



## **Kehittyminen myynnin esihenkilöksi**

Eppu Koivusaari

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Myyntityön koulutusohjelma

Portfolio

2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Eppu Koivusaari
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Kehittyminen myynnin esihenkilöksi
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 38 + 16
<p>Opinnäytetyö käsittelee kirjoittajan henkilökohtaista kehittymistä esihenkilöksi. Kirjoittaja on myynnin opiskelija joten työssä painotetaan myynnin esihenkilöksi kehittymistä. Työn on kuitenkin tarkoitus tukea myös muita esihenkilötyöstä kiinnostuneita tarkastelemaan omaa osaamistaan ja antaa heille hyvä teoriapohja yleisesti esihenkilöksi kehittymiseen.</p> <p>Teoriaosuus tarkastelee myynnin esihenkilöiden tarvitsemia taitoja ja ominaisuuksia kahdesta näkökulmasta: Esihenkilötyö yleisesti ja myynnin johtaminen. Työ sisältää myös itsensä johtamista käsittelevän kappaleen joka on kuitenkin kirjattu yleisten esihenkilötaitojen alle. Opinnäytetyö on jaettu näihin kahteen osa-alueeseen koska myyntiä johtaessa tarvitaan joitakin taitoja jotka eivät ole kovinkaan oleellisia muita aloja johtaessa, lisäksi työ on haluttu kirjoittaa niin että esihenkilötyöstä yleisestikin kiinnostuneet voivat saada siitä oppeja omalle kehittymispolulle.</p> <p>Portfolio-osassa käydään läpi kirjoittajan omaa kehittymistä, nykytilannetta ja jo saatua kokemusta esihenkilötyöstä ja myynnin johtamisesta. Portfoliossa sovelletaan teoriassa kerättyä tietoaperustaa kirjoittajan osaamisen analysointiin.</p> <p>Työn tavoitteena on analysoida kirjoittajan omaa kehitystä, sekä tehdä konkreettinen kehittämissuunnitelma jota voidaan käyttää työkaluna omaan urakehitykseen. Kehittämissuunnitelma on tehty kirjoittajan itse tunnistamien heikkouksien ja vahvuuksien pohjalta se on kuitenkin laadittu niin että kuka tahansa myynnin johtamisesta tai esihenkilötyöstä kiinnostunut voi tehdä oman versionsa.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu huhti-marraskuussa 2023</p>
<b>Asiasanat</b> Urakehitys, myynnin johtaminen, esihenkilötyö

## Sisällys

1. Johdanto .....	3
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet.....	3
1.2 opinnäytetyön rakenne .....	5
2. Esimiestyö.....	6
2.1 Johtajuustaidot.....	8
2.2 Vuorovaikutustaidot ja viestintä .....	8
2.3 ongelmanratkaisukyky.....	11
2.4 HR-työ.....	12
2.4.1 Rekrytointi ja työsuhteen päättäminen .....	13
2.4.2 Pehdyttäminen ja kehityskeskustelut .....	13
2.4.3 Ongelmatilanteisiin puuttuminen .....	16
2.4.4 työhyvinvoinnin ylläpito .....	16
2.5 Itsensä johtaminen .....	18
3. Myynnin johtaminen .....	19
3.1 Myyntitiimin johtamiseen relevantit teoriat .....	19
3.2 Myyntitiimin esihenkilön tehtävät yleisesti.....	20
3.3 Myyntijohtajan ominaisuuksia .....	20
4. Yhteenveto esihenkilötyöstä.....	22
5. Osaamisen kehittyminen .....	24
5.1 Oma kehitykseni.....	24
5.1.1 DiSC-analyysi .....	25
5.1.2 21 päivää yritysmuunnossa .....	26
5.1.3 Opintojen aikana saatu kokemus .....	27
5.2 Analyysi nykyisestä osaamisesta ja kehittämistarpeista .....	28
5.2.1 Osaamisalueiden arviointi.....	29
5.3 Kehittämissuunnitelma .....	30
5.4 Suunnitelman vaiheet ja niiden tavoitteet .....	30
5.5 Suunnitelman vaiheiden sisältö .....	31
5.6 Tulevaisuuden näkymät ja jatkokehitys .....	33
6. Pohdinta.....	34
6.1 Tavoitteiden onnistumisen arviointi.....	34
6.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	34
Lähteet.....	36
Liitteet.....	39
Liite 1: Johtajan palvelustodistus ja henkilöarviointi .....	39

Liite 2: 21 päivää yritysmyyntissä viikkopäiväkirja.....	39
Liite 3: 21 päivää yritysmyyntissä ohjaajan arviointi.....	39
Liite: 4 DiSC-analyysi .....	39
Liite 5: Video: esihenkilö-työntekijä- tehtävä .....	39
Liite 6: Oman ryhmän osuus esihenkilön käsikirjasta.....	39
Liite 7: SalesForum ryhmän arviointi.....	39

## 1. Johdanto

Opinnäytetyö käsittelee myynnin esihenkilöksi kehittymistä, sekä esihenkilötyöhön liittyviä teemoja laajemminkin. Kirjoittaja ei ole itse työskennellyt vielä esihenkilönä joten toteutuksessa on käytetty hänen omia kokemuksiaan ja tietoa jota on kerätty eri tietolähteistä, sekä johtamiskokemuksista työelämän ulkopuolelta. Etenkin työn portfolio-osuudessa on käytetty paljon kirjoittajan omaa kokemusta ja näkökulmaa, mutta sen sisältö on pyritty rajaamaan niin että se sopii kaikille esihenkilötyöstä kiinnostuneille.

Johtaminen on yksi työelämän tärkeimmistä toimista, hyvä johtaja nostaa koko työtiimin tai jopa yrityksen suorituskyvyn uudelle tasolle. Valitettavasti esihenkilöiksi nostetaan usein organisaation sisältä ammattitaitoisia ja pitkään töissä olleita henkilöitä joilla ei välttämättä ole tarvittavaa osaamista tiimin johtamisesta. Tämä työ pyrkii antamaan mahdollisimman kattavan kuvan myynnin esihenkilöksi kehittymisestä ja niistä taidoista joita esihenkilöt tarvitsevat työelämässään. Työ sisältää konkreettisen kehittämissuunnitelman joka auttaa myynnin esihenkilötyöstä kiinnostuneita henkilöitä saamaan hyvän taitopohjan esihenkilöuraa varten.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Työn päätavoitteena on selvittää mitä taitoja myynnin esihenkilöksi haluavan henkilön täytyy kehittää ja tehdä mahdollisimman konkreettinen kehittämissuunnitelma tämän selvityksen perusteella. Teoriapohjaisen esihenkilötaitojen selvityksen lisäksi tavoitteena on tarkastella kirjoittajan omaa osaamista ja kehitystä, sekä reflektoida mm. opintojen aikana saatua tietoa. Kehittämissuunnitelma tehdään kirjoittajan omien vahvuuksien ja heikkouksien mukaan, kuitenkin niin että sitä voi hyödyntää kuka tahansa omaa osaamistaan kehittämään halukas voi sitä käyttää.

Seuraavaksi tavoitteet sekä niihin vastaavat kappaleet jaettuna taulukkoon. Tavoitteet on jaettu päätavoitteeseen, sekä sitä sivuuttaviin sivutavoitteisiin. Jokaisen tavoitteen ja sivutavoitteen kohdalla on myös kirjattu tavoitteeseen liittyvä teoria sekä toteutusmenetelmät.

<b>Tavoitteet</b>	<b>Tietoperusta</b>	<b>Toteutusmenetelmät</b>	<b>Tulokset</b>
<b>Päätavoite: Miten kehittyä myynnin esihenkilöksi</b>	<b>myynti, johtaminen, esihenkilötyö</b>	<b>kehittämissuunnitelma</b>	<b>5.3, 5.4, 5.5, 5.6,</b>
<b>Millaisia taitoja myynnin johtamisessa tarvitaan?</b>	<b>myynnin seuranta, rekrytointi, ongelmanratkaisu</b>	<b>lähteiden pohjalta kirjoitettu teksti</b>	<b>3.1, 3.2, 3.3</b>
<b>Millaiset taidot ovat esihenkilöille yleishyödyllisiä alasta riippumatta</b>	<b>konfliktitilanteet, viestintä, rekrytointi ja perehdyttäminen</b>	<b>lähteiden pohjalta kirjoitettu teksti</b>	<b>2.1, 2.2, 2.3, 2.4</b>
<b>Miten yhdistän esihenkilötyön osa-alueet ja myynnin johtamisen, kehittyessäni myynnin esihenkilöksi</b>	<b>itsensä johtaminen, esihenkilön roolit</b>	<b>tietoperustan yhteenveto ja itsensä johtaminen</b>	<b>2.5, 4</b>

<b>Oman kehityksen tarkastelu ja nykyisen tilanteen arvio</b>	<b>21 päivää yritysmyyynnissä, DiSC-analyysi, opintojen aikana saatu kokemus</b>	<b>disc-analyysi, portfolio, 21 päivää opintojakson arviot, kehityssuunnitelma</b>	<b>5.1, 5.2, Liitteet</b>
---	--	--	---------------------------

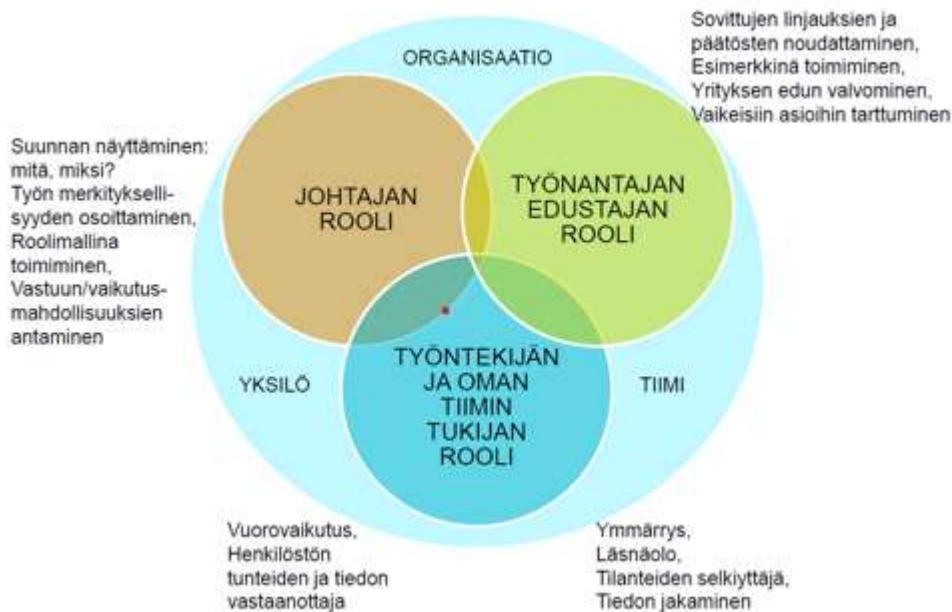
## **1.2 opinnäytetyön rakenne**

Työ on pyritty rakentamaan niin, että myynnin esihenkilötyöhön liittyvät taidot tulevat portaittain ja rakentava yhdessä pohjan kehittämissuunnitelmalle ja oman osaamisen analyysille. Työn ensimmäinen osa on tietoperusta joka on lähteiden pohjalta rakennettu teoriapainotteinen kuvaus esihenkilöiden tarvitsemista taidoista, myynnissä tarvittavista johtamistaidoista sekä itsensä johtamisesta. Tietoperustan jälkeen tulee portfolio-osuus joka sisältää kirjoittajan osaamisen analysointia, sekä kehittämissuunnitelman kuvauksen. Lopuksi on pohdinta joka sisältää opinnäytetyön ja sen tekoprosessin yleisen arvion.

## 2. Esimiestyö

Esihenkilö on työntekijä joka on asetettu vastuuseen tietyn projektin tai tiimin toiminnasta. Vaikka esihenkilöiden ja työntekijöiden väliset hierarkiat ovat viimeaikoina lieventyneet, on esihenkilön rooli silti erittäin tärkeä lähes kaikissa organisaatioissa. Esihenkilötyö on lähes aina ihmisten johtamista Järvinen (2005,16) kuvaileekin esihenkilötyön ydintehtäväksi ”päästä tuloksiin ihmisiin vaikuttamalla”, paras esihenkilö on siis työntekijä joka oikeasti ymmärtää tiimensä tarpeet ja sen jäsenten vahvuudet.

Esihenkilön tehtäviin kuuluu todella paljon eri vastuualueita. Näitä ovat muun muassa: oman tiimin työntekijöiden rekrytointi, orientointi ja valmentaminen. Johtaja on myös usein vastuussa tiimensä budjetista ja työympäristöstä. Esihenkilö toimii kolmessa eri roolissa: johtajana, työnantajan edustajana ja oman tiimin tukijana.



Kuva 1. Esihenkilön roolit (Pääkkö.M 24.8.2022)

Kuten kuvassa 1 näkyy esihenkilö tekee työtään monella eri tasolla. Työnantajan edustajana hän ajaa organisaation strategista linjaa tiimensä sisällä. Johtajana hän toimii suunnan näyttäjänä työntekijöilleen ja tiimin tukijana hän varmistaa alaistensa työhyvinvoinnin. Roolit ovat hyvin erilaisia ja eri esihenkilöt painottavat eri osaamisia työssään. (Pääkkö, 24.8.2022)

Hyvä esihenkilö on ammattitaitoinen ja tuntee hyvin toimialansa, mutta nämä ominaisuudet eivät yksin riitä menestymiseen esimiestehtävässä. Taidokas johtaminen vaatii lisäksi tiettyjä lahjakkuuksia ja asenteita, jotka helpottavat esihenkilön työtä. Näitä piirteitä ovat muun muassa: määrätietoisuus, energisyys, kyky hallita kokonaisuuksia, organisointikyky, hyvät sosiaaliset taidot, ristiriitojen sietokyky, luotettavuus, oikeudenmukaisuus, myönteinen suhtautuminen haasteisiin ja erilaisuuteen ja joustavuus sekä kyky arvioida omaa toimintaa ja kehittyä (Piili 2006,15).

Esihenkilön tulisi kuunnella työntekijöitään aitoa kiinnostusta osoittaen, vaikka ei olisikaan heidän kanssaan samaa mieltä. Hyvä esihenkilö arvostaa työntekijöidensä osaamista ja kykyjä sekä uskoo ihmisiin. Hän jakaa vastuuta on aktiivinen, positiivinen ja innostunut asioista, sekä kykenee myöntämään omat virheensä. Hyvä esihenkilö jakaa ajatuksiaan, toimii esimerkkinä ja on luotettava. Tärkeää on myös kyky hyväksyä mahdollinen kritiikki. Esihenkilön tulee olla reilu, mutta jämäkkä, antaen kritisoidessaan toivoa ja neuvoja parempaan suoritukseen ja huomaten myös asiat, jotka tehdään oikein. Hyvällä esihenkilöllä on aikaa alaisilleen ja saa heidät tuntemaan itsensä merkityksellisiksi. (Lehtinen 19.1.2012)

Hyvä esihenkilö toimii valmentajana, keskustelee alaistensa kanssa ja tunnistaa heidän vahvuutensa. Hän osaa delegoida vastuuta alaisilleen, mutta tarvittaessa ottaa ohjat käsiinsä tai auttaa neuvoilla. Esihenkilöiden on tärkeää kyetä huomioimaan työntekijöiden onnistumiset ja henkilökohtainen hyvinvointi, sekä tukea heitä urasuunnittelussa (Aarnikoivu 2013, luku 4.3). Alaisten kehittymisen ja urasuunnittelun lisäksi hyvän esihenkilön tulisi kehittää omia taitojaan ja tehdä tarvittaessa töitä alaistensa rinnalla jotta oma osaaminen ja ymmärrys tiimin tehtävistä pysyy tarvittavalla tasolla. Hyvä esihenkilö tietää vastuualueensa ja pitää huolen siitä, että myös alaiset tietävät omansa. Johtamisessa kannattaa panostaa tunnollisuuteen, selkeyteen ja puolueettomuuteen. Esihenkilölle tärkeä ominaisuus on kyky myöntää omat virheensä ja pyytämään tarvittaessa anteeksi. Hän luo avoimen ilmapiirin, jossa voi puhua suoraan asioista ja välttää kaikkea negatiivista vaikutusta omaan toimintaansa. (Järvinen 2005, 109-112)

## 2.1 Johtajuustaidot

Esihenkilön taitojen merkitys työn suorittamisessa korostuu entisestään nykypäivänä, kun esihenkilöt toimivat asiantuntijoina johtamiensa tiimien parissa. Eri alojen ja tiimien välillä tarvittavat taidot vaihtelevat huomattavasti. Esimerkiksi matkailualan yrityksen markkinointitiimin esihenkilö tarvitsee erilaisia taitoja verrattuna sovelluksia kehittävän tiimin johtajaan. Kuitenkin, olipa kyseessä mikä ala tahansa, esihenkilön työ perustuu aina ihmisten vaikuttamiseen ja hallinnollisiin tehtäviin. (Jääskeläinen 18.11.2020)

Keskeisenä osana esihenkilön työtä ovat vuorovaikutustaidot, ongelmanratkaisukyky ja HR-työ. Esihenkilön on oltava taitava viestijä ja johtaja, kyettävä kuuntelemaan alaistensa tarpeita ja rakentamaan hyviä työsuhteita. Lisäksi hän tarvitsee taitoa analysoida monimutkaisia tilanteita ja löytää ratkaisuja haasteisiin, jotta tiimi voi saavuttaa tavoitteensa. Henkilöstöhallinnon periaatteiden hallinta on myös tärkeää, sillä esihenkilön on kyettävä huolehtimaan rekrytoinnista, koulutuksesta, suorituksen arvioinnista ja konfliktien hallinnasta. (Aarnikoivu 2013, Luku 2.7)

Esihenkilön taidot ja niiden soveltaminen vaikuttavat suoraan työympäristön tehokkuuteen ja motivaatioon. Jatkuva taitojen kehittäminen on siten olennaista esihenkilön menestyksen kannalta. Vaikka alakohtaiset erot huomioidaan, nämä keskeiset taidot ovat olennainen osa jokaisen esihenkilön roolia ja auttavat luomaan menestyksestä ja tuottavaa työympäristöä. (Salminen 2011, 92)

## 2.2 Vuorovaikutustaidot ja viestintä

Esihenkilö on usein samaan aikaan yrityksen ylemmän johdon edustaja työntekijöiden keskuudessa, sekä työntekijöiden äänitorvi ylemmän johdon suuntaan. Tällainen rooli voi aiheuttaa esihenkilöille erittäin hankalia sosiaalisia tilanteita työpaikalla. Vaikeissa tilanteissa on erittäin tärkeää että esihenkilö kykenee kommunikoimaan asioista avoimesti ja selkeästi, ketään suuttamatta. (Konttinen. Lahtiluoma. Mäkinen. Raitala. Suutarla. Vesanen. Myllymäki. 23.2.2022)

Yleisen viestinnän lisäksi esihenkilöiden tulisi pystyä hallinnoimaan kasvotusten keskustelua ja olemaan empaattinen kuuntelija, nämä taidot tulevat esille etenkin kehityskeskusteluissa jotka ovat yksi esihenkilön vastuista. Kuuntelutaidot ja kahdenkeskisen keskustelun tuloksellinen johtaminen auttavat molemmat myöskin

esihenkilöitä ohjaamaan ja kommentoimaan alaistensa työn laatua paremmin.  
(Järvinen 2005, 90-92)

Esihenkilön rooli yrityksessä voi olla monitahoinen, sillä he toimivat samanaikaisesti sekä yrityksen ylemmän johdon edustajana työntekijöiden keskuudessa että työntekijöiden äänitorvena ylemmän johdon suuntaan. Tämä monimuotoinen rooli voi aiheuttaa esihenkilöille haastavia sosiaalisia tilanteita työpaikalla. Vaikeissa tilanteissa on erityisen tärkeää, että esihenkilö kykenee kommunikoimaan avoimesti ja selkeästi ilman, että kukaan tuntee olonsa suututetuksi. (Järvinen 2005, 134)

Yleisen viestinnän lisäksi esihenkilöiden tulisi hallita kasvotusten tapahtuvaa keskustelua, sekä toimia empaattisina kuuntelijoina. Nämä taidot korostuvat erityisesti kehityskeskusteluissa, jotka ovat yksi esihenkilön vastuista. Kyky kuunnella aktiivisesti ja tehokkaasti ohjaa esihenkilöitä myös antamaan parempaa ohjausta ja palautetta alaistensa työn laadusta. (Aarnikoivu 2013, luku 4.4)

Esihenkilöiden menestyksellä viestintätyö edellyttää myöskin kykyä sopeutua erilaisiin kommunikointitilanteisiin. Esimerkiksi konfliktitilanteissa esihenkilön tulee hallita taito ilmaista itseään rauhallisesti ja tasapainoisesti, ratkaista konflikteja rakentavasti sekä neuvotella kompromisseista tarvittaessa. Lisäksi esihenkilöiden tulisi olla tietoisia organisaation arvoista ja tavoitteista. Tämä auttaa heitä viestimään tehokkaasti ylemmän johdon suuntaan ja välittämään työntekijöiden huolia ja tarpeita omille esihenkilöilleen. Esihenkilöiden rooli sisältää siis johtamisen lisäksi vastuun toimia kommunikoijana organisaation eri tasojen välillä. (Santaharju 26.6.2022)

Esihenkilön on tärkeää valita viestintävälineensä tilanteen ja vaikuttavuuden mukaan alla olevassa kuvassa on jaoteltu erilaisia viestintäkeinoja vaikutuksen mukaan. Esimerkiksi henkilökohtainen viestintä on kaikista vaikuttavin. Sitä ei kuitenkaan kaikkiiin tilanteisiin voida soveltaa ja siksi on myös tärkeää valita keino myös kontekstin mukaan. Joskus vähemmän vaikuttava viestintäväline kuten raportit voivat olla kaikista sopivin keino viestiä jostain päätöksestä tai vähemmän tärkeästä asiasta. On myös hyvä ottaa huomioon, että kenelle viesti lähetetään ja mikä viestin sisältö on: yrityksen toimitusjohtajalle lähetetty myyntitulos kannattaa lähettää eri tavalla kuin vaikkapa esihenkilön johtamalle tiimille lähtevä ilmoitus YT-neuvotteluista.

Kokonaisuudessaan esihenkilöiden menestyksenkäs viestintä perustuu siis kykyyn hallita erilaisia vuorovaikutustilanteita, kuunnella aktiivisesti, ilmaista itseään selkeästi ja olla empaattinen alaistensa tarpeille. Näiden taitojen kehittäminen auttaa esihenkilöitä saavuttamaan parempia tuloksia, edistämään työntekijöiden kehitystä ja luomaan positiivisen ja tuottavan työilmapiirin. (Pentikäinen 2009, 137- 139.)



Kuva 2. Viestintäkeinoja vaikutusjärjestyksessä (mukaillen Hyppänen. R 2013)

Viimeinen, esihenkilölle tärkeä vuorovaikutuksen osa-alue on sanaton viestintä, johon kuuluvat muun muassa katsekontakti, aktiivinen kuuntelu, huoliteltu ulkonäkö ja kehonkieli. Nämä elementit voivat joissain tilanteissa olla jopa suullista viestintää merkityksellisempiä, sillä ne voivat välittää viestejä esihenkilön asemasta ja kunnioituksesta alaisia kohtaan. (Hartley, Karinch 2010, 10-14)

Ensinnäkin, katsekontakti on tärkeä sanattoman viestinnän muoto, joka osoittaa kiinnostusta ja sitoutumista vuorovaikutustilanteeseen. Esihenkilön tulisi pyrkiä

ylläpitämään silmiin kohdistuvaa kontaktia keskustellessaan alaistensa kanssa, mikä luo luottamusta ja vahvistaa viestin vastaanottamista. (Hartley, Karinch 2010, 50-51)

Aktiivinen kuuntelu on olennainen taito, joka auttaa esihenkilöä ymmärtämään alaistensa tarpeita ja huolenaiheita. Aktiivinen kuuntelu tarkoittaa kuuntelemista keskittyneesti, ilmentäen kiinnostusta sanattomasti esimerkiksi nyökkäämällä tai ilmaisemalla myötätuntoa kasvojen ilmeillä. Tällainen kuuntelutapa luo avoimen ja empaattisen ilmapiirin, jossa alaiset voivat tuntea olonsa kuulluiksi ja arvostetuiksi. (Nieminen, Purovesi 14.12.2022)

Lisäksi huoliteltu ulkonäkö ja kehonkieli vaikuttavat siihen, miten esihenkilöä arvioidaan ja miten hänen viestinsä vastaanotetaan. Huoliteltu ulkonäkö viestii ammattitaidosta, huolenpidosta ja kunnioituksesta työyhteisöä kohtaan. Esihenkilön tulisi pyrkiä pukeutumaan asianmukaisesti tilanteeseen ja ylläpitämään siistiä ulkonäköä. Lisäksi kehonkieli, kuten ryhti, eleet ja ilmeet, voi vahvistaa tai heikentää viestin sanomaa. Tietoinen kehonkielen hallinta auttaa esihenkilöä välittämään itsevarmuutta, avoimuutta ja läsnäoloa. (Flynn)

On tärkeää huomata, että nämä sanattoman viestinnän elementit voivat vaihdella kulttuurista toiseen, joten esihenkilön tulee olla tietoinen ja kunnioittaa erilaisia kulttuurisia normeja työyhteisössään. Tehokas sanaton viestintä auttaa esihenkilöä luomaan vahvan ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen alaistensa kanssa, mikä puolestaan edistää (Peda)

### **2.3 ongelmanratkaisukyky**

Esihenkilöiden suurimpia haasteita ovat vastuu vaikeista päätöksistä oman tiimin tai yrityksen sisällä ja työntekijöiden välisten konfliktien ratkaisu. Ongelmanratkaisukyky on siten yksi keskeisimmistä taidoista, joita esihenkilön tulee hallita. Harvardin yliopiston julkaisemassa verkkotekstissä (Cote 17.1.2023) on tarkennettu ongelmanratkaisutaitoja joita esihenkilöt useimmiten joutuvat käyttämään:

1. Ongelmien rajaaminen: Esihenkilön on kyettävä tunnistamaan ja määrittelemään ongelmatilanteet selkeästi. Tämä edellyttää kykyä erottaa tärkeimmät kysymykset ja keskittyä oleelliseen. Ongelman rajaaminen auttaa esihenkilöä käsittelemään yksityiskohtia tehokkaasti ja keskittymään ratkaisun olennaisiin osiin.
2. Empatia: Kyky asettua toisen henkilön asemaan ja ymmärtää heidän näkökulmansa on tärkeä osa ongelmanratkaisua. Esihenkilön tulee pystyä tunnistamaan ja arvostamaan erilaisia mielipiteitä, tunteita ja tarpeita. Empatia

auttaa luomaan luottamusta ja parantamaan kommunikaatiota tiimissä, mikä puolestaan edistää tehokasta ongelmanratkaisua.

3. Kognitiivisten takertumien purkaminen: Esihenkilön on oltava valmis kyseenalaistamaan omaa ajatteluaan ja havaitsemaan mahdolliset kognitiiviset rajoitteet ja ennakkoluulot, jotka voivat estää innovatiivisen ja luovan työskentelyn. Kyky tiedostaa ja purkaa näitä takertumia auttaa esihenkilöä löytämään uusia näkökulmia ja ratkaisuja. (Heino, I 2014, 6-8)
4. Psykologisesti turvallisen ympäristön luominen: Esihenkilön tulee luoda työympäristö, jossa tiimiläiset tuntevat olonsa turvalliseksi ilmaista mielipiteitään ja ehdottaa ratkaisuja ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Tämä edistää avointa ja luovaa ajattelua, mikä puolestaan parantaa ongelmanratkaisua ja tiimin tehokkuutta.

Näiden osa-alueiden ymmärtäminen ja hallitseminen auttaa esihenkilöä kehittämään tehokkaita ongelmanratkaisutaitoja. Lisäksi tärkeää on jatkuva oppiminen ja taitojen kehittäminen, sillä monimutkaiset haasteet ja muuttuva työympäristö vaativat joustavaa ja analyyttistä lähestymistapaa omaan ammattiin.

## 2.4 HR-työ

Esimiehen tulee ymmärtää mahdolliseen omaan asiantuntija-asemaan liittyvien tehtävien lisäksi esihenkilätyöhön liittyvät: henkilöstönjohtamisen ja työnjohdon vastuut. Olen jakanut esihenkilöiden vastuut 4 yleisimpään kategoriaan (työterveyslaitos):

1. rekrytointi ja työsuhteen päättäminen
2. perehdyttäminen ja kehityskeskustelut
3. ongelmatilanteisiin puuttuminen
4. työhyvinvoinnin ylläpito

Edellä mainitut ovat runko jonka ympärille esihenkilöille yleensä lisätään vastuita riippuen vähän siitä millaista työryhmää hän johtaa ja millaisessa yrityksessä, joitakin näistä vastuualoista on myöskin mahdollista delegoida esihenkilön alaisille sekä esimerkiksi yrityksen HR-osastolle. (Aarnikoivu 2013, Luku 2.7)

### 2.4.1 Rekrytointi ja työsuhteen päättäminen

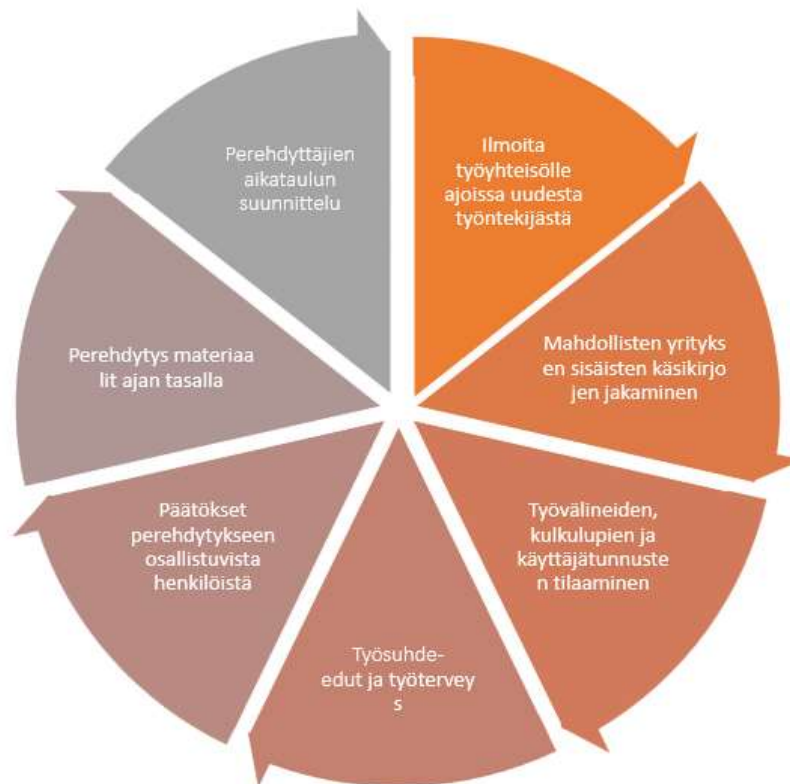
Monissa työyhteisöissä esihenkilön vastuulla on rekrytoida tekijöitä omaan tiimiinsä, sekä saattaa tiimiinsä jäsenten työsuhteita päätökseen. Rekrytointi on yksi aiemmin mainitsemistani tehtävistä joita joissain yrityksissä hoitaa esihenkilön sijaan HR, tosin näissäkin tapauksissa esihenkilö on usein jollain tavalla mukana parhaan työntekijän valinnassa alaisekseen. Rekrytoinnin oleellisin osuus työhaastattelujen järjestäminen ja työilmoitusten laatiminen, näistä etenkin haastattelujen tavoitteena esihenkilölle on löytää hyvä työntekijä ja ennenkaikkea työntekijä joka sopii jo valmiiseen tiimiin. Rekrytoidessa esihenkilön on hyvä suunnitella koko prosessi tarkasti ja ajoissa jotta haastatteluihin tulee vain parhaat tekijät ja haastatteluissa voidaan keskittyä enemmän ammattilaisen ja työkuultuurin yhteensovittamiseen, hakijoita voidaan esimerkiksi karsia videohaastattelujen tai kykytestien avulla. (ManpowerGroup Oy 2019)

Työsuhteen päättäminen on yksi vaikeimmista tehtävistä joita esimies joutuu suorittamaan, etenkin jos se päättyy työntekijän irtisanomiseen esimerkiksi yt neuvottelujen seurauksena. Työntekijän irtisanomisessa on erittäin tärkeää ottaa huomioon siinä sovellettavat lait sekä mahdolliset konfliktitilanteet jotka voivat syntyä työntekijälle tästä ilmoitettaessa, esihenkilön on myöskin tärkeää valmistautua jakamaan työt lopettaneen työntekijän tehtävät muulle tiimille joko lopullisesti tai kunnes uusi työntekijä rekrytoidaan edellisen tilalle. Tämän kaiken lisäksi esihenkilön on tärkeää käyttää hyviä viestintätaitoja koko irtisanomis tai irtisanoutumisprosessin aikana jotta työntekijälle jää hyvä kuva työpaikasta ja hän saa tarvitsemansa tuen ja ohjeistuksen työsuhteensa lopettamiseen. (Fondia 7.9.2023)

### 2.4.2 Perehdyttäminen ja kehityskeskustelut

Työsuhteen alkamisen jälkeen esihenkilön vastuualueisiin kuuluu usein uuden työntekijän perehdytys, perehdytys voi tarkoittaa kohtalaisen tarkkaa työtehtäviin kouluttamista tai työtilojen ja käytäntötapojen yleistä läpikäyntiä. Useimmiten se on kuitenkin jotain näiden kahden väliltä. Perehdytyksen alussa on tärkeää mahdollisimman nopeasti esitellä työhön relevantit esihenkilöt ja henkilöstön, työnantajan toimisto ja uuden työntekijän työtila sekä työvälineet jos hänelle on sellaiset erikseen varattu. On myös tärkeää tuoda esille yrityksen sisäiset pelisäännöt, arvot ja yleiset käytännöt toimistolla. (Aarnikoivu 2013, Luku 2.5)

Ennen perehdytyksen aloittamista tulee ottaa huomioon seuraavat asiat:



Kuva 3. Ennen perehdytystä huomioitavat asiat (mukaillen Pääkkö, M 2022)

Edellä mainituista erityisen tärkeitä ovat asiat jotka suoraan vaikuttavat perehdytyksen onnistumiseen kuten materiaalien ajan tasalla pito ja jos esihenkilö ei itse perehdytä muiden perehdyttäjien aikataulun suunnittelu.



Kuva 4. Perehdytyksen aikajana (mukaillen Pääkkö, M 2022)

Yllä olevassa kuvassa on koottu koko perehdytysprosessi. Perehdytys voi olla hyvinkin pitkä prosessi joka ei aina rajoitu ensimmäiseen työpäivään ja hyvän esihenkilön tulisi ottaa tämä huomioon, jotta uusi työntekijä saa parhaan mahdollisen aloituksen urallleen. Perehdytys on jatkuva prosessi, jonka olennainen osa ovat kehityskeskustelut. Esihenkilön näkökulmasta nämä keskustelut ovat mahdollisuus rakentaa vahvempia ja tehokkaampia tiimejä sekä tukea yksittäisten työntekijöiden ammatillista kasvua ja sitoutumista organisaatioon. (Työterveyslaitos)

Kehityskeskustelut tarjoavat esihenkilölle tilaisuuden arvioida tiiminsä jäsenten suoritusta ja edistymistä. Tämä ei ole pelkästään työn suorittamisen seuraamista, vaan myös mahdollisuus tunnistaa vahvuudet ja kehityskohteet. Esihenkilön tehtävänä on antaa rakentavaa palautetta ja ohjata työntekijöitä kohti parempia suorituksia. Toisaalta, kehityskeskustelut mahdollistavat myös työntekijän ammatillisen kasvun tukemisen. Esihenkilön on oltava valmis kuuntelemaan työntekijän tavoitteita ja tarpeita sekä tarjoamaan mahdollisuuksia kehittyä ja ottaa enemmän vastuuta. Tämä voi sisältää koulutusta, mentorointia tai mahdollisuuksia osallistua erilaisiin projekteihin. Kehityskeskustelut ovat myös tärkeä väline motivoinnissa ja sitouttamisessa. Kun työntekijä kokee, että hänen mielipiteensä kuullaan ja hänen panostaan arvostetaan, hänellä on suurempi todennäköisyys pysyä motivoituneena ja sitoutuneena organisaatioon. Esihenkilön tulee olla tietoinen siitä, että heidän roolinsa on myös olla innostava esimerkki ja luoda kannustava työilmapiiri. Kaiken kaikkiaan kehityskeskustelut ovat keskeinen osa esihenkilön

vastuualueita, ja ne tarjoavat mahdollisuuden edistää sekä yksittäisten työntekijöiden että koko tiimin menestystä organisaatiossa. (Santala 14.12.2014)

### **2.4.3 Ongelmatilanteisiin puuttuminen**

Työyhteisössä saattaa esiintyä monenlaisia haastavia tilanteita, ja esihenkilön rooli on merkittävä näiden ongelmien ratkaisemisessa. Erityisesti työyhteisön ristiriidat, epäasiallinen kohtelu ja organisaatiomuutokset voivat luoda haasteita, jotka vaativat esihenkilöltä taitavaa ja herkkää toimintaa. (Pentikäinen 2009, 135-137)

Työpaikalla ristiriitojen ilmaantuminen on väistämätöntä aika ajoin. Ristiriidat voivat alkaa näkemuseroista ja mielipide-eroista, mutta jos niitä ei käsitellä asianmukaisesti, ne voivat johtaa yhteistyön ongelmiin ja jopa epäasialliseen kohteluun. Esihenkilön rooli on puuttua ristiriitatilanteisiin ajoissa ennen kuin ne eskaloituvat. Tämä voi sisältää yksittäisten keskustelujen järjestämisen asianosaisten kanssa, jossa pyritään löytämään ratkaisuja ja säilyttämään työhyvinvointi. (Pentikäinen 2009, 135-137)

Epäasiallinen kohtelu ja häirintä työpaikalla ovat vakavia ongelmia, joihin on puututtava välittömästi. Esihenkilön tehtävänä on ottaa tällaiset tilanteet vakavasti, selvittää ne asianmukaisesti ja ryhtyä tarvittaviin toimiin niiden lopettamiseksi. Ennaltaehkäisy on myös tärkeää, ja esihenkilön tulisi edistää avointa kulttuuria, jossa työyhteisön jäsenet voivat ottaa esiin ongelmia ja huolta epäasiallisesta käytöksestä. (Työterveyslaitos)

Organisaatiomuutokset voivat aiheuttaa epävarmuutta ja stressiä työntekijöille. Esihenkilön tehtävänä on tarjota avointa ja selkeää viestintää muutosten suhteen, osallistaa henkilöstöä muutosten suunnitteluun ja toteutukseen sekä tarjota tarvittavaa tukea ja koulutusta. Esihenkilö voi myös olla tärkeä tukipilari työntekijöille, jotka saattavat kokea muutokset erityisen vaikeiksi (työterveyslaitos).

Kaiken kaikkiaan esihenkilöillä on merkittävä vastuu työyhteisön ongelmien ratkaisemisessa ja mielenterveyden tukemisessa. Heidän roolinsa on varmistaa, että työpaikka säilyy turvallisena ja tukevana ympäristönä kaikille työntekijöille.

### **2.4.4 työhyvinvoinnin ylläpito**

Esihenkilöiden rooli työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja parantamisessa on merkittävä. Esihenkilöt toimivat käytännön tasolla yhdistävänä lenkkinä organisaation ja työntekijöiden välillä. Heillä on suora vaikutus työyhteisön ilmapiiriin, työntekijöiden

motivaatioon ja hyvinvointiin. Esihenkilöiden tulee olla tietoisia työhyvinvoinnin merkityksestä ja osata tukea työntekijöitä näiden hyvinvoinnin ylläpitämisessä. (Kantola 2019, 303-310)

Esihenkilön rooli työhyvinvoinnin tukijana voidaan jakaa useisiin osatekijöihin:

- a) Johtaminen: Esihenkilön tulee olla hyvä johtaja, joka luo selkeät tavoitteet ja odotukset työntekijöilleen. Hyvä johtaminen luo turvallisen ja kannustavan ilmapiirin, jossa työntekijät voivat kukoistaa.
- b) Kommunikaatio: Esihenkilön tulee olla avoin ja kuunnella työntekijöitä. Kommunikaatio on avainasemassa ongelmien tunnistamisessa ja ratkaisemisessa. Esihenkilön tulee myös viestiä selkeästi organisaation tavoitteet ja odotukset.
- c) Työyhteisön rakentaminen: Esihenkilön tehtävänä on edistää tiimityöskentelyä ja luoda positiivinen työyhteisö. Hyvät ihmissuhteet työpaikalla vaikuttavat suoraan työntekijöiden sosiaaliseen hyvinvointiin.
- d) Työkuormituksen hallinta: Esihenkilön tulee varmistaa, että työntekijät eivät kuormitu liikaa. Tämä voi sisältää työtehtävien jakamista tasaisesti, riittävän resurssien tarjoamisen ja työn organisoinnin parantamisen.
- e) Kannustaminen ja palaute: Esihenkilön tulee kannustaa työntekijöitä ja tarjota heille myönteistä palautetta saavutuksistaan. Positiivinen palaute lisää työntekijöiden motivaatiota ja psyykkistä hyvinvointia.

Vaikka esihenkilöillä on tärkeä rooli työhyvinvoinnin tukijoina, he kohtaavat myös haasteita. Näihin haasteisiin voi kuulua:

- a) Resurssien puute: Esihenkilöt voivat kohdata haasteita resurssien, kuten ajan ja budjetin, puutteen vuoksi. Heidän on löydettävä tapoja tehdä enemmän vähemmällä.
- b) Konfliktit: Esihenkilöt saattavat joutua käsittelemään konflikteja työyhteisössä. Konfliktien ratkaiseminen vaatii taitoa ja aikaa.
- c) Stressi: Esihenkilöt voivat kokea stressiä, kun heidän odotetaan johtavan ja tukemaan työntekijöitä samanaikaisesti. Stressinhallintataidot ovat tärkeitä.

d) Muutosvastarinta: Jos organisaatio tekee muutoksia, esihenkilöt voivat kohdata työntekijöiden muutosvastarintaa. Heidän on osattava viestiä muutosten tarpeellisuudesta ja edistettävä niiden hyväksymistä.

Esihenkilöiden toiminnalla on suora vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Kun esihenkilöt hoitavat tehtävänsä hyvin, työntekijät kokevat olevansa arvostettuja, motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä. Tämä lisää työntekijöiden psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Esihenkilöiden työhyvinvointiin panostaminen luo positiivisen kierteen organisaatiossa, joka vaikuttaa lopulta koko organisaation menestykseen. (Kantola 2019, 303-310)

## **2.5 Itsensä johtaminen**

Esihenkilönä on myös tärkeää ottaa huomioon itsensä johtaminen, sillä viitataan oman toiminnan suunnitteluun ja hallintaan jonka tavoitteena on edistää työhyvinvointia ja työtehtävien sujuvuutta, tunteiden säätely on myös iso osa itsensä johtamista. Itsensä johtaminen vaatii hyvin tarkkaa oman toiminnan seuraamista ja omien toimintamallien kritisointia, tämän takia se on hyvinkin haastava taito jota pitää usein harjoittaa omaa egoa vastaan. (työturvallisuuskeskus.fi)

Itsensä johtaminen ei ole yksittäinen tieteenala vaan se sisältää teorioita esimerkiksi psykologiasta ja filosofiasta. Konkreettisia taitoja joita itsensä johtaminen sisältää ovat esimerkiksi ajanhallinta, päätöksenteko, vastuun ottaminen ja avoimuus nämä kaikki tekevät esihenkilöstä tehokkaamman ja tiiminsä tarpeet paremmin huomioon ottavan esihenkilön. (sydänmaalakka, luku 2.4)

### 3. Myynnin johtaminen

#### 3.1 Myyntitiimin johtamiseen relevantit teoriat

Myynnin esihenkilön tärkeimpiä taitoja ovat valmennus, data-analytiikka ja myyntiprosessien tuntemus sekä hallinta. Näillä tiedoilla ja taidoilla työntekijä joka on jo perehtynyt aiemmissa kappaleissa kuvattuihin esihenkilötaitoihin kykenee johtamaan myyntitiimiä tavoitteellisesti ja pitämään tiimensä myyjien motivaatitasot sekä tietotaidon tarvitulla tasolla.

Valmennuksessa voidaan soveltaa pitkälti samaa osaamista kuin perehdytyksessä erona kuitenkin se että työntekijältä voidaan vaatia enemmän ja hänelle voidaan yhdessä asettaa tavoitteita. Valmennuksessa tärkein taito jota esihenkilö tarvitsee on kyky tunnistaa työntekijöiden vahvuuksia ja heikkouksia sekä seurata tiimin jäsenten edistystä. Lisäksi jatkuva palautteen antaminen esimerkiksi tiimipalavereissa kuukausittain tai jopa viikottain antaa alaisille hyvän ja jatkuvan kuvan omasta kehityksestään ja heikkouksistaan. Toinen tärkeä osa valmentamisessa on myyjien motivaation ylläpito. Tätä hyvä esihenkilö voi edistää omalla esimerkillä sekä innostavalla kommunikoinnilla. Edellä mainittujen lisäksi esihenkilöillä voi olla joissakin organisaatioissa erilaisia palkintakeinoja työntekijöille. Yksi palkintakeino voi olla esimerkiksi: myyntikilpailut ja niiden palkinnot, sekä erilaiset tiimin virkistäytymistäpahtumat joiden järjestäminen ja budjetointi voi jäädä esihenkilön vastuulle. Valmennus on erittäin tehokas ja halpa tapa parantaa myyntitiimin suorituskykyä jakaa tietoa, parantaa voittomarginaalia ja parantaa työntekijöiden säilyvyyttä siksi hyvät valmentajat ovat usein myöskin kaikkein arvostetuimpia esihenkilöitä yritysten näkökulmasta. (Microsoft Dynamics 365 sales)

Data-analytiikan osaaminen on hyvien myyntijohtajien salainen ase, se usein erottaa hyvät esihenkilöt parhaista (Junkkari, M. 8.2.2023). Datajohtaminen on tehokasta koska se antaa esihenkilölle huomattavasti laajemman kuvan tiimensä suorituskyvystä ja auttaa ennakoimaan tulevia haasteita. Se voi tukea myös valmentamista erittäin tehokkaasti koska taitava esihenkilö pystyy päättelemään datan perusteella alaistensa vahvuuksia ja heikkouksia sekä auttaa myyntikeissien seuraamisessa. Tietojohtamisella esihenkilö kykenee optimoimaan myyntiputkea ja tehostamaan raportointia omille esihenkilöilleen. (Smedlund 3.9.2021)

Myyntiprosessien tuntemus on arvokas taito myynninesihenkilöille, sillä se auttaa heitä kehittämään yllämainittuja taitoja tehokkaammin. Kun esihenkilö tuntee oman yrityksensä myyntiprosessin ja asiakaskohderyhmän ostopolon perusteellisesti hän kykenee paremmin

arvioimaan alaistensa menestystä ja asettamaan konkreettisia tavoitteita tiimilleen. prosessituntemus auttaa resurssien tehokkaassa käytössä esimerkiksi tunnistamalla tilanteen jossa liian suuri määrä tiimin jäsenistä on osoitettu tiettyyn tehtävään. Vaikkapa yrityksessä jossa asiakkailla ei ole kovinkaan paljon tarvetta jälkihoidolle mutta key account managerejä on silti useampi kappale. (Kottonen 22.9.2023)

### **3.2 Myyntitiimin esihenkilön tehtävät yleisesti**

Myyntitiimin johtajan tehtävät ovat usein monimuotoisia ja voivat vaihdella kohtalaisen paljon. Erilaisissa yrityksissä b2b-myyntissä saattaa olla suurempi painotus esimerkiksi asiakassuhteiden ylläpitoon (Kurvinen & Seppä 2016, 234-236) kun taas b2c myyntiä johtaessa voi olla tärkeämpää panostaa myyjien valmentamiseen. Kaikenkaikkiaan myyntitiimin johtajan vastuulla on yrityksen myynnin edistäminen ja myyjien johto.

Ehkä tärkein vastuutehtävä joka myyntitiimin esihenkilöllä on tavoitteiden asettaminen ja seuranta. Vaikka tavoitteita voi tulla usein johtoportaan ylemmistä kerroksista niiden tarkka asettaminen on lähes aina myyntitiimin johtajan vastuulla lisäksi niiden seuraaminen ja myyjien auttaminen tavoitteisiin pääsyssä ovat erittäin tärkeitä tehtäviä. (Aarnikoivu 2013, Luku 4.1)

Myyntitiimin johto on tavoitteiden asettamisen lisäksi usein vastuussa myyntitiimin analysoinnista. Tähän kuuluu alan trendien seuraaminen, riskienhallinta tiimin sisällä ja markkinoilla yleisesti sekä kilpailijoiden ja asiakasryhmien arviointi. Työnkuvaan kuuluu tietenkin myös näiden analyysien perusteella kerätyn tiedon raportointi omille esihenkilöille ja jakaminen tiimille tukemaan heidän myyntitapaamisiaan. (Kurvinen & Seppä 2016, 140, 159)

### **3.3 Myyntijohtajan ominaisuuksia**

Hyvä myyntitiimin parissa toimiva esihenkilö omaa muiden johtotehtävissä auttavien ominaisuuksien lisäksi joitakin myyntitiimin kohdennettuja ominaisuuksia, jotka auttavat esihenkilöä nostamaan itsensä hyvästä johtajasta hyväksi myyntijohtajaksi

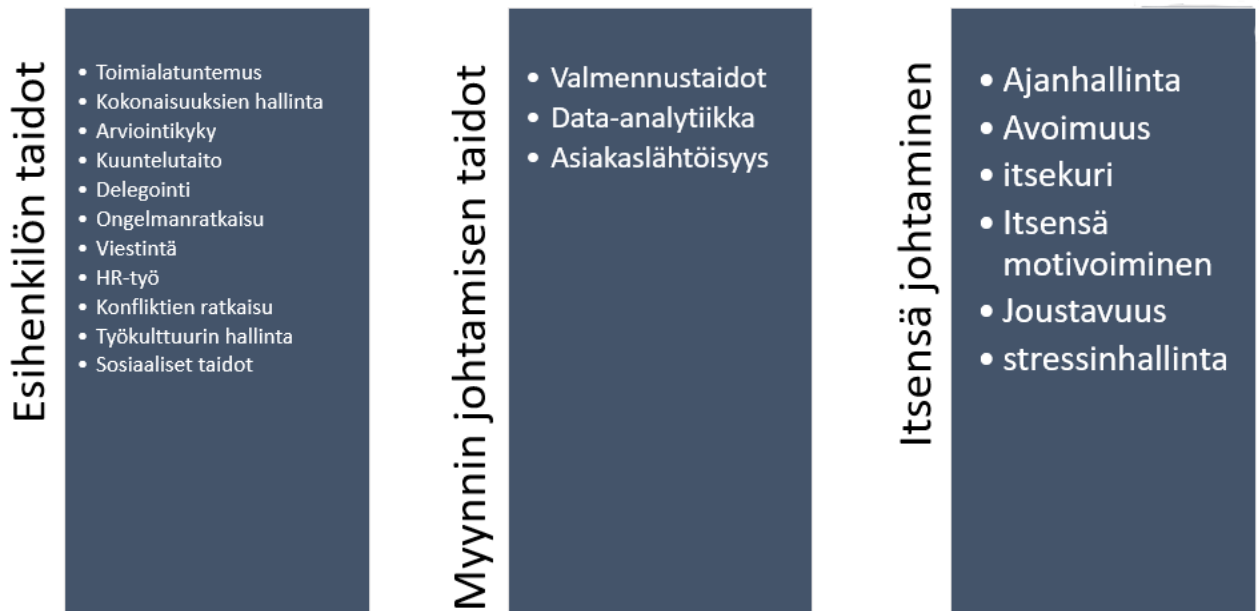
Ensimmäinen myyntitiimin parissa työskentelevälle johtajalle tarpeellinen ominaisuus on kyky delegoida tehtäviä. On erittäin hankalaa keskittyä myyntitiimin suoritukseen isossa kuvassa jos joutuu itse tekemään todella paljon yksityiskohtaisia tehtäviä ja tuhlaamaan aikaa asioihin jotka voitaisiin esimerkiksi asettaa jokaisen myyjän omalle vastuulle tai opettaa yhdelle henkilölle joka voi tiedollaan tukea muuta tiimiä. Hyvä nyrkkisääntö esihenkilöille on pohtia oman tiimin toimintatapoja ja miettiä toimivatko ne jos tiimi ja sen tulokset kasvavat kymmenkertaisiksi, jos esihenkilö päätyy siihen tulokseen että ei niin on hyvin tärkeää

delegoida tehtäviä laajemmin tai automatisoida joitakin rutiininomaisia tehtäviä jotka tehdään tällä hetkellä manuaalisesti (Luukkanen 28.9.2022)

Toinen tärkeä ominaisuus on asiakaslähtöisyys, tämä on toki hyvä ominaisuus lähes kaikille esihenkilöille, sillä asiakkaiden tyytyväisyys vaikuttaa lähes koko yrityksen organisaation tasolla. Myynnissä asiakaslähtöisyys on kuitenkin äärimmäisen tärkeää sillä myyjät ovat usein kaikista näkyvimpiä työntekijöitä koko yrityksessä ja ovat myöskin vastuussa uusien asiakkaiden hankkimisesta sekä heidän ja yrityksen välisen suhteen ylläpitämisestä. Asiakaslähtöinen johtamistapa näkyy lähes kaikissa myynnin esihenkilön päätöksissä ja lähes aina parantaa myyntitiimin tehokkuutta. Asiakkaiden tyytyväisyydestä huolehtiva yritys ja myyntitiimi kykenevät pitämään jo saadut asiakkaat paremmin kuin kilpailijat sillä asiakkaat kokevat olevansa tärkeitä ja että heistä huolehditaan. Asiakaslähtöinen johtamistyyli auttaa esihenkilöä huomioimaan saamansa palautteen hyvinkin tehokkaasti ja kehittämään sen pohjalta oman tiiminsä toimintatapoja jatkuvasti. (Mattinen 4.2023)

## 4. Yhteenveto esihenkilötyöstä

Myynnin esihenkilöksi kehittyessä on siis erittäin tärkeää osata ja omata todella paljon keskeisiä taitoja ja ominaisuuksia johtamisen ja myynnin eri alueilta. Esihenkilöiden täytyy kyetä vaihtelevaan erilaisten roolien välillä hyvinkin nopeasti: hän on myyjien valmentaja, yritysjohdon edustaja ja konfliktitilanteiden ratkaisija. Hyvä esihenkilö siis yhdistää näitä rooleja tarpeen mukaan ja omaa taitoja sekä ominaisuuksia joilla pärjää lähes minkälaisessa vain työelämän tilanteessa. Lisäksi esihenkilön on tiedostettava millaisessa yrityksessä, työkuulttuurissa ja tiimissä hän työskentelee ja sopeutua mahdollisimman nopeasti alaistensa työskentelytapoihin ja tiiminsä tehtäviin. Myynnin esihenkilö tarvitsee monia taitoja joita logistiikka-alan tiiminvetäjä ei välttämättä tarvitse ja toisinpäin. Oman tiimin johtamisen lisäksi esihenkilöt joutuvat olemaan myös vastuussa omasta osaamisestaan ja jaksamisestaan. Tässä esille tulevat itsejohtamisen taidot, itsensä johtaminen on tärkeää kaikille työelämässä oleville henkilöille. Esihenkilöt eivät ole poikkeus ja hekin tarvitsevat itsensä johtamista jotta pystyvät hallitsemaan stressiään ja olemaan vastuullinen johtaja.



Kuva 5. Myynnin esihenkilönä tarvittavat taidot

Kuvassa mielestäni keskeisimmät esihenkilötaidot kerättynä yhteen, myynnin esihenkilön taidot on eroteltu omaan laatikkoon. Tämä kuva auttaa lukijaa hahmottamaan mitä taitoja taitoja myynnin esihenkilötyöhön pyrkivän täytyy harjoitella. Olen myöskin käyttänyt tätä kuvaa oman kehitykseni hahmottamiseen tämän työn portfolio-osuudessa. Kuvan sisältämiä taitoja tarkastelemalla voi hahmotella mitä asioita kannattaa painottaa myynnin esihenkilöksi kehittyessä ja missä on jo valmiiksi hyvä.

## 5. Osaamisen kehittyminen

### 5.1 Oma kehitykseni

Olen ollut kiinnostunut esihenkilötyöstä pidemmän aikaa, sillä huomasin jo nuorena että minulla oli luontaisesti ominaisuuksia ja kiinnostuksen kohteita jotka soveltuvat hyvin johtotehtäviin. Näitä ovat esimerkiksi organisointikyky, hyvät viestintätaidot sekä aito kiinnostus ihmisten organisointia kohtaan. Suurin osa nuorudeestani kuitenkin kului ilman tietoista esihenkilötaitojen kehitystä. Pysin kuitenkin ottamaan erilaisissa ihmisryhmissä ja koulutehtävissä mahdollisimman aktiivisen roolin ja toimimaan ryhmän sisäisten ongelmien ratkaisijana. Lisäksi olin kiinnostunut psykologiasta ja opiskelin aineesta lukiossa kaikki mahdolliset kurssit, tämäkin on tietotaito joka lisäsi ihmisymmärrystäni ja antoi hieman pintaa syvemmän kuvan sosiaalisten konfliktien analysoinnista.

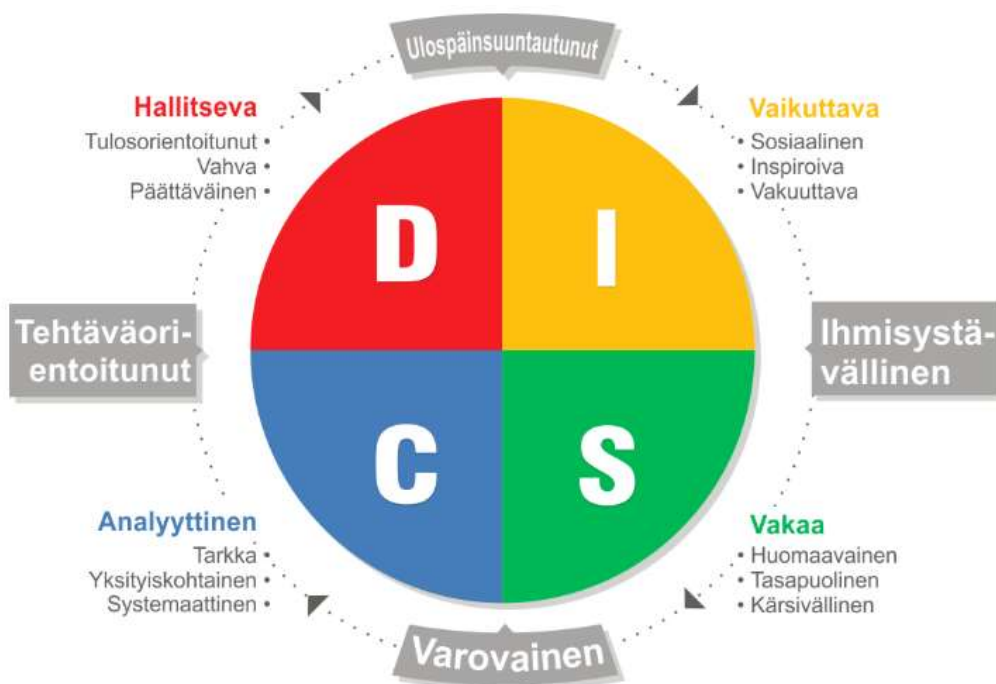
Lukion jälkeen kävin varusmiespalveluksen ja siellä minulla viimeistään heräsi aito kiinnostus esihenkilötyötä kohtaan, niinkin paljon että hain aliupseerikurssille. Aliupseerikurssilla sain ensimmäistä kertaa oikeaa opetusta johtamisen taidoista. Kurssilla käytiin läpi syväjohtamista (Kinnunen ja kollegat 2012, 29-40), konfliktien ratkaisua, viestintätaitoja sekä koulutus/valmennustaitoja. Näiden taitojen lisäksi kurssilla opetettiin paljon erilaisia organisointiin liittyviä taitoja, kuten: delegointia ja aikatauluttamista. Kurssin jälkeen näitä kaikkia taitoja sovellettiin alokkaiden johtamisessa, sekä omissa sota-ajan tehtävien koulutuksessa. Alokkaita kouluttaessa saimme todella hyvän pohjan perehdytykseen ja konfliktitilanteiden hallintaan. Sota-ajan tehtäviä harjoitellessa saimme sen sijaan hyvää kokemusta vaikeissa olosuhteissa toimimisesta, viestinnästä ja delegoinnista. Varusmiespalveluksen aikainen johtajakoulutus oli siis kaikenkaikkiaan erittäin positiivinen kehityskokemus, vaikka onkin hyvä huomioda että puolustusvoimien kaltaisessa erittäin hierarkisessa organisaatiossa esihenkilöiden tehtävät eroavat monella kohtalaisen kriittiselläkin tavalla työelämän johtotehtävistä. (liite 1)

Varusmiespalveluksen jälkeen olin töissä postin logistiikkakeskuksessa noin vuoden verran. Töissä johtamisosaamiseni ei suoraan kehittynyt mutta pääsin näkemään siviilijohtamista alaisen näkökulmasta ja tapaamaan erilaisia esihenkilöitä, sekä tunnistamaan heistä vahvuuksia ja heikkouksia. Puolen vuoden työskentelyn jälkeen pääsin Haaga-Heliaan opiskelemaan myyntiä ja aloin ensimmäisen kerran tietoisesti kehittämään omaa esihenkilöosaamistani sekä ohjaamaan urapolkuani johtamistöiden suuntaan. Opintojen aikana kävin 2 vapaavalintaista kurssia esihenkilötyöstä. Toinen oli kurssi esihenkilötyön perusteista, jolla käytiin läpi yleisiä käytäntöjä ja johtamistyytlejä. Toinen kurssista painottui enemmän konfliktien ratkaisuun. Lisäksi myynnin koulutusohjelmaan

sisältyy paljon johtamistyötä siivuuttavia opintokokonaisuuksia esimerkiksi: myynnin johtamisen kurssi ja 21 päivää yritysmyyynnissä jonka aikana pääsin tutustumaan myyntijohtajan työhön lähietäisyydeltä. (liitteet 1-4)

### 5.1.1 DiSC-analyysi

Opintojen aikana vastasin DiSC-kyselyyn jonka tarkoituksena on kartoittaa omaa työelämän persoonallisuustyyppiäni. DiSC analyysin tulos on jaettu 4 osaan jotka on selitetty alla olevassa kuvassa (liite 4)



Kuva 6. DiSC-malli (mukaillen Svensson)

Itse sijoitin kuvan osoittamalla DiSC kentällä vasempaan päähän D:n ja C:n väliin. Olen siis hallitseva ja analyttinen. Tunnistan itseni erittäin vahvasti tästä tuloksesta, sillä olen hyvinkin tulos-orientoitunut ja kiinnostunut yksityiskohdista. Minulla on vielä kehitettävää ihmisyystävällisyydessä ja esimerkiksi kärsivällisyydessä. Esihenkilötyössä olen vahvimmillani juurikin silloin kun olen kontrollissa ja pääsen suunnittelemaan tulevan projektin suorittamisen tarkasti. Vaikka olenkin vahvasti DC persoona minulla on oman DiSC tulokseni mukaan myöskin joitakin piirteitä i ja s persoonista, kuten ystävällisyys ja

sosiaaliset taidot yleisesti, tämä näkyi mielestäni hyvin varusmiespalveluksen aikana, sillä tulini hyvin toimeen alaisteni kanssa. Vaikka disc-analyysin mukaan minulla pitäisi olla siinä jonkin verran haasteita. (liite 4)

Olen siis vahva DC persoona joka tarkoittaa että olen pääasiassa hallitseva ja analyttinen. Analyysin heikkous kuitenkin on juurikin siinä että emme ole stereotyyppisiä jotka noudattavat aina omalle persoonalleen ominaisia luonteeipiirteitä, oli kuitenkin kiinnostavaa tarkastella omia heikkouksiani ja tämä sai miettimään onko kiinnostukseni esihenkilötyöhön osittain myös hallitsevan persoonallisuuteni piirre. (liite 4)

### **5.1.2 21 päivää yritysmyyntissä**

Haaga-Helian myynnin koulutusohjelmaan kuuluu tavallisten kurssien ja työssäharjoittelujen lisäksi opintojakso nimeltään 21 päivää yritysmyyntissä. Opintojakson tavoitteena oli antaa maistainen b2b myynnin parissa työskentelystä. Olen käyttänyt kurssin aikana saatuja arvioita ja oppeja koko opinnäytetyöprosessin ajan etenkin omaa osaamistani arvioidessa. Suoritin kurssin yrityksessä nimeltään Administer. Administer on tilitoimisto joka tarjoaa ohjelmisto, talous-, palkkahallinto- ja konsultointipalveluja. Pääasiassa seuraamani myyntitiimi myi palkkahallinnonpalveluita asiakkailleen. Ilmaisin heti kurssin alussa kiinnostukseni esihenkilötyötä kohtaan ja sovimmekin myyntitiimin johtajan kanssa, että tulen seuraamaan hänen töitään kaikkein eniten. Opintojakson aikana pääsin osallistumaan myyntijohtajan kanssa erilaisiin tapaamisiin. Palavereissa käsiteltiin muunmuassa: myyjien tuloksia, markkinointia, erilaisten myyntiä tukevien järjestelmien alihankintaa ja Administerin emoyhtiön muiden myyntitiimien tilannekuvaa. Kaiken kaikkiaan sain todella hyvän vilkaisun myynnin esihenkilön työnkuvaan ja arjen toimintoihin. Johtamistyön lisäksi pääsin tutustumaan Administerin myyjien työhön sekä markkinointiin, näistä sain hyvän kuvan yrityksen myyntiprosessista ja asiakkaista. Mielestäni kurssi oli todella mukava matalan kynnyksen tapa tutustua b2b myyntiin ja uskon että moni asia joihin kurssin aikana tutustuin tulevat olemaan minulle vielä erittäin tärkeää osaamista tulevalla urallani. (liite 2)

Kurssin arvointi järjestettiin niin että joku henkilö harjoitteluyrityksessä täytti meille jaetun arviointilomakkeen. Lomakkeessa oli 5 tarkasteltavaa osa-aluetta: opiskelijan ja haaga-helian esittely kurssin alussa, oman osaamisen hyödyntäminen ja oppimishalu, oma-aloitteisuus, pitkäjänteisyys ja käytös/asenne joita vastuuhenkilö arvioi arvosanalla 0-5. Sain esittelystä, oppimishalusta ja asenteesta täyden arvosanan (5) ja aktiivisuudesta sekä

pitkäjänteisyydestä arvosanan 4. Kehuja sain omasta oppimisenhalusta sekä analyttisestä näkökulmasta harjoittelun aikana. Olin tyytyväinen tähän arvioon sillä minun tavoitteeni harjoittelujakson alussa oli ennenkaikkea tuoda Administerille tuoretta näkökulmaa ja analysoida opintojeni perusteella myyntitiimin toimintaa ja kuten arvioinnista näkyy niin onnistuin tavoitteessani kiitettävästi. (liite 3)

### 5.1.3 Opintojen aikana saatu kokemus

Myynnin johtamisen kurssilla harjoittelimme myynnin johdon lisäksi joitakin yleisiä esihenkilön taitoja. Yksi näistä taidoista oli konfliktitilanteiden ratkaisu jota harjoittelimme roolipelin avulla. Tehtävä suoritettiin niin että opiskelijat jakautuivat pareihin ja jokaiselle parille annettiin lista skenaarioista joita esihenkilö saattaa tehtävässään kohdata. Toinen opiskelijoista toimi esihenkilön roolissa ja toinen työntekijän, tehtävä videoitiin ja siitä saatiin arvio sekä opettajalta että työntekijän roolissa olevalta opiskelijalta. Esimerkiksi yksi tehtävässä läpikäydyistä skenaarioista oli keskustelu esihenkilön ja myyjän välillä myyjän liiallisesta alkoholin käytöstä työajalla. Tehtävä oli mielestäni kiinnostava koska ilman valmista käsikirjoitusta sekä esihenkilö että alainen improvisoivat ja joutuivat oikeasti reagoimaan toistensa sanomisiin, tämä johti siihen että skenaariot tuntuivat hyvinkin aidoilta. Mielestäni tehtävässä kaikkein keskeisimpänä taitona oli oikean viestintätyylin valitseminen alaisen mielentilan ja asenteen mukaan. (liite 5)

Myynnin johtamisen kurssin lisäksi kävin 2 esihenkilötyöhön liittyvää kurssia ensimmäinen oli esihenkilötyön perusteet ja toinen monimuotoisen työyhteisön johtaminen.

Esihenkilötyön perusteiden kurssilla kävimme läpi esihenkilötyöhön liittyvää osaamista hyvin konkreettisesta näkökulmasta. Kursilla tehtiin ryhmätyönä esihenkilön käsikirja (liite 6), jokainen ryhmä sai yhden osa-alueen josta he tekivät powerpoint esityksen sekä kirjoittivat yhden luvun käsikirjaan. Oma ryhmäni sai aiheekseen työntekijän työsuhteen aloittamisen ja perehdytyksen esihenkilön näkökulmasta, saimme tehtävästä erinomaisen arvosanan. Parhaiten kurssista mieleen minulle jäikin ryhmätyön käsittelevät aiheet ja sen kuinka hyvää konkretiaa sain esihenkilöksi kehittymistä varten. Toinen johtamisen kurssi jonka kävin oli monimuotoisen työyhteisön johtaminen, tällä kurssilla käytiin enimmäkseen läpi konfliktinratkaisua. Tälläkin kurssilla oli ryhmätyö joka tehtiin keräämällä ryhmäläisten kohtaamia konfliktitilanteita työelämässä ja ehdottamalla ratkaisua näihin, sekä analysoimalla sitä kuinka hyvin kyseisen opiskelijan esihenkilö tilanteen oikeasti ratkaisi. Tärkein oppi tältä kurssilta oli ylivoimaisesti kyky analysoida omaa osaamista ja vastuunottoa, kävimme läpi niin monia erilaisia konflikteja joissa esihenkilö ei toiminut toivotulla tavalla että kykenen vertailemaan omaa tekemistäni näihin esimerkkeihin.

Viimeinen mieleeni jäänyt opintojen aikainen esihenkilöosaamistani kehittänyt tilanne oli työyhteisöosaaja-kurssilla tehty ryhmätyö nimeltään salesforum (liite 7). Ryhmätyön tehtävänä oli järjestää webinaari, jokainen opiskelija jaettiin 3 eri ryhmään ja jokaiselle ryhmälle valittiin Event manager jonka tehtävänä oli johtaa koko ryhmätyön edistymistä. Minut valittiin event managerin rooliin, roolissa vastuullani oli 3 tiimiä: puhujien rekrytointi, markkinointi ja tapahtumanjärjestäjät joiden edistymistä seurasin ja joiden välistä viestintää jouduin hallinnoimaan. Kurssi oli todella opettavainen etenkin kun se tapahtui opintojeni ensimmäisellä lukukaudella ja se olikin osasyynä omalle esihenkilötyöstä kiinnostumiselleni. Tärkein oppi jonka tehtävästä sain oli ajan ja resurssienhallinta, oli erittäin haastavaa seurata tiimien editymistä ja varmistaa että kaikki saavuttavat tavoitteensa. Tämä johtikin haastaviin tilanteisiin kurssin loppuvaiheilla, kun aikamme oli loppuillaan emmekä olleet vielä löytäneet tarpeeksi puhujia webinaariimme. Stressinhallinta ja delegoiminen olivat oleelliset taidot joita jouduin webinaarin järjestämisessä hyödyntämään.

## **5.2 Analyysi nykyisestä osaamisesta ja kehittämistarpeista**

Tässä kappaleessa tarkastelen osaamisalueiden arviointia, 21 päivän yritysmyyynnissä -kurssin kokemuksia sekä DiSC-analyysiä. Painotan myös kehittämissuunnitelman roolia myynnin esihenkilötyön osaamisen vahvistamisessa.

Osaamisalueiden arvioinnissa tarkastelin tarvittavia taitoja esihenkilötyössä ja omaa osaamistasoani. Olen tunnistanut sekä vahvuuteni että kehityskohtani. 21 päivää yritysmyyynnissä -kurssi tarjosi mahdollisuuden tutustua B2B-myyntiin, ja sen oppeja hyödynsin opinnäytetyössäni. DiSC-analyysi auttoi tunnistamaan oman persoonallisuustyypini ja vahvuuteni. Analyysi toi esiin kehityskohteita esihenkilötyöhön liittyen.

Kehittämissuunnitelma on suunniteltu tukemaan myynnin esihenkilötyön osaamisen kasvua. Se jakautuu kolmeen pääteemaan: itsensä johtaminen, johtamistaidot ja myynnin johtaminen. Tämä suunnitelma auttaa minua kehittämään vahvuuksiani ja työskentelemään heikkouksieni parantamiseksi myynnin esihenkilötyössä. Suunnitelma tukee tavoitteitani ja ammatillista kasvuani.

### 5.2.1 Osaamisalueiden arviointi

Seuraavana taulukko esihenkilötyössä tarvittavista taidoista ja omasta osaamistasostani, yleinen osaamistaso osaamisalueesta on merkitty numero arviolla ja tarkempien taitojen osaamiset jaettu 3 kategoriaan osaan, osaan perusteet ja en osaa. Kuten taulukostakin näkyy varusmiespalveluksessa opitut taidot ovat minulla kohtalaisen hyvin hallinnassa ja kehittettävää löytyy etenkin myyntitaidoista sekä taidoista joita ei käytetty/koulutettu puolustusvoimien hyvin hierarkisessa johtajakulttuurissa, kuten työkuulttuurin hallintaan liittyvät taidot.

Taulukko: oman osaamisen arvio

Osaaminen	Arvio (1-5)	Mitä osaat/vahvuudet? Kehittämiskohteet?
Esihenkilötaidot	4	osaan: perehdytys, viestintä, arviointikyky, delegointi, osaan perusteet: ongelmanratkaisu, konfliktien ratkaisu, toimialatuntemus, kuuntelutaito, kokonaisuuksien hallinta en osaa: työkuulttuurin hallinta, rekrytointi,
Myynnin johtamisen taidot	2	osaan: Valmennustaidot osaan perusteet: asiakaslähtöinen lähestymistapa, data-analytiikka en osaa:
Itsensä johtaminen	3	osaan hyvin: itsetuntemus, joustavuus, stressinhallinta osaan perusteet: rehellisyys, itsensä motivoiminen en osaa: ajanhallinta, itsekuuri

### 5.3 Kehittämissuunnitelma

Olen käynyt tässä opinnäytetyössä läpi omia jo valmiiksi löytyviä taitoja, vahvuuksia ja heikkouksia myynnin esihenkilötyön saralla. Johtamista olen opiskellut koulussa erillisten kurssien ja puolustusvoimien johtajakoulutuksen kautta ja myynnin työstä minulle on tullut hyvä pohja opinnoistani. Kehittämissuunnitelmani tavoitteena on luoda noin vuoden mittainen kolmiosainen pohja myyntijohtajan töihin kehittymiseen, joka tukee ja hyödyntää koulussa oppimiani aiheita sekä keskittyy omiin heikkouksiini.



Kuva 7. kehittämissuunnitelman teemat ja järjestys

### 5.4 Suunnitelman vaiheet ja niiden tavoitteet

Olen jakanut suunnitelman 3 pääteemaan joista jokaisen harjoittelu kestää 4 kuukautta, tarkoituksena ei ole kuitenkaan keskittyä pelkästään teemojen sisältämiin kehitystavoitteisiin vaan jatkaa jo nyt alkanutta myyntitaitojen kehitystä niiden rinnalla, sillä myyntijohtajan tulee omata myös tarpeellinen ammattitaso johtamiseen liittyvien taitojen lisäksi. On myöskin tärkeää huomioida että kehityssuunnitelma on suunniteltu toimimaan työstä riippumatta ja jopa sillä painotuksella että olen rivimyyjän tehtävässä prosessin alkaessa, koska ei ole itsestäänselvyys että päätyisin esihenkilön rooliin suoraan opintojen jälkeen. Kuvassa 6 on rajattu suunnitelman pääteemat: itsensä johtaminen, johtamistaidot

ja myynnin johtaminen pääteemat suoritetaan kuvan osoittamassa järjestyksessä jotta kehittyminen lähtee liikkeelle omasta itsestäni ja loppuu pisteeseen jossa yhdistän myynnillisiä taitoja ja kahta ensimmäistä pääteemaa myynnin esihenkilön taitojen kehittämiseen.

Ensimmäinen pääteema on itsensä johtaminen, tämän vaiheen aikana on tarkoitus keskittyä omiin heikkouksiini itsensäjohtamisen saralla. Olen valinnut tärkeimmiksi kehityksen kohteiksi aiemman analyysin perusteella aikataulutuksen, itsekurin ja motivaation. Aikataulutus siksi että hyvä aikataulutus auttaa kehittämään organisointikykyjäni sekä rajaamaan työ ja vapaa-ajan selkeästi, lisäksi olen huomannut että aikataulujen seuraaminen on yksi heikkouksistani ja oman ammattisuoriutumisen takia on tärkeää työskennellä sen parantamiseksi. Seuraava kehityksen kohde on itsekuri, tämän valitsin koska esihenkilöillä on paljon vastuuta mutta myös usein paljon vapauksia ja jos esihenkilö ei pidä itseään ruodussa hänellä ei välttämättä ole ketään varmistamassa että hän tekee omat tehtävänsä. Viimeinen kehityskohde on motivaatio, sillä huomasin varusmiespalveluksessa että epämotivoitunut esihenkilö saa myös alaisensa motivaation laskemaan.

Toinen pääteema jonka harjoittelu alkaa neljännen kuukauden kohdalla on johtamistaidot, tämän vaiheen aikana pyrin keskittymään konkreettisiin taitoihin joita esihenkilötyössä tarvitaan yleisesti. Olen tunnistanut omat heikkouteni joita ovat: työkultuurin hallinta, rekrytointi ja ongelmanratkaisu. Näistä kehityskohteista kulttuurin hallinta on minun suurin heikkouteni josta olen saanut ennenkin palautetta, rekrytointi on taito jota en ole koskaan päässyt harjoittelemaan ja ongelmanratkaisu on DiSC-analyysini perusteella minulle luontainen taito jota haluan kehittää mahdollisimman hyväksi.

Kolmas ja viimeinen pääteema on myynnin johtaminen. Tavoitteena on kerätä aiempien teemojen kehityskohteet ja myyntitaidot yhteen. Lisäksi kehitän tässä vaiheessa myös muutamia myyntijohtajalle tarpeellisia taitoja kuten asiakaslähtöisyyttä, data-analytiikkaa ja valmentamista.

## **5.5 Suunnitelman vaiheiden sisältö**

Alla on kuvattu suunnitelman mukaisten pääteemojen sisällöt tarkemmin, niihin on myöskin kirjoitettu tehtäviä ja tavoitteita joita seurata itseään kehittäessä.

# Itsensä johtaminen

Aikataulutus	Itsekuri	Motivaatio
<ul style="list-style-type: none"> <li>Selkeä unirytm</li> </ul> Koulu/töiden aloittamiselle ja lopettamiselle selvä aikataulutus Ajan varaaminen kotitöille Vapaa-aika oikeasti vapaata	<ul style="list-style-type: none"> <li>Säännöllinen liikunta esim 4 kertaa viikossa</li> <li>Ruokailun säännöllisyys ja terveellisyys</li> <li>Opiskelun/kotitöiden priorisointi töiden ulkopuolella</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Itsensä palkitseminen</li> <li>Kehityssuunnitelman tavoitteiden seuraaminen</li> </ul>

# Johtamistaidot

Työkulttuurin hallinta	rekrytointi	ongelmanratkaisukyky
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hyväntuulisena töihin</li> <li>Kannustava asenne kollegoja kohtaan</li> <li>Aktiivinen osallistuminen työpaikan sisäisiin tapahtumiin</li> <li>Aktiivinen osallistuminen palavereissa jne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tutustu erilaisiin työntekijätyyppeihin</li> <li>Lue rekrytoinnista</li> <li>Hae töitä ja keskustele omien rekrytoijien kanssa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktiivinen asenne ongelmatilanteita kohtaan</li> <li>Pyri ennakoimaan töissä vastaantulevia haasteita</li> <li>Kokeile uusia työskentelytapoja</li> </ul>

# Myynnin johtaminen

asiakaslähtöisyys	Data-analytiikka	valmentaminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pohdi mitä asiakasryhmiä omalla työpaikalla otetaan huomioon</li> <li>• Keskustele myyjien ja asiakaspalvelijoiden kanssa</li> <li>• Ole itse tietoisempi asiakas ja tarkastele omaa käytöstä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskity omien työtehtävien tunnuslukuihin</li> <li>• Harjoittele excelin käyttöä</li> <li>• Pyri hyödyntämään dataa omassa tekemisessä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosiaalisten taitojen harjoittelu</li> <li>• Palautteen kysyminen ja antaminen</li> </ul>

## 5.6 Tulevaisuuden näkymät ja jatkokehitys

Aion itse kokeilla kehittämissuunnitelmaa seuraavasta tammikuusta alakavan kalenterivuoden ajan. Minulla on opintojen viimeinen työssäharjoittelu vielä tekemättä ja tarkoituksena olisi suorittaa se seuraavan kevään aikana, sekä todennäköisesti siirtyä suoraan tämän jälkeen työelämään. Uskon että kehittämissuunnitelma auttaa minua saamaan strukturoidumman alun omalle uralleni ja ohjata minua esihenkilötyö tavoitteeseni. Tavoitteena on myös kehittää kehittämissuunnitelmaa eteenpäin omien kokemusteni perusteella, olen etenkin kiinnostunut siitä onko opeteltavien taitojen järjestys toimivimmassa järjestyksessä, lisäksi työelämä tuo varmasti uusia haasteita jotka tuovat uusia taitoja opeteltaviksi.

## 6. Pohdinta

Seuraavassa luvussa käydään läpi sitä kuinka opinnäytetyön tavoitteisiin päästiin ja miten työn kirjoitusprosessi meni. Analysoin koko ont-prosessin etenemistä ja onnistumista, sekä arvioin omaa oppimistani.

### 6.1 Tavoitteiden onnistumisen arviointi

Alkuperäiset tavoitteeni olivat luoda kehittämissuunnitelma, joka mahdollistaisi oman urakehitykseni jatkamisen, selvittää myynnin esihenkilön tarvitsemat taidot ja tarkastella omaa osaamiseni kehittymistä. Olen tyytyväinen siihen, miten onnistuin saavuttamaan nämä tavoitteet toivotulla tasolla. Työni eri osat tukivat toisiaan tehokkaasti, ja teoria tarjosi hyvän pohjan oman osaamiseni analysoinnille, joka puolestaan luo vankan perustan kehittämissuunnitelmalleni. Pyrin tekemään kehittämissuunnitelmasta mahdollisimman konkreettisen ja käytännönläheisen, jotta lukijan olisi helppo hahmottaa ja laatia sen pohjalta oma versionsa. Opinnäytetyön asteittainen kirjoitustapa mahdollisti sujuvan etenemisen ja antoi mahdollisuuden kehittää osaamistani hyvään tahtiin. Teoriaosuudessa tunnistetut taidot ja teoriat auttoivat minua hahmottamaan omat vahvuuteni ja heikkouteni. Teoriaosuuden päätavoitteena oli tarjota yleiskuva myyntijohtajan työstä ja siihen liittyvistä taidoista joiden pohjalta voin selkeyttää omaa urasuunnitelmaani. Tavoitteenani oli myös tehdä projektista hyödyllinen itseni lisäksi muille myynnin esihenkilötyöstä kiinnostuneille ja sitä harkitseville.

### 6.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessin alussa suunnittelin aikatauluni erittäin pääpiirteittäin, sillä halusin pitää työskentelyn joustavana. Lisäksi minulle oli työn alussa selvää, että halusin keskittyä johtamiseen kaikista eniten ja pitää työn käytännön tasolla. Teoriaosuutta kirjoittaessa minulla kesti jonkin aikaa päättää, miten halusin jakaa aiheen. Myynnin johtamisen taidot tuntuivat kuitenkin kaiken kaikkiaan luontevalta jakaa yleisesti hyödynnettäviin johtamistaitoihin ja nimeomaan myyntiä johtaessa tarvittaviin.

Olen sittemmin huomannut, että nyt maininnan tasolle jäänyt varusmiespalveluksessa kohtalaisen tutuksi tullut syväjohtaminen olisi voitu lisätä teoriaan. Jos voisin tehdä jotain toisin, kirjoittaisin käyttämäni lähteet heti alusta alkaen tekstiin enkä erilliseen dokumenttiin, tämä tuotti minulle paljon lisätyötä kun aloin muotoilemaan tekstiä. Opin myös katsomaan omaa osaamistani kriittisesti ja tunnistamaan esihenkilötaitoja sekä johtamistyytlejä myös

muissa ihmisissä. Chat GPT-tekoälysovellusta käytin tekstin muotoiluun ja brainstormingiin, tämä oli minulle uusi työskentelytapa joka helpotti huomattavasti kirjoitusprosessia mutta toi uniikkeja haasteita brainstormingiin. Koska tekoäly ei oikeasti ajattele itse eikä jaa omia tietolähteitään oli erittäin tärkeää katsoa sen tuottamaa tekstiä ja tietoehdotuksia hyvinkin kriittisellä silmällä. Huomasin kuitenkin nopeasti että tämä oli minulle hyvinkin mieluinen tapa työskennellä, sillä tekstinmuotoilu on yksi heikkouksistani kirjoittajana kun taas faktojen tarkistus ja lähteiden kuuluu vahvuuksiini.

Koko prosessi oli aika luonnollinen ja vapaamuotoinen, ja työskentelytapanani oli kirjoittaa paljon ja laajasti, palaten tekstiin myöhemmin karsimaan ylimääräistä ja epäoleellista tietoa itse sekä chat GPT:n avulla. Kokemuksena opinnäytetyön tekeminen oli erittäin haastavaa, mutta pidin siitä, että omaa johtamisosaamistani pohtiessa jouduin samaan aikaan kohtaamaan omia itsensä johtamisen heikkouksia ja kehittämään itseäni aktiivisesti myös työtä tehdessä.

Suurimmat haasteet työtä tehdessä olivat samoja, joita kuvasin heikkouksiksi johtamisen taidoissa. Aikatauluttamisen kanssa minulla tuli jonkin verran haasteita vastaan, etenkin prosessin loppuvaiheilla tapahtuneen sairastumisen takia. Lisäksi kesäloma kesken prosessin toi mukanaan motivaation ylläpitämiseen liittyviä haasteita. Tein työn alussa aika tarkan suunnitelman opinnäytetyön sisällölle, ja jos voisin tehdä työn uudelleen, tekisin samanlaisen työn aikataululle ja pyrkisin pysymään siinä mahdollisimman tarkasti. Työtä tehdessä opin paljon omista ammatillisista valmiuksistani ja esihenkilötyöstä yleisesti. Lisäksi opin paljon tekstin muotoilusta ja pitkien raporttien luomisesta.

## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Talentum. Helsinki.

Cote, C. 17.1.2023. Why problem-solving skills are essential for leaders in any industry. Harvard business school internetjulkaisu. Luettavissa: <https://online.hbs.edu/blog/post/problem-solving-in-business> Luettu: 16.8.2023

Flyyn, P. Body Language—The Language of Contemporary Fashion. Yale-newhaven teachers institute verkkoteksti Luettavissa: <https://teachersinstitute.yale.edu/curriculum/units/1985/6/85.06.03.x.html> Luettu: 15.6.2023

Fondia 19.1.2016. Blogijulkaisu. Luettavissa: <https://fondia.com/fi/fi/ajankohtaista/artikkelit/esimies-malttia-irtisanomistilanteessa> Luettu: 7.9.2023

Hartley, G., Karinch, M. 2010. The body language handbook. Franklin Lakes. Career Press.

Heino, I. 2014. ONT. Musiikin vaikutus kognitiivisten takertumien purkamisessa. Laurea AMK. Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/79871/Opinnaytetyo\\_Heino\\_2014.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/79871/Opinnaytetyo_Heino_2014.pdf?sequence=1) Luettu: 16.8.2023

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. p. Edita. Helsinki.

Jääskeläinen, H. 18.11.2020. Hyvä esimies vai hyvä asiantuntija – kumpi sinä olet?. Brik-lehti. Luettavissa: <https://brik.fi/brik-lehti/hyva-esimies-vai-hyva-asiantuntija/> Luettu: 10.6.2023

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. 3. p. Talentum Media. Helsinki.

Junkkari, M. 8.2.2023. Myyntipäällikkö Gartner. Datan käyttö myynnin johdossa. Haaga-Helia. Luento. Helsinki.

Kinnunen, T. Herrala, J. Perheentupa, C. Aalto, J. Intke, P. Ohrankämmen, O. Halonen, P. Pukaralammi, P. Collin, R. Hyppönen, H. Pesonen, J. Horila, J. Lehtonen, Y. Leskinen, J. Westersund, M. Jokitalo, J. 2012. Johtajan Käsikirja. Puolustusvoimat. E-kirja. Luettavissa: <https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/2258487/PEVIESTOS-Johtajan->

[kasikirja.pdf/a2e5cfd6-b385-4893-87a4-dbb72a2ce1a9/PEVIESTOS-Johtajan-kasikirja.pdf](#)

Luettu. 16.10.2023

Kantola, J. 2019. Miten kääntää työyhteisön konfliktit oppimiskokemukseksi työyhteisösovittelulla? Luettavissa: Luettu: 17.9.2023

Kottonen, O. 6.9.2022. B2B-myyntin johtaja: Mitä kannattaa johtaa?. Rastor instituutin blogi. Luettavissa: <https://www.rastorinst.fi/rastor-instituutti/blogi/b2b-myyntin-johtaja-mita-kannattaa-johtaa/> Luettu: 22.9.2023

Konttinen, H., Lahtiluoma, E., Mäkinen, J., Raitala, J., Suutarla, R., Vesanen, K., Myllymäki, P. 23.2.2022. Esihenkilön hyvät vuorovaikutustaidot mahdollistavat onnistuneen johtamisviestinnän. Turun amk-blogi. Luettavissa: <https://talk.turkuamk.fi/hyve/esihenkilon-hyvät-vuorovaikutustaidot-mahdollistavat-onnistuneen-johtamisviestinnan/> Luettu: 10.6.2023

Kottonen, O. 6.9.2022. B2B-myyntin johtaja: Mitä kannattaa johtaa?. Rastor instituutin blogi. Luettavissa: <https://www.rastorinst.fi/rastor-instituutti/blogi/b2b-myyntin-johtaja-mita-kannattaa-johtaa/> Luettu: 22.9.2023

Luukkanen, J. 29.9.2022. Hyvän myyntijohtajan 6 ominaisuutta. Huippumyynti-blogi. Luettavissa: <https://www.huippumyynti.fi/hyvan-myyntijohtajan-6-ominaisuutta/> Luettu: 27.9.2023

ManpowerGroup Oy 2019. Opas onnistuneeseen rekrytointiin – rekrytoijan selviytymisopas muuttuvaan maailmaan. Luettavissa: [https://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Opas%20onnistuneeseen%20rekrytointiin/Manpower-opas-onnistuneeseen-rekrytointiin.pdf?utm\\_campaign=Tuloksellinen%20rekrytointi&utm\\_medium=email&hsmi=35220580&hsenc=p2ANqtz--zA090uaOPK58-aSeBwsQo4Wex1m1uvqd9O7DjrNpHhR5BjIKleUx2JsVkZpX\\_WyD7t-L-oRfNBGQtBkbdJnNzyN16IHws4KcHcVTZ3KKQd0PeRUuk&utm\\_content=35220580&utm\\_source=hs\\_automation](https://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Opas%20onnistuneeseen%20rekrytointiin/Manpower-opas-onnistuneeseen-rekrytointiin.pdf?utm_campaign=Tuloksellinen%20rekrytointi&utm_medium=email&hsmi=35220580&hsenc=p2ANqtz--zA090uaOPK58-aSeBwsQo4Wex1m1uvqd9O7DjrNpHhR5BjIKleUx2JsVkZpX_WyD7t-L-oRfNBGQtBkbdJnNzyN16IHws4KcHcVTZ3KKQd0PeRUuk&utm_content=35220580&utm_source=hs_automation). Luettu: 5.9.2023

Mattinen, S. 4.2023. Asiakslähtöinen palvelujohtaminen – Artikkelikokoelma YAMK-opinnäytetöiden tuloksista 2022. Luettavissa: <https://pohjoisentekijat.fi/2023/02/21/asiakslahtoinen-palvelujohtaminen-artikkelikokoelma-yamk-opinnaytetoiden-tuloksista-2022/> Luettu: 28.9.2023

Microsoft Dynamics 365 Sales. blogiteksti. Mitä on myyntivalmennus? Luettavissa:  
<https://dynamics.microsoft.com/fi-fi/sales/sales-coaching/>. Luettu: 20.9

## **Liitteet**

### **Liite 1: Johtajan palvelustodistus ja henkilöarviointi**

Salainen.

### **Liite 2: 21 päivää yritysmyyntissä viikkopäiväkirja**

Salainen.

### **Liite 3: 21 päivää yritysmyyntissä ohjaajan arviointi**

Salainen.

### **Liite: 4 DiSC-analyysi**

Salainen.

### **Liite 5: Video: esihenkilö-työntekijä- tehtävä**

Salainen.

### **Liite 6: Oman ryhmän osuus esihenkilön käsikirjasta**

Salainen.

### **Liite 7: SalesForum ryhmän arviointi**

Salainen.