niin mitä?
- 6) Anna vielä vapaa kommentti liittyen kahden valmentajan toimintamalliin

### Kysymykset esihenkilölle:

- 1) Onko myyntivalmennukset vaikuttaneet myyntituloksiin?
- 2) Miten valmentamisen poistuminen esimiestehtävistä on vaikuttanut päivittäiseen esimiestyöhön?
- 3) Pysyykö esimies ajan tasalla myyjän myyntituloksista ja tekemisestä sillä saralla, kun ei valmenneta?
- 4) Miten valmentajien ja esimiesten yhteistyö on sujunut? Onko se tärkeää?
- 5) Koetko, että kahden myyntivalmentajan toimintamalli on ollut toimiva?
- 6) Vapaita kommentteja tai ajatuksia nykyisestä toimintamallista

### Kysymykset valmentajalle:

- 1) Miten koet valmentajan ja esimiesroolin erot?
- 2) Onko valmennukset vaikuttaneet myyntituloksiin?
- 3) Onko valmennuksista mielestäsi hyötyä muussakin, kuin myyntimielessä? Mitä valmennuksista on hyötyä valmennettaville, entä valmentajille?
- 4) Mikä on mielestäsi valmennettavien vastaanottavuus valmennuksissa?
- 5) Mitä keinoja käytät, jotta saat valmennettavan osallistumaan valmennuksessa?
- 6) Koetko, että valmennushetket voisi joskus lopettaa vai onko valmentamista hyvä olla myyjillä läpi myyntiuran?
- 7) Miten valmennustilanteet mielestäsi ovat menneet?