



Itsensä johtaminen ja valmentavan esihenkilön rooli myyntityössä

Jonas El Harrab

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä Jonas El Harrab
Tutkinto Tradenomi
Opinnäytetyön nimi Itsensä johtaminen ja valmentavan esihenkilön rooli myyntityössä
Sivu- ja liitesivumäärä 36 + 1
<p>Opinnäytetyössä käsitellään itsensä johtamista ja valmentavan esihenkilön roolia myyntityön näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen merkitys itsensä johtamisella ja valmentavalla esihenkilöllä on myyntityössä. Opinnäytetyössä syvennyttään itsensä johtamisen teoriaan ja siihen, mitä valmentava johtaminen on.</p> <p>Aluksi opinnäytetyössä käydään läpi työn ja tutkimuksen tavoitteet, jonka jälkeen siirrytään tietoperustaan. Tietoperustassa käydään ensin läpi itsensä johtamisen taitoja myyntityön näkökulmasta ja sen jälkeen valmentavan esihenkilön roolia. Itsensä johtamisesta opinnäytetyön tekijä on nostanut esille itsetuntemuksen, asenteen ja itseluottamuksen, tavoitteellisuuden ja ajanhallinnan, motivaation sekä jatkuvan oppimisen ja itsereflektoinnin. Valmentavan esihenkilön tietoperustan osiosta on nostettu esille palautteen antaminen, valmennuskeskustelut, kuuntelu- ja kyselytaidot, perehdyttäminen sekä oppimisen tukeminen.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä oli laadullinen tutkimus, jonka aineisto hankittiin teemahaastattelun avulla. Teemahaastatteluun osallistui yhteensä kahdeksan myynnin ammattilaista eri toimialoilta ja yrityksistä, joista kolme toimi myynnin esihenkilönä ja viisi myyntitehtävissä. Teemahaastattelu täydensi tutkimuksen tietoperustassa käsitellyjä teemoja.</p> <p>Opinnäytetyön keskeisimmät havainnot itsensä johtamisesta myyjän roolissa liittyivät tietoperustan eri osa-alueisiin, kuten itsetuntemukseen, motivaation merkitykseen ja jatkuvaan oppimiseen. Itsensä johtamisen taidot ohjaavat myyjää kohti tavoitteita ja onnistumisia. Itsensä johtamisen taidoilla on tärkeä merkitys myyntityössä ja jokaisella näistä taidoista on oma tehtävänsä myyjän onnistumisen kannalta. Osa näistä taidoista, kuten itsetuntemus, asenne, motivaatio, tavoitteellisuus sekä ajanhallinta koettiin merkityksellisimmiksi. Valmentavan esihenkilön nähdään tukevan näitä taitoja sekä itsenäistä työskentelyä. Jokainen myyjistä koki valmentavan esihenkilön tuen tärkeänä ja tutkimus osoitti näiden kahden teeman yhteyden. Itsensä johtaminen toimii pohjana menestykselliselle myyntityölle, mutta valmentava johtaminen edistää myyjän kehittymistä sekä luo edellytykset itsenäiselle työskentelylle.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin keväällä maaliskuu 2024 – toukokuu 2024.</p>
Asiasanat Valmentava johtaminen, Itsensä johtaminen, myyntityö, esihenkilötyö, coaching

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tavoite ja rajaus.....	1
1.2	Keskeiset käsitteet.....	2
2	Myyjän itsensä johtaminen.....	4
2.1	Itsensä johtamisen määritelmä.....	4
2.2	Asenne ja itseluottamus.....	5
2.3	Motivaatio.....	6
2.4	Tavoitteellisuus ja ajanhallinta.....	7
2.5	Oppiminen ja itsereflektio.....	8
3	Valmentava esihenkilö.....	10
3.1	Valmentava johtaminen.....	10
3.2	Kuuntelu.....	11
3.3	Kysyminen.....	12
3.4	Palautteen antaminen ja valmennuskeskustelut.....	14
3.5	Perehdyttäminen ja oppimisen tukeminen.....	16
4	Tutkimuksen toteutus.....	17
4.1	Tutkimusmenetelmät.....	17
4.2	Kohderyhmä.....	18
4.3	Aineiston kerääminen ja analysointi.....	19
5	Tulokset.....	21
5.1	Vastaajien taustatiedot.....	21
5.2	Myyjän itsensä johtaminen.....	22
5.3	Valmentava esihenkilö.....	23
5.4	Valmentavan esihenkilön tuki.....	24
6	Pohdinta.....	28
6.1	Tulosten tarkastelu yhteenvetona ja johtopäätökset.....	28
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	30
6.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	31
6.4	Oman opinnäytetyön ja oppimisen arviointi.....	32
	Lähteet.....	34
	Liitteet.....	37
	Liite 1. Haastattelukysymykset.....	37

1 Johdanto

Yritykset sekä työntekijät kohtaavat jatkuvasti muutoksia ja haasteita, mikä asettaa yhä suuremman paineen yksilölle menestyäkseen työelämässä. Muutosten keskellä korostuvat yksilön kyky johtaa itseään sekä vastuun ottaminen omasta ammatillisesta kehittymisestään. Itsensä johtaminen on keskeinen taito, joka on noussut esille koronapandemian jälkeisenä aikana, jolloin monet työntekijät ovat siirtyneet etä- ja hybridityömalleihin ja työskentelevät yhä itsenäisemmin.

Samanaikaisesti yritysten sekä organisaatioiden toimintaa muokkaavat useat muutokset. Saatavilla olevan tiedon määrä kasvaa entisestään ja teknologia kehittyy sekä saavuttaa uusia aluevaltauksia. Nykyiset johtamistavat tulevat myös haastetuiksi, kun uudet sukupolvet siirtyvät vähitellen työyhteisöihin. Esihenkilöjen sekä johdon täytyy pohtia yhä enemmän, että millaista johtamista ja johtajuutta halutaan. Valmentava esihenkilötyö on noussut esiin keinona tukea työntekijöitä, edistää osallistumista sekä innostaa saavuttamaan yksilön parhaat mahdolliset tulokset. Valmentavassa esihenkilötyössä korostuu kunnioittava vuorovaikutussuhde, jossa yksilön voimavaroja edistetään sekä oppimista tuetaan.

Tässä opinnäytetyössä käydään läpi itsensä johtamisen sekä valmentavan esihenkilön merkitystä myyntityössä. Itsensä johtaminen on yleisesti oma-aloitteista sekä itsenäiseen päätöksentekoon pohjautuvaa toimintaa, johon liittyvät esimerkiksi ajanhallinta, asenne, motivaatio, jatkuva oppiminen sekä itsereflektointi. Itsensä johtaminen korostuu etenkin myyntityössä, jossa kilpailu on kovaa, työympäristö kehittyy jatkuvasti ja kohdataan erilaisia haasteita. Oli tavoite myynnilliseen tavoitteeseen pääseminen tai henkilökohtainen kasvu, niin myyjä voi vaikuttaa näihin omalla toiminnallaan. Tutkimuksen taustalla on kasvanut kiinnostus itsensä johtamisen taitoihin, joka on noussut esiin erityisesti koronapandemian vaikutusten ja hybridityömallin yleistymisen myötä sekä aikaisemmat tutkimukset aiheeseen liittyen. Opinnäytetyön tekijä halusi perehtyä itsensä johtamiseen myyntityön näkökulmasta sekä tuoda esiin valmentavan johtamisen merkitystä myyntityössä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä toimi teemahaastattelu, johon osallistui sekä myyjiä että myynnin esihenkilöjä. Jokainen haastateltava työskentelee myynnin eri tehtävissä ja heiltä löytyy kokemusta valmentavasta johtamistyylistä.

1.1 Tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, millainen merkitys itsensä johtamisella sekä valmentavalla esihenkilöllä on myyntityössä. Opinnäytetyön tietoperustassa käydään ensin läpi itsensä johtamista ja siihen liittyviä osa-alueita myyntityön näkökulmasta sekä valmentavan esihenkilötyön teoriaa. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimusmenetelmät sekä saadut tulokset. Tuloksissa selviää,

miten itsensä johtaminen ja valmentava johtaminen näkyvät myyntityössä ja millainen merkitys niillä on.

Tutkimuksen pääongelma:

- Millainen merkitys itsensä johtamisella ja valmentavalla esihenkilöllä on myyntityössä?

Tutkimuksen alaongelmat:

- Mitä itsensä johtamisen taitoja myyjä tarvitsee?
- Millainen on valmentava esihenkilö?
- Miten valmentava esihenkilö voi tukea myyjää?

Tässä opinnäytetyössä keskitytään itsensä johtamiseen ja valmentavaan esihenkilötyöhön myyntityön näkökulmasta. Itsensä johtaminen on laaja aihealue, joka pitää sisällään eri osa-alueita, taitoja ja ominaisuuksia. Tässä opinnäytetyössä aihe on kuitenkin rajattu tarkastelemaan itsensä johtamisen merkitystä ja ilmenemistä myyntityössä. Tämä auttaa rajaamaan aihetta sekä säilyttämään selkeän kokonaisuuden. Alaongelmien avulla pyritään löytämään vastauksia pääongelmaan. Alaongelmat liittyvät itsensä johtamisen taitoihin myyjän roolissa sekä valmentavaan esihenkilötyöhön.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tavoitteet	Tietoperusta	Teemahaastattelun kysymykset	Tulokset
Alaongelma 1 Mitä itsensä johtamisen taitoja myyjä tarvitsee?	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5	1,2,3,4,5	5.2
Alaongelma 2 Millainen on valmentava esihenkilö?	3.1	6,7	5.3
Alaongelma 3 Miten valmentava esihenkilö voi tukea myyjää?	3.2, 3.3, 3.4, 3.5	8,9,10,11,12,13	5.4

1.2 Keskeiset käsitteet

Coaching tarkoittaa menetelmää, joka perustuu henkilökohtaisiin keskusteluihin yksilön taitojen, tiedon tai työsuorituksen parantamiseksi. Coachingin tavoitteena on tuottaa optimaalista

suorituskykyä ja parannusta työssä. Se keskittyy tiettyihin taitoihin sekä tavoitteisiin ja kestää tyyppillisesti ennalta määritetyn ajanjakson tai on osa jatkuvaa johtamistyötä. (CIPD 2.8.2023.)

B2B-myyntityö on yksinkertaisuudessaan myyntiä, jossa yritys myy tuotteita tai palveluja toiselle yritykselle. B2B-myynti keskittyy pitkäaikaisiin yhteistöihin ja myyntiprosessiin osallistuu yleensä useita eri sidosryhmiä. (Salesforce 11.1.2024.)

B2C-myyntityö tarkoittaa myyntiä, jossa yritys myy tuotteita tai palveluja suoraan kuluttajalle. B2C-myynti keskittyy myyntiin lyhyemmällä aikavälillä. Tuotteet ja palvelut ovat yleensä yksinkertaisempia ja edullisempia, kuin B2B-myynnissä. (Salesforce 11.1.2024.)

2 Myyjän itsensä johtaminen

Työelämässä menestyminen ja ammatillinen kehittyminen ovat osa-alueita, joihin voidaan vaikuttaa pitkälti omalla toiminnalla ja itsensä johtamisen taidot ovat olennainen osa työelämätaitoja. Myyntityö voi olla vaativaa ja nopeatempoista työtä, jossa menestyminen edellyttää paitsi tuotetun-temusta myös kykyä hallita omaa toimintaa sekä ajattelua. Tässä luvussa käydään läpi itsensä johtamisen määritelmää ja sen osa-alueita keskittyen erityisesti siihen, millainen merkitys näillä taidoilla on myyntityössä. Itsensä johtaminen kattaa monia osa-alueita ja siksi tässä tietoperustan osiossa on keskitytty myyntityössä esiin nouseviin itsensä johtamisen osa-alueisiin.

2.1 Itsensä johtamisen määritelmä

Itsensä johtamisen määritelmä vaihtelee lähteen sekä näkökulman mukaan. Mannermaan (2024, 34–35) mukaan itsensä johtaminen on aktiivista, oma-aloitteista ja itsenäiseen päätöksentekoon perustuvaa toimintaa. Itsensä johtaminen sisältää kyvyn huolehtia omasta hyvinvoinnista, ylläpitää motivaatiota sekä hallita kiirettä. Itsensä johtamisessa yksilö vaikuttaa itseensä ja ohjaa sekä motivoi itseään suoriutumaan työstään. Kaikki tämä perustuu itsetuntemukseen sekä jatkuvaan itse-reflektointiin ja kehittymiseen, jotka ovat keskeisiä itsensä johtamisen prosessissa. Tämä tarkoittaa, että yksilön pitää kyetä oppimaan sekä kehittymään jatkuvasti, sillä tämä mahdollistaa ammatillisen kasvun ja työssä menestymisen. Itsensä johtaminen edellyttää motivoituneisuutta, hyvää ajanhallintaa, tehtävien priorisointia sekä järjestelmällisyyttä. Yksilö kykenee myös suunnittelemaan työtään työpäivä- tai työvuorokohtaisesti, viikkotasolla sekä pidemmällä aikajänteellä.

Työturvallisuuskeskuksen (2022) mukaan itsensä johtaminen on oman toiminnan suunnittelua, ohjaamista, seuranta ja muuttamista – tavoitteena työhyvinvointi ja sujuva työ. Se on myös omien ajatusten ja tunteiden säätelemistä. Itsensä johtaminen on rinnakkainen ilmiö ulkoapäin kohdistuvalle johtamiselle. Itsensä johtaminen on käytännössä monitahoinen prosessi, joka vaatii tavoitteellisuutta, suunnitelmallisuutta ja itsereflektiota. Itsensä johtaminen edellyttää kykyä asettaa selkeitä tavoitteita, jotka ovat linjassa sekä oma työn että yhteisten tavoitteiden kanssa. Tämä sisältää työn suunnittelun eri aikajänteillä, kuten päivittäin, viikoittain ja pidemmällä aikavälillä. Salminen (2018, 184) vastaavasti jakaa itsensä johtamisen kehitymis- ja oppimistaitoihin, muutostaitoihin, kiireen-hallintaan, oman toimialan tuntemiseen, omien tunteiden hallintaan sekä verkostoitumistaitoihin.

Itsetuntemuksen nähdään olevan olennainen osa itsensä johtamista. Itsetuntemus tarkoittaa yksilön ymmärrystä itsestä ja se on subjektiivinen näkemys siitä, millainen on. Itsetuntemus on myös sitä, että tiedostaa omat ajatuksensa, tunteensa, mielipiteensä sekä toimintatapansa. Lisäksi itsetuntemukseen kuuluu omaan käytökseen vaikuttavien tekijöiden tiedostamista sekä yksilön suhdetta omaan itseensä. Yksilön suhde itseensä voi olla kielteinen, jolloin yksilö arvostelee, väheksyy

ja tuomitsee itseään. Se voi myös olla myönteinen, jolloin yksilö uskoo kehittymiseen ja henkilökohtaiseen kasvuun. Itsetuntemusta voi kehittää pohtimalla ajatuksiaan ja käyttäytymistään, mutta palaute toimii tärkeänä itsetuntemuksen tukena. Myyjä voi oppia itsestään uusia asioita, kunhan malttaa kuunnella ja käsitellä saatua palautetta. (Ajanko & Brink 2016, 148–152; Ahonen & Loh-taja-Ahonen 2014, 99.)

Mannermaa (2024, 21) lisää, että itsetuntemus on osa minäkuva ja perusta ammatilliselle itseluot-tamukselle. Itsetuntemus merkitsee kykyä luottaa itseensä, tunnistaa omat vahvuudet ja heikkou-det sekä omat taidot. Itsensä tunteminen auttaa yksilöä näkemään omat mahdollisuutensa ja luot-tamaan omiin kykyihinsä myös epävarmuuden keskellä. Hännin, Kairisto-Mertasen & Kockin (2016, 90) mukaan itsensä tunteminen on kaiken toiminnan kehittymisen perusta. Jokaisen myyjän tulisi miettiä omia motivoitumistapojaan ja oppia näin ymmärtämään lähtökohtia tulokselliselle toi-minnalle.

2.2 Asenne ja itseluottamus

Myyjän menestymiseen vaikuttaa oleellisesti myyjän oma asenne. Asenteella viitataan myyjän ta-paan ajatella sekä suhtautua asioihin. (Laine 2015, alaluku Tulevaisuuden myyjän menestyksen salaisuus.) Myyjän menestyminen vaatii oikeaa, ammatillista kehitystä tukevaa asennetta. Asen-teen ollessa myönteinen myyntityötä kohtaan, myyjä kiinnittää huomiota positiivisiin asioihin, kuten onnistumisiin myyntitilanteissa. Tämä vahvistaa myönteistä kuvaa myyntityöstä ja itsestä myyjänä. Toisaalta, jos myyjällä on negatiivinen asenne myyntityötä kohtaan, hän saattaa kiinnittää huo-miota vaikeuksiin myyntityössä. Näin mieleen jäävät usein vain ne asiakkaat, jotka eivät suostu-neet ostamaan tuotetta tai palvelua. Tämä vahvistaa entisestään kielteistä käsitystä myyntityöstä ja itsestä myyjänä. (Salminen 2018, 175.)

Kortelainen & Kyrö (2015, 25–26) lisäävät, että hyvä myyntiasenne syntyy aidosta halusta ratkaista asiakkaan ongelmia. Tämä edellyttää myyjältä kiinnostusta asiakkaan tilannetta sekä tavoitteita kohtaan. Myyjän tulisi arvostaa sekä ammattiaan että asiakkaitaan. Myyjä auttaa asiakastaan ja varmistaa samalla yrityksen menestymisen mahdollisuudet. Vaikka lopullisen ostopäätöksen tekee asiakas, niin ammattimaisella toiminnalla voi parantaa onnistumisen todennäköisyyttä. Kauppaa ei kuitenkaan aina synny ja ensimmäisen asiakastapaamisen järjestyminen voi olla kovan työn ta-kana. Kielteiset ostopäätökset voivat lisätä torjumisen pelkoa ja siksi myyjän asenteella on merki-tystä. Kohdatessaan vastoinkäymisiä ammattimainen myyjä käsittelee asian ja pyytää palautetta oppiakseen.

Itseluottamus on luottamusta itseän ja sitä, että kykenee suoriutumaan myös haastavissa ja yllättä-vissä tehtävissä (Brandt & Kock 1.12.2020). Itseluottamus on myös uskallusta asettaa tavoitteita ja

rohkeutta yrittää saavuttaa ne. Itseensä luottava yksilö tuntee omat vahvuutensa ja uskaltaa käyttää niitä. (Tampereen yliopisto s.a.) Myyjän itseluottamus voi näkyä uskalluksena ottaa yhteyttä asiakkaisiin ja tehdä ehdotuksia. Myyjä voi usein joutua käymään asiakkaan kanssa keskustelua vähillä tiedoilla. Itseensä luottava myyjä tekee työtään, vaikka ei tietäisikään kaikkia asioita tai tuotteen ominaisuuksia. Myyjän itseluottamus voi näkyä siinä, miten nopeasti hän lähtee ottamaan yhteyttä asiakkaisiin. Uusi myyjä saattaa pelätä kielteistä ostopäätöstä, joka estää ottamasta yhteyttä tai lopullisen päätöksen pyytämistä. Myyjät eivät systemaattisesti kieltäydy myyntityöstä, mutta saattavat vältellä ja siirtää itse myyntitapahtumaa myöhempään ajankohtaan. Erityisesti usko asiakkaan kielteiseen suhtautumiseen myyjää kohtaan lisää myyntiin liittyvää pelkoa ja ahdistusta. Ahdistusta aiheuttaa huono itseluottamus, joka juontaa torjunnan ja epäonnistumisen pelosta. Ahdistuksen seurauksena itseluottamuksen heikentyminen johtaa alentuneeseen motivaatioon ja negatiivisiin tunnetiloihin työtehtävässä. Huono itseluottamus voi lisätä myös pelkoa tärkeiden asioiden unohtamisesta ja heikentää odotuksia omasta suoriutumisesta, joka esiintyy yleensä ennen asiakastapaamista ja myynnin päättämistä. Itseensä luottava myyjä välittää luottamusta myymäänsä tuotteeseen tai palveluun. Myyjän ollessa myyntitilanteessa kauhean epävarma, asiakas saattaa tulkita tilanteen niin, että myyjä ei ole vakuuttunut tuotteesta. (Kortelainen & Kyrö 2015, 97–98; Parvinen 2013, 106–107; Brandt & Kock 1.12.2020.)

2.3 Motivaatio

Motivaatio on se liikkeelle paneva voima, joka saa yksilön ponnistelemaan tärkeän asian eteen. Motivaatio ohjaa käyttäytymistä sekä määrittelee sen, miten toteutamme tavoitteitamme. Motivaatio voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon, jossa sisäinen motivaatio liittyy esimerkiksi hyvään työmoralaan tai kiinnostukseen oppia uutta. Ulkoinen motivaatio on vastaavasti työn suorittamisen jälkeisiä palkkioita, joita ovat muut edut sekä palkka. Motivaatio syntyy tavoitteen saavuttamisen todennäköisyyden ja kiinnostavuuden sekä tekemisen ilon seurauksena. Myyjän motivaatio on edellytys työssä viihtymiselle ja tulokselliselle myyntityölle. Myyjät, joilla on vahva tahto ja tarve menestyä yleensä suoriutuvat paremmin kuin heidän vertaisensa. Tämä sitoutuminen menestymiselle heijastuu monin tavoin myyjän päivittäiseen työskentelyyn. Myyjä asettaa todennäköisemmin korkeampia tavoitteita ja työskentelee sinnikkäästi päästäkseen niihin. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 89–90; Cuevas, Donaldson & Lemmens 2016, 78; Mannermaa 2024, 34.)

Myyjän sisäisiä motivaatiotekijöitä voivat olla onnistumisen tunne, henkilökohtainen kasvu, parantunut itsetunto sekä palautteen saaminen. Vaikka rahalliset palkinnot ovat todella tärkeitä etenkin uusille myyjille, mahdollisuus edetä uralla sekä ylennykset ovat myös vahvoja motivaatiotekijöitä. Myynnin esihenkilöt ovat yleensä pitäneet rahallista palkitsemista myyjien tärkeimpänä motivoinnin keinona. Nykyään kuitenkin ymmärretään, että vaikka rahallinen motivointi toimii, niin rahaton

motivaatiotekijä, kuten palautteen saaminen on kriittistä myyjän pidemmän aikavälin onnistumiselle. (Hair, Anderson, Mehta & Babin 2020, 343.)

Oppimisorientoitunut myyjä motivoituu sisäisistä palkinnoista ja kokee oppimisen palkitsevaksi. Hän pyrkii jatkuvasti parantamaan myyntitaitojaan sekä näkee myyntitilanteen mahdollisuutena oppia uutta. Oppimisorientoitunut myyjä kokee kehittymisen palkitsevana ja kokee hallitsevansa tärkeänä pitämänsä työn. Saavutetut sisäiset palkinnot motivoivat oppimisorientoitunutta myyjää jatkossakin tavoittelemaan niitä, joka saa myyjän jatkuvasti parantamaan omaa suoritustaan. Oppimisorientoitunut myyjä tähtää pitkäjänteiseen työskentelyyn ja kykenee ongelmanratkaisuun vastoinkäymisiä kohdatessaan. Vastaavasti suoritusorientoitunut myyjä motivoituu työn kautta saavutettavien ulkopuolisten palkintojen etsimisestä. Suoritusorientoitunut myyjä kokeilee harvemmin uusia toimintatapoja, koska pelkää, ettei hallitse niitä eikä saavuta niiden avulla hyvää tulosta. Tällöin toiminta perustuu nykyisiin olemassa oleviin kykyihin sekä taitoihin, joita hän ei käsityksensä mukaan pysty kehittämään. Suoritusorientoitunut myyjä korostaa kovaa työntekoa ja uskoo pääsevänsä näin parhaaseen lopputulokseen. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 89.)

Eri tavat motivoitua voivat tukea toisiaan myyntityössä. Suoritusorientaatio johtaa todennäköisesti tuloksiin lyhyellä aikavälillä lisääntyneen myynnin ansiosta, kun taas oppimisorientaatio edistää kykyjen sekä taitojen omaksumista, jotka johtavat pitkällä aikavälillä hyvään suoriutumiseen. Myyjä, joka kokee työntekoa motivoivaksi ja palkitsevaksi viihtyy työssään, eikä häntä tarvitse pakottaa kovaan työntekoon tai jatkuvaan työn parantamiseen. Jokaisen myyjän tulisi miettiä omia motivoitumistapojaan ja näin oppia ymmärtämään omia lähtökohtiaan tulokselliselle toiminnalle. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 90–91)

2.4 Tavoitteellisuus ja ajanhallinta

Itseään johtava myyjä ottaa vastuun tavoitteen saavuttamisesta. Tavoite voi olla todella selkeä, kuten tiettyyn euromääräiseen myyntiin pääseminen ja mitä tarkemmin tavoitteen määrittelee, sitä todennäköisemmin sen voi saavuttaa. Myyjän tavoitteella tulisi olla selkeä aikaraja, koska tämä auttaa konkretisoimaan tavoitteen saavuttamisen ajallisesti ja antaa toiminnalle suunnan. Toiseksi tavoitteen tulisi olla mitattavissa oleva, jotta edistymisten seuranta ja tarvittaessa muutoksien tekeminen olisi mahdollista. (Becker 2012, alaluku Setting goals; Aho 2019, 195–197.)

Myyntitavoitteiden saavuttaminen pohjautuu riittävään suunnitteluun sekä tavoitteellisuuteen. Myynti muuttuu sitä tehokkaammaksi mitä enemmän myyjä panostaa myyntityön suunnitteluun. Mitä enemmän yhteydenottoja myyjä tekee, sitä enemmän myyjällä on mahdollisuuksia tarjota palveluja, joka voi johtaa myynnin kasvuun. Myyjän aktiivisuus näkyy usein kontaktien suurena määränä ja näin lisääntyneenä tehtyjen tarjousten sekä sopimusten määrän kasvuna. Tuloksellisessa

toiminnassa on olennaista, että myyjä keskittää aktiivisuutensa oleellisiin asioihin. Myyjä voi edistää onnistumistaan laatimalla selkeitä viikko-, kuukausi- ja vuosisuunnitelmia. Myyjällä voi olla esimerkiksi tietty määrä myyntisoittoja tai tapaamisia viikossa. Näin myyjä pitää helpommin kiinni laaditusta suunnitelmastaan ja kalenteriin on varattu aikaa, jolloin mahdollisiin asiakkaisiin voidaan ottaa yhteyttä. Myyntityössä onnistumiseen vaikuttavat oman työn suunnittelu sekä kokonaisuuksien hallinta. Myyjän tulisi oma-aloitteisesti suunnitella omaa työtään tarkemmin ja pidemmälle kuin mitä myyntijohto vaatii. (Kortelainen & Kyrö 2015, 100; Salminen 2018, 165.)

Tavoitteellisuuden lisäksi tehokas ajanhallinta on oleellinen tekijä myyntisuorituksessa. Kiire saa helposti myyjän menettämään kokonaisuuden hallinnan sekä keskittymään kiireestä johtuviin ongelmiin. Tuloksellinen myyjä ei voi kuitenkaan keskittyä pelkästään ongelmiin ja siksi onnistuminen edellyttää hyviä ajanhallinnan taitoja. Myyntityö vaatii jatkuvasti monen asian hallitsemista samanaikaisesti ja esimerkiksi asiakastapaamiset, puhelut ja matkustaminen vievät paljon aikaa. Hyvä ajanhallinta edellyttää myyjältä kykyä välttää aikaa vieviä häiriötekijöitä. Hyvällä suunnittelulla myyjä saa aikansa riittämään, joka vähentää myös työn aiheuttamaa stressiä. Myyjän tulisi pohtia ajanhallinnassaan, että edistävätkö tehdyt asiat myyntituloksia. (Hair ym. 2020, 203–204; Vuorio 2015, 52–53; Salminen 2018, 202–203.)

Kortelainen & Kyrö (2015, 100) lisäävät, että myyjä voi seurata työaikaansa sekä arvioida sitä esimerkiksi kirjaamalla tarkasti päivittäiset työtehtävät. Kirjaukset voivat olla tehtäväjärjestyksessä, kuten esimerkiksi puhelinoitto, asiakastapaaminen, tarjouksen tekeminen, matkustus ja palaveri. Työtehtävät voidaan myös jakaa eri luokkiin. Ensimmäisen luokan tehtävät ovat tärkeitä työssä menestymisen kannalta. Toisen luokan tehtävät ovat melko tärkeitä ja kolmannen luokan ovat vähemmän tärkeitä. Näin myyjä huomaa, että meneekö työaikaa kuinka oleellisiin työtehtäviin.

2.5 Oppiminen ja itsereflektio

Itsensä johtaminen myyntityössä edellyttää kykyä arvioida omaa toimintaa ja tunnistaa omia vahvuuksia sekä kehittymiskohteita. Itsereflektio onkin keskeinen osa menestyksestä itsensä johtamista. Oma asiantuntemus kannattaa jakaa eri osa-alueisiin, joita voi arvioida sekä kehittää yksi kerrallaan. Samanaikaisesti liian monen asian kehittäminen voi vaikeuttaa huomion kiinnittämistä oleellisiin asioihin ja heikentää oppimista. (Salminen 2018, 200.)

Oppiminen on moniulotteinen prosessi, joka käsittää toimintatapojen muuttumisen, kasvun ja kypsymisen sekä uuden tiedon sisäistämisen ja sen yhdistämisen aiemmin opittuun. Oppiminen ei rajoitu koulutukseen vaan se on jatkuva kehitysprosessi läpi elämän. Asenne on yhtä tärkeä oppimistapahtumassa kuin uuden tiedon hankinta. Työelämässä oppimisen tarve korostuu entisestään ja vaikka työnantaja tarjoaa mahdollisuuksia kehittymiseen, vastuu oppimisesta on yksilöllä

itsellään. (Joki 2021, 119.) Asenteen lisäksi motivaatiolla on oppimisen kannalta suuri merkitys. Motivaatio voi vaihdella opittavasta asiasta tai tilanteesta riippuen. Yksilön myönteinen suhtautuminen oppimiseen auttaa motivoitumaan myös vaikeissa oppimistilanteissa. Jos asiaa pidetään turhana, muiden on myös vaikea motivoida oppimaan. (Kupias & Peltola 2019, 70–71.)

Mikään osaaminen ei tule hetkessä ja ammattilaiseksi kehittyminen vie paljon aikaa. Myyntitaitojen edistäminen ja oppiminen ovat avainasemassa myyntityössä menestymiselle. Jokainen myyjä voi kehittää systemaattisesti omaa osaamistaan arvioimalla nykyistä osaamistaan ja tunnistamalla vahvuutensa sekä kehityskohteensa. Myyjän tulisi arvioida jatkuvasti omaa työskentelyään ja hankkia palautetta, jotta voi kehittyä. (Salminen 2018, 166.) Kortelaisen & Kyrön (2015, 101) mukaan myyjä voi kehittää esimerkiksi seuraavia taitoja:

- Tuotteiden ja palveluiden tuntemus. Myyjän tuntiessa tuotteet ja palvelut on helpompi ratkaista asiakkaiden haasteita.
- Liiketalouden perusteet ja asiakkaan liiketoimintamallin ymmärtäminen. Myyjän on hyvä ymmärtää, millaisia liiketoimintamalleja on olemassa. Näin myyjä pystyy paremmin ymmärtämään asiakkaan tarpeita. Tämä mahdollistaa tuotteiden ja palveluiden räätälöinnin asiakkaan tarpeiden mukaan.
- Myynti- ja neuvottelutaidot. Myyjä ymmärtää myyntiprosessin kokonaisuutena ja osaa omalla toiminnallaan viedä myyntiprosessia eteenpäin.
- Sosiaaliset taidot. Myyjän pitää pystyä toimimaan erilaisten ihmisten kanssa. Myyjän pitää tunnistaa, millainen vuorovaikutustilanne on kulloinkin kyseessä.

3 Valmentava esihenkilö

Tässä tietoperustan luvussa käsitellään valmentavaa johtamista esihenkilötyön näkökulmasta. Luvussa käydään läpi valmentavan johtamisen määritelmää sekä siihen liittyen myyjän tukemista kyselyn, kuuntelun, palautteen antamisen, valmentamisen sekä perehdyttämisen kautta. Luku antaa tietoa siitä, mitä valmentava esihenkilötyö on, miten se näyttäytyy käytännössä ja millainen merkitys valmentavalla esihenkilötyöllä on myyntityössä.

3.1 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen tarkoittaa sitä, että esihenkilötyöhön tuodaan ammattimaisen coachingin elementtejä. Tähän sisältyy luottamuksen rakentamista, aktiivista kuuntelua ja tilan antamista uusille oivalluksille. Sen sijaan että esihenkilö antaisi suorita käskyjä ja neuvoja, hän ohjaa työntekijöitä pohtimaan asioita itsenäisesti ja löytämään ratkaisuja. Valmentavan esihenkilön ei tarvitse olla ammatticoach, vaan valmentavan esihenkilön painotus on siinä, että on olemassa asioita, joita halutaan saavuttaa ja valmennuksen avulla käydään läpi sitä, miten niihin päästään. Valmentavassa johtamisessa työntekijöiden ajattelun edistäminen on tärkeää. Ajatukset jäsenyivät ja toimintaan sitoutuminen vahvistuu, kun asioita käydään yhdessä läpi kyselemällä ja kuuntelemalla. (Ajanko & Brink 2016, 108–109.)

Sobackin (2021, 110–111) mukaan valmentavassa johtamisessa painopiste siirtyy myös kohti turvallisuutta edistävää ja arvostavaa vuorovaikutusta. Valmentava esihenkilö luo sellaisen ympäristön vuorovaikutukselle, jossa jokainen työntekijä uskaltaa ilmaista ajatuksiaan sekä ajatella avoimesti ääneen ilman väheksymisen pelkoa. Turvallinen ympäristö kannustaa työntekijöitä ajattelemaan, kokeilemaan ja oppimaan sekä yksin että muiden kanssa. Toiseksi valmentavassa johtajuudessa painopiste siirtyy kohti kysymyksillä ohjaamista. Valmentava esihenkilö ohjaa kysymyksillä kohti yhteistä ajattelua, ongelmanratkaisua ja jatkuvaa oppimista. Valmentavassa johtajuudessa painopiste siirtyy myös kohti itsenäisen päätöksenteon edistämistä. Valmentava esihenkilö antaa työntekijöille tilaa tehdä päätöksiä itsenäisesti sekä oman työn että henkilökohtaisen kasvun suhteen, mutta on kuitenkin tukena aina tarvittaessa. Itsenäisen päätöksenteon mahdollistaminen antaa johdettaville tilaa oman työn johtamiselle. Valmentava esihenkilö kannustaa kaikkia olemaan tietoisia omista ajattelu- ja toimintatavoista sekä tarvittaessa kehittämään niiden toimivuutta. Ajattelu- ja toimintatapojen aktiivinen pohtiminen sekä kehittäminen mahdollistaa tilannetajuuden toiminnan, uudistumiskyvyn ja innovatiivisuuden. Esihenkilö toteuttaa johtajuuttaan ensi sijassa kiittämällä työntekijöitä heidän työpanoksestaan sekä vahvistamalla heitä yksilöinä. Kiittäminen ja kannustaminen luovat arvostukselle ja hyvinvoinnille pohjautuvan työyhteisön. Valmentavassa johtajuudessa ei ole kyse siitä, että esihenkilö tekisi täysin eri asioita kuin aiemmin, vaan esihenkilö luo

turvallista ympäristöä työnteolle, ohjaa työskentelyä ja varmistaa päätöksenteon. Näitä asioita tehdään kuitenkin uudella tavalla, ohjaa työskentelyä ja varmistaa päätöksenteon. Näitä asioita tehdään kuitenkin uudella tavalla, ohjaa työskentelyä ja varmistaa päätöksenteon. Näitä asioita tehdään kuitenkin uudella tavalla.

Valmentavan esihenkilön tulee osata käyttää valmentavaa johtamistyyliä siihen soveltuvissa tilanteissa. Valmentava johtaminen on hyvä menetelmä, kun työntekijä on tilanteessa asiantuntija, haluaa tulla kuulluksi tai käsiteltävä aihe on moniulotteinen. Valmentava johtaminen soveltuu erilaisiin tilanteisiin työyhteisössä sekä kokeneiden että työuransa alussa olevien kanssa. Valmentava johtaminen ei ole paras tapa toimia, kun johdettavalla on puuttuvat perusvalmiudet, kyse on tiedollisesta puutteesta tai tietyn asian hoitaminen on tehtävä nopeasti. (Työterveyslaitos s.a.)

Valmentava esihenkilö tarvitsee useita eri taitoja, jotka mahdollistavat työyhteisön sujuvan toiminnan. Valmentavan esihenkilön tulee olla aidosti kiinnostunut työntekijöiden onnistumisista ja kehittymismahdollisuuksista, joka näkyy esihenkilön läsnäolossa ja haluna auttaa työntekijöitä saavuttamaan tavoitteensa. Aktiivinen kuuntelu ja kysymysten hyödyntäminen ovat tärkeitä valmentavan johtamisen taitoja, sillä ne edistävät vastausten löytämistä ja innostavat itsenäiseen ajattelemiseen. Muita olennaisia valmentavan esihenkilön taitoja ovat kannustaminen ja arvostaminen. Valmentava esihenkilö tuo esille vahvuuksia ja voimavaroja sekä rohkaisee ottamaan vastuuta omasta työstä. (Työterveyslaitos s.a.)

Valmentavan johtamisen hyödyt korostuvat myyntityössä, tuoden paljon positiivisia vaikutuksia sekä yksilön että organisaation tasolla. Myyjien työkalut paraneminen voi olla yksi näkyvimmistä valmentavan johtamisen seurauksista. Tämä heijastuu myyjien suoriutumiseen luoden yhteisöllisempää ja korkeamman motivaation ilmapiiriä. Myyjät voivat jakaa oppimiskokemuksiaan ja tukea toisiaan, mikä edistää tiimin sitoutumista. Yksilötasolla valmentava esihenkilötyö kannustaa myyjää henkilökohtaiseen menestymiseen. Myyjien kyky tehdä itsenäisiä päätöksiä ja ratkaista ongelmia vahvistuu, joka lisää itseluottamusta ja työtyytyväisyyttä. Valmentava johtaminen osoittaa positiivista vaikutusta myös myyjien vaihtuvuuden vähenemisessä. Myyjien kokiessa arvostusta ja tukea, esihenkilö sitouttaa myyjät pitkäaikaiseen yhteistyöhön. Valmentavalla johtamisella on myös vaikutusta työntekijän hyvinvointiin ja myyjä voi kokea vähemmän stressiä, kyynisyyttä sekä enemmän työn iloa. (Johnson & Hawk 2020, 29; Työterveyslaitos s.a.)

3.2 Kuuntelu

Kuuntelutaidot ovat olennainen osa valmentavan esihenkilön roolia. Kuuntelu ei tarkoita ainoastaan kuulemistä, vaan myös toisen kuuntelemisen osoittamista sekä ajatuksia, joita kuulemamme herättää. Valmentava esihenkilö keskittyy läsnäolollaan tapahtuvaan tilanteeseen sekä puhujaan. Kuunteleminen toimii tärkeänä työkaluna myyjien inspiroinnissa, oivalluttamisessa sekä tuen antamisessa. Valmentava esihenkilö osaa arvioida kuulemansa ja havaitsee toisen näkökulman sekä

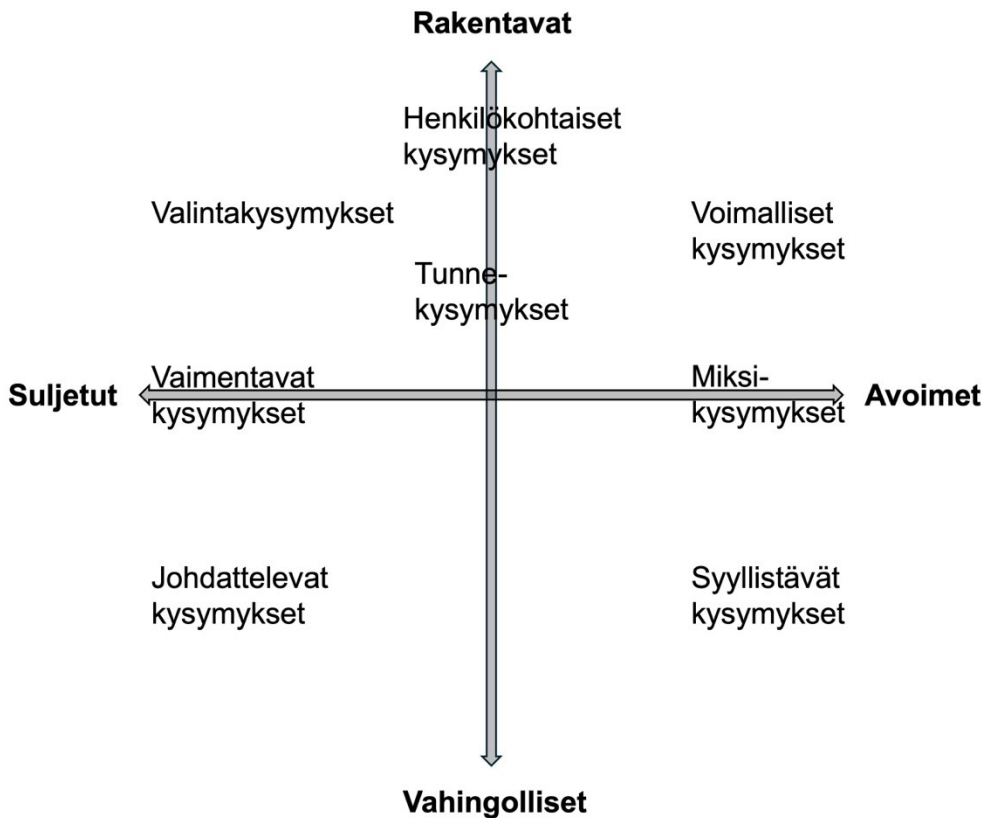
sanoman tarkoituksen. Hyvät kuuntelutaidot voivat näkyä työympäristössä niin, että myyjät uskaltavat tuoda esiin myös epäkohtia, virheitä tai puutteellisuuksia. (Mannermaa 2024, 75–77.)

Kuuntelun haasteita voi helpottaa keskittymällä sekä puheen sisältöön että prosessiin. Sisältöä kuunnellessa pyritään ymmärtämään myyjän ajatuksia ja tavoitteita. Huomio on siinä, mitä ja mistä toinen puhuu: Mitä toinen sanoo? Mitä hän ajattelee? Minkä hän tunnistaa haasteeksi? Mikä on viestin ydin? Vastaavasti prosessia kuunnellessa kiinnitetään huomiota siihen, miten toinen osapuoli ilmaisee itseään. Huomio on siinä, miten toinen puhuu: Mitä asioita hän korostaa? Mitkä asiat painottuvat? Mikä näkökulma toistuu? Näin valmentava esihenkilö voi esittää jatkokysymyksiä, jotka auttavat myyjää ajattelemaan paremmin ja syventämään keskustelua. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 46–47.)

Kuuntelu on kykyä keskittyä toisen näkemysten ymmärtämiseen ja vahvistamiseen. Kiinnostuminen, kysyminen ja innostaminen vaativat kaikki rinnalleen aktiivista kuuntelua. Valmentava esihenkilö käyttää kuuntelua oppimisen ja yhteistyön työkaluna. Kuuntelun avulla päästään lähemmäs kohti yhteisymmärrystä, ratkaisuja sekä sopimuksia. Kuuntelu voi parhaimmillaan edistää yhteistyötä ja valmentava esihenkilö kuuntelee, jotta hän oppisi ymmärtämään ja tuntemaan paremmin toisen osapuolen. Kuuntelun avulla voidaan etsiä tavoitteita, unelmia, huolia tai uskomuksia. Puheesta voidaan myös tunnistaa toista ohjaavia oppimiskäsityksiä ja toimintamalleja. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 46–47.)

3.3 Kysyminen

Kysyminen on valmentavan esihenkilön merkittävää osaamista. Kysymykset toimivat välineenä, jolla valmentava esihenkilö ohjaa kohti oivalluksia, sitoutumista ja ratkaisujen löytämistä. Kysymykset voivat auttaa työntekijöitä pohtimaan tilanteita eri näkökulmista sekä ratkaisemaan ongelmia itsenäisesti. Arjen johtamisessa on kuitenkin tärkeää osata sekä kertoa että kysyä. Valmentavan esihenkilön kysymykset eivät ole vain tiedusteluja, vaan ne ovat suunnitelmallisia ja tarkoituksenmukaisia, joilla pyritään tukemaan työntekijän kasvua ja kehittymistä. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 51–53.)



Kuva 1. Erilaiset kysymystyypit (mukaillen Ristikangas & Grünbaum 2016, 55.)

Kysymysten laatu vaikuttaa merkittävästi siihen, miten ne vaikuttavat työntekijään. Kysymysten tulisi olla hyvin pohdittuja ja oleellisia, jotta ne palvelevat valmennusprosessia. Kuvassa 1 esitellään eri kysymystyyppejä, jotka voivat auttaa valmentavaa esihenkilöä ohjaamaan keskustelua ja tukemaan työntekijöiden kehittymistä. Kuvasta 1 huomataan, että kysymykset voivat olla suljettuja tai avoimia. Suljetut kysymykset tavoittelevat määrättyä tietoa, ajatuksia tai faktoja. Ne ovat sellaisia kysymyksiä, joihin voi vastata kyllä tai ei. Suljettujen kysymysten avulla voidaan selvittää faktatietoja tai ehdottaa omia näkemyksiä. Avoimet kysymykset sen sijaan antavat työntekijälle mahdollisuuden vastata vapaasti omin sanoin. Ne ei eivät sisällä valmiita vaihtoehtoja, joten vastaukset voivat olla ennakoimattomia. Avoimia kysymyksiä esitetään, jotta ymmärrettäisiin toisen näkemyksiä ja ne voivat auttaa laajentamaan ajattelua sekä avaamaan uusia näkökulmia. Avoimilla kysymyksillä voidaan myös tiedustella tunteita, toimintatapoja ja käsityksiä tai pyytää selittämään ilmiötä. Avoimet kysymykset johdattavat ajattelemaan asioita uudesta näkökulmasta ja rikastavat siten keskustelua tavoilla, jotka muuten eivät olisi tulleet esille. Valmentavan esihenkilön on kysymisen rinnalla tärkeää kuunnella, vahvistaa toisen ajattelua ja tarvittaessa esittää omia näkökulmia ja ehdotuksia. Valmentava esihenkilö ilmaisee omia mielipiteitään aktiivisemmin, jos johdettava on jäänyt jumiin tai hänen on esimerkiksi vaikea hahmottaa eri vaihtoehtoja. Tällaisissa tilanteissa

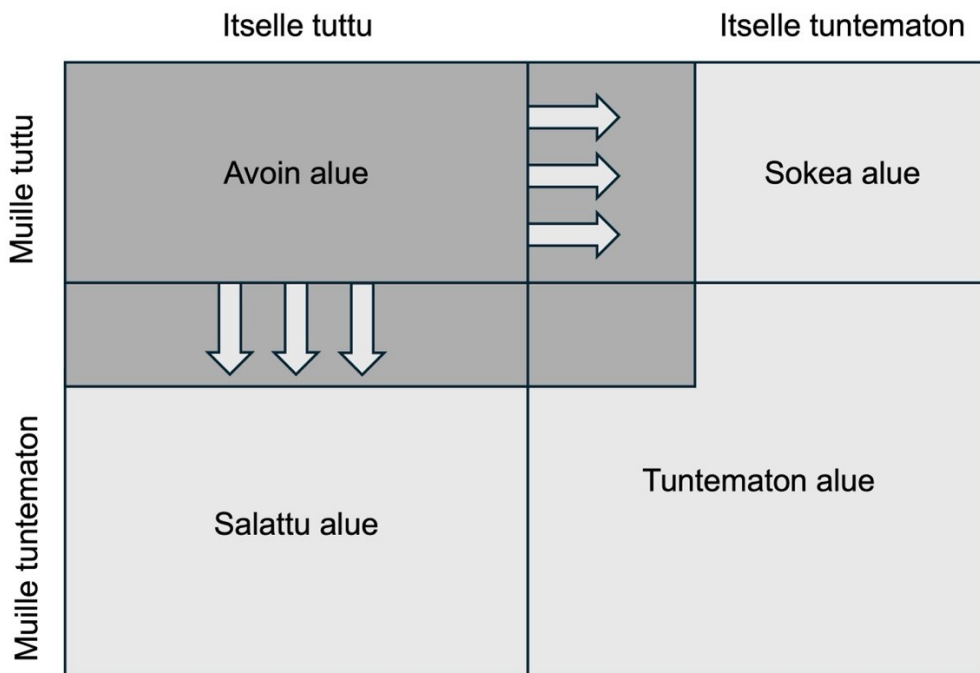
ehdotusten esittämisellä esihenkilö pitää kuitenkin edelleen päätösvallan johdettavallaan. (Ristinkangas & Grünbaum 2016, 55.)

3.4 Palautteen antaminen ja valmennuskeskustelut

Annetulla palautteella on johtamisessa suuri merkitys. Hyvä palaute ohjaa, kannustaa, tukee sekä lisää asioita, jotka jo toimivat. Hyvä palaute haastaa sekä innostaa toista kehittymään ja nostaa esiin arvostuksen. Palautteen antamisella voidaan korostaa myös onnistumisia. Olennaista kannustuksessa sekä kiitoksessa on, ettei se kohdistu ainoastaan suoritukseen vaan myös asenteseen ja pyrkimykseen. Myyntityössä hyvää palautetta olisi tärkeää saada oikean suuntaisesta toiminnasta ja tehdyistä aktiviteeteista eikä vasta siinä vaiheessa, kun tulokset puhuvat puolestaan. Osana vahvistavaa sekä voimaannuttavaa palautetta toimii vastaavasti se, että pyytää myyjää itse arvioimaan suoritustaan onnistumisten näkökulmasta: Mikä on mennyt hyvin? Mitä on oppinut? Palautteen tavoitteena tulisi olla yksilön ja työyhteisön kannalta mielekäs ja menestyksellinen toiminta. (Ajanko & Brink 2016, 96–101; Silvennoinen & Tilli 2017, 18.)

Palaute voi sisältää erilaisia sävyjä. Yleisesti sävy voidaan jaotella positiiviseksi, myönteiseksi, negatiiviseksi tai kielteiseksi. Positiivinen palaute korostaa myyjän onnistumisia, kuten tavoitteiden saavuttamista tai kehittymistä. Näin palautteella edistetään tuloksellista toimintaa ja ilmaistaan tyytyväisyyttä. Palautteen saajan usein negatiiviseksi tulkitsemalla palautteella viritetään keskustelua suorituksista suhteessa tavoitteisiin, menettelytavoista tai toiminnassa ilmenevistä kehittämistarpeista. Palautteen sävyllä on iso merkitys, sillä positiivinen ja negatiivinen palaute jäävät eri tavalla mieleen. Kielteinen palaute jää helposti pidemmäksi aikaa mieleen, joten siksi palautteella tulee olla aina selkeä tarkoitus ja tavoite. (Silvennoinen & Tilli 2017, 19.)

Palautteen antaminen on olennainen osa myyjän itsetuntemuksen kehittymistä. Mitä monipuolisempaa ja tarkoituksenmukaisempaa palautetta myyjä saa, sitä enemmän myyjä ymmärtää asioita, jotka olisivat jääneet täysin huomaamatta. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 37.) Palautteen avulla myyjä voi oppia paljon uusia asioita itsestään. Positiivinen ja rakentava palaute kehittää myyjän käsitystä omista vahvuuksista sekä heikkouksista. Näiden tunnistamisen myötä myyjä pystyy hyödyntämään sekä kehittämään omia vahvuuksia entistä tehokkaammin. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 14.) Palautteen avulla myyjä saa erityisesti tietoa sokealta alueelta eli asioista, jotka ovat myyjälle tuntemattomia ja joita hän ei huomaa omassa toiminnassaan, mutta joita toiset havaitsevat. Tätä voidaan tarkastella kuvassa 2 näkyvällä Joharin ikkunalla. (Silvennoinen & Tilli 2017, 32.)



Kuva 2. Joharin ikkuna (mukaillen Silvennoinen & Tilli 2017, 32.)

Avoin alue kasvaa, kun myyjä pyytää tai vastaanottaa palautetta avoimin mielin ja haluaa myös aidosti kehittyä. Myyjän tulee käsitellä palautetta rakentavalla ja yhteistyötä edistävällä tavalla. Sokea alue sisältää vastaavasti sellaisia asioita, jotka ovat tiedossa muille, mutta joita myyjä ei itse tunnista. Näitä voivat olla esimerkiksi eri käyttäytymismallit tai piirteet. Salattu alue koostuu niistä asioista, jotka ovat tiedossa ainoastaan myyjälle. Tuntematon alue sisältää niitä asioita, jotka eivät ole myyjällä tai esihenkilöllä tiedossa. Näitä voivat olla esimerkiksi piilevät kyvyt, joita ei ole vielä tunnistettu. (Silvennoinen & Tilli 2017, 32.)

Valmennuskeskustelu täydentää palautekeskustelua, jossa käsitellään aikaisemmin tapahtuneita asioita. Valmennuskeskustelun pääpaino on tulevaisuudessa ja keskusteluissa keskitytään myyjän kehittymiseen ja tuleviin tavoitteisiin. Valmentava esihenkilö käyttää valmennuskeskustelujen aikana kysymyksiä saadakseen myyjältä näkemyksiä omasta suoriutumisestaan. Keskustelun tarkoituksena on löytää oppimisen sekä kehittymisen kohteita ja vahvuuksia, joiden avulla myyjä voi toimia paremmin ja tehokkaammin. Valmennuskeskustelujen tarkoituksena on myös motivoida oppimista sekä muutosta. Valmennuskeskustelut tarjoavat mahdollisuuden löytää uusia oivalluksia ja toimintatapoja. Hyvässä valmennuskeskustelussa molemmat osapuolet oppivat jotain uutta. Tavoitteena on varmistaa, että myyjä saavuttaa parhaat mahdolliset tulokset sopivalla työpanoksella. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 315–316.)

3.5 Perehdyttäminen ja oppimisen tukeminen

Perehdyttäminen on keskeinen osa työntekijän integroimista organisaatioon ja sen toimintatapoihin. Sen tarkoituksena on varmistaa, että uusi työntekijä tai tehtävää vaihtava työntekijä saa tarvittavat tiedot sekä taidot työtehtävien hoitamiseen. (Joki 2021, 85–86.) Perehdyttämisen tavoitteina ovat myönteisen asenteen luominen työtä kohtaan ja aktiivisuuteen sekä itsenäiseen työskentelyyn kannustaminen. Lisäksi perehdyttämisellä edistetään työntekijän valmiuksia suoriutua tehtävistään ja varmistetaan työterveyden ja -turvallisuuden edistäminen. (Työturvallisuuskeskus 2023, 7.)

Valmentavan esihenkilön rooli korostuu sekä uuden asian opettamisessa että jo olemassa olevan osaamisen hyödyntämisessä. Valmentavan esihenkilön opastuspainotteinen rooli nousee esiin, kun tavoitteena on opettaa sekä ohjata uutta toimintatapaa tai asiaa. Ohjauspainotteinen rooli vastaavasti painottuu, kun myyjää ohjataan hyödyntämään jo olemassa olevaa osaamista. Luottamuksen ja turvallisuuden rakentaminen on oleellista oppimisen edistämiseksi. Oppimistilanteessa on tärkeää sallia myyjän osaamattomuus sekä epävarmuus ja siksi valmentavan esihenkilön on pystyttävä luomaan mahdollisimman turvallinen ilmapiiri. Uutta opittaessa on tärkeää olla perillä siitä, mitä myyjä jo osaa, kykenee ottamaan vastaan ja oivaltamaan milläkin hetkellä. Valmentavan esihenkilön kertoma tai näyttämä asia vasta käynnistää ohjattavassa ajatuksia, jotka voivat johtaa oivalluksiin ja toimintatapojen muuttamiseen. Valmentava esihenkilö voi vaikuttaa siihen, miten oppija soveltaa oppimaansa käytännön työssä. (Kupias & Peltola 2019, luku 3.4.)

Perehdyttämisessä on syytä huomioida se, että uuden tiedon omaksuminen vie aikaa ja perehdytyksen aikana on tärkeää huolehtia kertaamisesta sekä varmistaa, että myyjä on ymmärtänyt asian riittävän selkeästi. Perehdyttämisessä on hyvä mahdollistaa eri tapoja oppimiselle, jotta jokainen voi löytää itselleen soveltuvan tavan oppia. Perehdytettävän aktiivisuuteen ja omien oppimistyylien hyödyntämiseen voidaan kannustaa tarjoamalla tietoa eri muodoissa. Näin oppija voi kerrata esimerkiksi lukemalla uutta tietoa oppaasta tai katsomalla aiheeseen liittyvän videon. Tapojen yhdisteleminen voi lisätä opiskelun mielenkiintoa sekä mahdollistaa eri oppimistyylien huomioimisen. (Eklund 2018, 52–54.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön empiirisen osan keskeisiä osa-alueita, kuten menetelmävalinnat perusteluineen, tutkimuksen kohderyhmä sekä aineiston kerääminen ja analysointi. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen merkitys itsensä johtamisella ja valmentavalla esihenkilöllä on myyntityössä. Tutkimusongelmina olivat mitä itsensä johtamisen taitoja myyjä tarvitsee? Millainen on valmentava esihenkilö? Miten valmentava esihenkilö voi tukea myyjää? Tutkimuksessa korostuu siis kaksi teemaa, jotka ovat itsensä johtaminen sekä valmentavan esihenkilön rooli. Vastauksia näihin kysymyksiin haettiin haastattelujen avulla ja haastattelukysymykset jaettiin näihin kahteen teemaan.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmänä toimii kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Laadullisen tutkimusmenetelmän erityispiirre on, että tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta, vaan löytää ihmisten omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa tutkimusaineistoa voi kerätä monella tavalla. Usein tutkimusaineistoksi valitaan ihmisten kokemukset puheen muodossa, jolloin tutkimusaineisto kerätään haastatteluina. (Vilkkä 2021, luku 4.)

Haastattelun metodinen etu on, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla etukäteen tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta asiasta. Silloin puhutaan tarkoituksenmukaisesta, harkinnanvaraisesta näytteestä. Haastattelua voidaan pitää joustavana menetelmänä sen vuoksi, että tutkijalla on mahdollisuus pyytää haastateltavaa selittämään tai tarkentamaan sanomaansa. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 6.)

Tutkimushaastattelut kuitenkin eroavat toisistaan. Eroja syntyy lähinnä strukturointiasteen perusteella, toisin sanoen riippuen siitä, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja missä määrin haastattelija jäsentää tilannetta. Teemahaastattelussa haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun aihepiirit, teema-alueet ovat kaikille samat. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsijärvi & Hurme 2022, luku 4.2.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska se soveltuu hyvin opinnäytetyön aiheiden käsitteilyyn. Aiheessa korostuvat laajat kokonaisuudet ja siksi haastattelun toteuttaminen sopii tähän tutkimukseen. Laadullinen tutkimus mahdollistaa syvällisen ymmärryksen ihmisten kokemuksista, mikä

on tärkeää tässä tutkimuksessa, jossa käsitellään itsensä johtamista ja valmentavaa esihenkilötyötä myyntityön näkökulmasta. Näitä kokonaisuuksia olisi vaikea mitata, ymmärtää ja selittää kvantitatiivisin menetelmin. Laadullinen tutkimusmenetelmä ei tavoittele totuuden löytämistä, vaan ihmisten kuvauksia koetusta todellisuudesta, joka sopii tutkimuksen tavoitteeseen, jossa tutkitaan merkityksiä. Haastattelu toimii tässä tutkimuksessa hyvänä aineiston keräämisen menetelmänä, koska haastattelujen avulla voidaan saada monipuolista tietoa haastateltavien omakohtaisista kokemuksista ja näkökulmista. Tutkimuksen aineiston keräämiseen käytettiin teemahaastattelua, koska se mahdollistaa syvällisen ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä ja teemoista. Teemahaastattelussa toistuvat myös samat kysymykset, joka auttaa yhtenäisten tulosten saamisessa. Haastatteluiden avulla voidaan tutkia ilmiötä monipuolisesti eri näkökulmista ja saada selville syvällisiä kokemuksia. Haastateltavilta voidaan kysyä myös tarkentavia kysymyksiä, joka edistää ymmärryksen syventämistä sekä antaa tilaa vastaajien omille ajatuksille. Teemahaastattelu mahdollistaa dialogisen tiedonkeruun, joka voi paljastaa uusia tai odottamattomia näkökulmia tutkimusaiheesta. Haastattelija voi myös esittää tarkentavia kysymyksiä ja syventää keskustelua, joka on tärkeää laajojen aihepiirien käsittelemisessä. Tämä auttaa saamaan syvällisempiä, yksityiskohtaisempia ja yhtenäisempiä vastauksia.

4.2 Kohderyhmä

Kohderyhmän valinnassa on otettu huomioon tutkimuksen tavoite, rajausta sekä tietoperustan teemat. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat sekä myyjät että myyjien esihenkilöt. Myyjät ovat tärkeä kohderyhmä, koska itsensä johtamista tarkastellaan myyntityön näkökulmasta. Kaikilla tutkimukseen osallistuvilla tulee olla kuitenkin vähintään kaksi vuotta myyntityön kokemusta, jotta tietämystä olisi aiheeseen liittyen riittävästi. Tämä mahdollistaa sen, että haastateltavilla on tarpeeksi tietämystä itsensä johtamisesta sekä valmentavan esihenkilön roolista myyntityössä. Myyjien esihenkilöt on otettu mukaan tarkastelun kohteeksi, koska he tekevät myös myyntityötä ja osaavat vastata itsensä johtamisen lisäksi valmentavan esihenkilötyön teemaan omasta näkökulmasta. Esihenkilöjen näkökulma voi tuoda esiin merkityksellistä tietoa itsensä johtamisen ja valmentavan esihenkilötyön teemoista. Tuloksia voidaan myös verrata myyjien ja esihenkilöjen välillä. Haastateltavilla myyjillä sekä esihenkilöillä tulee olla kokemusta joko B2C- tai B2B-myyntistä. Tässä tutkimuksessa pääpaino on kuitenkin B2B-myyntissä, koska haastateltavat toimivat suurimmaksi osaksi nykyisin B2B-myyntin eri tehtävissä. Keskittyminen B2B-myyntiin ammattilaisiin antaa mahdollisimman yhtenäisen kuvan ja tämä on tärkeää haastateltavien määrän ollessa suhteellisen pieni. Myyjät ja esihenkilöt toimivat myös eri toimialoilla, mikä tuo monipuolisuutta ja mahdollistaa eri näkökulmien tarkastelemisen. Kohderyhmän valinnassa on huomioitu eri uravaiheissa olevia myyjiä ja esihenkilöjä, koska uransa alkuvaiheessa olevat myyjät voivat kohdata erilaisia haasteita sekä kehittämistarpeita kuin vuosikymmenien kokemusta omaavat myyjät ja esihenkilöt. Vastaavasti

kokeneemmat myyjät ja esihenkilöt osaavat todennäköisesti vastata laajemmin ja syvällisemmin eri teemoihin.

4.3 Aineiston kerääminen ja analysointi

Opinnäytetyö aloitettiin keväällä 2024. Opinnäytetyön aiheen ideointi lähti liikkeelle jo ennen varsinaista opinnäytetyön prosessia. Opinnäytetyön tekijä ideoi aiheen itsensä johtamisen ja esihenkilötyöhön liittyvien kurssien kautta. Aiheen ajankohtaisuus ja tärkeys oli yksi valintaperusteista ja teemojen tutkiminen oli opinnäytetyön tekijästä tärkeää. Aiheen tutkiminen voi luoda tärkeää tietoa myynnin alalle sekä eri sidosryhmille, kuten myynnin esihenkilöille ja myyjille.

Tietoperustan kirjoittaminen aloitettiin heti tammikuussa, kun opinnäytetyön suunnitteluvaihe alkoi. Opinnäytetyön tekijällä oli selkeä rakenne mielessä ja tietoperustaan oli perehdytty hyvissä ajoin. Opinnäytetyön tekijä laati viikkoaikataulun, jossa jokaisella viikolla työstettiin opinnäytetyön eri osa-alueita. Suurimmat riskit liittyivät haastateltavien löytämiseen ja selkeä aikataulu auttoi hallitsemaan näitä riskejä.

Opinnäytetyön tekijä oli puhelimitse yhteydessä yritysten eri toimihenkilöihin sekä myyjiin. Puheluiden avulla pohjustettiin tutkimuksen aihe ja tavoite sekä tiedusteltiin halukkuutta osallistua haastatteluun. Samalla varmistettiin, että mahdollisilla haastateltavilla oli tietämystä tutkimuksen teemoihin liittyen. Tutkimukseen valittiin myyjiä ja myyjien esihenkilöjä eri yrityksistä sekä toimialoilta, koska tutkimuksen tavoitteena oli selvittää itsensä johtamisen ja valmentavan esihenkilön merkitystä myyntityössä. Opinnäytetyön tekijä kävi heidän kanssaan läpi opinnäytetyön aihetta ja haastattelun teemoja, jonka jälkeen sovittiin sopivat haastatteluajat soveltuvien haastateltavien kanssa. Haastattelut pidettiin maaliskuussa 2024 ja haastateltavia oli yhteensä kahdeksan.

Tutkimuksen aineisto kerättiin hyödyntämällä teemahaastattelun runkoa, joka näkyy työn lopussa (Liite 1). Tutkimuksessa haastateltiin kolmea esihenkilöä ja viittä myynnin ammattilaista. Teemat oli asetettu selkeästi eri osa-alueisiin, jotta haastattelu sujuisi mahdollisimman ytimekkäästi. Teemoja oli yhteensä kaksi ja ne olivat myyjän itsensä johtaminen sekä valmentava esihenkilötyö. Haastateltavilta kysyttiin aluksi taustatekijöitä, kuten työnimikettä sekä myyntityön kokemusta vuosina.

Ensimmäisessä teemassa käytiin läpi itsensä johtamisen taitoja myyntityössä. Kysymyksissä syvennettiin itsetuntemukseen, asenteeseen ja itseluottamukseen, motivaatioon, oppimiseen ja itse-reflektointiin sekä tavoitteellisuuteen ja ajanhallintaan. Seuraavaksi käytiin läpi valmentavan esihenkilön roolia, ydintaitoja sekä myyjän tukemista valmentavan johtamisen keinoin. Kaikki haastattelut pidettiin etänä Teamsin välityksellä ja ne tallennettiin sekä litteroitiin. Haastattelun alussa opinnäytetyön tekijä kävi vielä jokaisen haastateltavan kanssa teemahaastattelun teemat läpi ja varmisti, että haastateltavat ymmärsivät haastattelun sisällön. Opinnäytetyön tekijä kysyi jokaiselta

vielä suostumuksen haastattelun tallennukseen. Haastattelussa opinnäytetyön tekijä kävi haastattelurungon läpi ja kysyi tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä, jolla varmistettiin opinnäytetyön tekijän ymmärtävän vastaukset oikein. Kysymysten esittämisjärjestystä muutettiin tarpeen mukaan. Haastateltava saattoi vastata laajasti useampaan kysymykseen, jolloin toinen kysymys käytiin nopeasti läpi tai vaihdettiin toiseen. Haastattelujen jälkeen opinnäytetyön tekijä analysoi tuloksia lukemalla litteroitua tekstiä ja jakamalla sisällön eri teemoihin. Analysointi tehtiin lukemalla aineisto useaan kertaan ja tekstistä pyrittiin löytämään keskeisiä teemoja sekä yhteys tietoperustaan. Opinnäytetyön tekijä etsi tarkasti asioita, jotka nousivat esimerkiksi eniten esille ja mitkä tulokset olivat yhteisiä.

5 Tulokset

Tässä luvussa käydään läpi haastateltavien taustatiedot sekä saadut tulokset. Tutkimuksen tulokset koottiin analysoimalla teemahaastattelun avulla kerättyä aineistoa. Tulokset on jäsennelty tutkimustavoitteiden mukaisesti alalukuihin, jotka ovat myyjän itsensä johtaminen, valmentava esihenkilö ja valmentavan esihenkilön tuki. Tuloksissa on nostettu esille keskeisiä ja usein toistuvia vastauksia. Haastateltavia on yhteensä kahdeksan ja kaikki työskentelevät myyntityön parissa. Haastateltavista kolme oli myynnin esihenkilöjä ja viisi myyjiä. Aluksi käydään haastateltavien taustatiedot, jonka jälkeen käydään läpi keskeiset tulokset.

5.1 Vastaajien taustatiedot

Teemahaastatteluun valittiin aikaisempaa myyntikokemusta omaavia myyjiä sekä myynnin esihenkilöjä. Haastateltavia löytyy eri toimialoilta sekä erikokoisista yrityksistä. Yhteistä haastateltavilla on usean vuoden myyntikokemus. Haastateltavien tarkemmat taustatiedot on kuvattu taulukossa 2, jossa näkyy työnimike, myyntityön kokemus sekä mahdollinen esihenkilötyön kokemus vuosina. Jokainen haastateltava on merkitty kirjaimin A-H selkeyden ja anonymiteetin säilyttämisen vuoksi.

Taulukko 2. Haastateltavien taustatekijät

Haastateltava	Työnimike	Myyntityön kokemus	Esihenkilötyön kokemus
A	Sales Manager	7 vuotta	
B	Sales development representative	7 vuotta	
C	Key account manager	4 vuotta	
D	Sales team leader	10 vuotta	5 vuotta

Haastateltava	Työnimike	Myyntityön kokemus	Esihenkilötyön kokemus
E	Sales team leader	8 vuotta	4 vuotta
F	Sales team manager	7 vuotta	4 vuotta
G	Sales development manager	3 vuotta	
H	Account manager	4 vuotta	

5.2 Myyjän itsensä johtaminen

Haastattelun ensimmäisessä teemassa keskityttiin itsensä johtamisen taitojen merkitykseen myyjän näkökulmasta. Kaikissa haastatteluissa korostui myyjän tavoitteellisuuden sekä ajanhallinnan merkitys myyntityössä. Ajanhallinta nähtiin keskeisenä itsensä johtamisen taitona, koska myyjän on hallittava useita asiakkuuksia samanaikaisesti sekä jaettava aikansa eri tehtävien välillä. Monet haastatelluista laativat aikataulun viikolle tai päivälle, jonka avulla he hallitsevat työnsä kulkua ja varmistavat sovittujen asioiden hoitamisen. Tämä nähdään tärkeänä myös stressinhallinnan näkökulmasta, koska tehokas ajanhallinta auttaa välttämään työn kasaantumista vapaa-ajalle. Tavoitteellisuus nähdään sunnan antajana myyntityössä. Selkeät tavoitteet auttavat myyjää keskittymään olennaiseen sekä ohjaamaan myyjän toimintaa. Näiden tavoitteiden asettaminen voi liittyä myynnin määrään, puheluiden määrään tai euroissa mitattavaan myyntiin. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää usein suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteistä työtä. (ks. 2.4).

Haastateltavat korostavat yksimielisesti myyjän asenteen ja motivaation merkitystä menestyksessä myyntityössä. Myyjän on löydettävä oikea asenne sekä motivoitava itsensä työhön, vaikka se voi olla haastavaa sekä uuvuttavaa, etenkin kylmäsoittoja tehdessä. Myyntiprosessi sisältää eri vaiheita ja itse kaupantekoon pääseminen voi tuntua mukavalta. Vastaavasti myyntiprosessin alkupäässä olevat työt, kuten potentiaalisille asiakkaille soittaminen voi tuntua uuvuttavalta ja turhauttavalta, koska kielteisiä vastauksia tulee aina. Myyjän tulisi pystyä jatkamaan omaa suunnitelmaansa kielteisistä vastauksista huolimatta. Tässä auttaa oikea asenne ja itsensä motivoiminen. Ulkoiset

tekijät, kuten bonukset tai provisiot voivat motivoida myyjää tiettyyn pisteeseen asti, mutta ulkoiset motivaatiotekijät eivät kuitenkaan yksin riitä pidemmällä aikavälillä. Jotta myyjä voi menestyä sekä nauttia pitkäjänteisestä työstä, tarvitaan sisäistä motivaatiota myyntityötä kohtaan. Erityisesti onnistumiset, jatkuva kehittyminen sekä oppiminen lisäävät motivaatiota ja auttavat myyjää jaksamaan pitkällä aikavälillä, kun taas raha ja ulkoiset kannustimet voiva tarjota välitöntä tyydytystä. Myyntityössä myyjän on tärkeä tiedostaa, mistä itse motivoituu. Vastaavasti hyvä asenne mahdollistaa päivittäisen tehokkaan suoriutumisen, joka voi johtaa pitkällä aikavälillä menestyksekkääseen myyntityöhön. Päivittäinen hyvä suoriutuminen näkyy pitkässä juoksussa ja vaikuttaa lopulta tuloksiin. Oikeanlaisella asenteella on vaikutusta siihen, miten asetetaan tavoitteita ja suhtaudutaan haasteisiin sekä tilanteisiin, joissa myynti ei suju odotetusti. (ks. 2.3).

Itseluottamus ja erityisesti se, miten myyjä uskoo kykyihinsä saavuttaa tavoitteitaan, on olennainen osa myyntityötä. Myyjän on tärkeää asettaa itselleen realistisia tavoitteita, jotta hän voisi säilyttää vahvan itseluottamuksen sekä motivaation myös vaikeina hetkinä. Toisaalta epärealistiset tavoitteet voivat vaikuttaa negatiivisesti myyjän motivaatioon. Useat haastateltavista korostivat, että myyjän on uskottava itseensä ja myytäviin tuotteisiin, sillä tämä vaikuttaa suoraan asiakkaan luottamukseen (ks. 2.2).

Itsetuntemus nousi esiin tärkeänä tekijänä myyntityössä, koska se mahdollistaa myyjälle oman työskentelytavan sekä vahvuuksien hyödyntämisen. Haastateltavat korostivat sitä, että myyjän on tärkeää tuntea itsensä, jotta hän pystyy toimimaan tehokkaasti sekä johdonmukaisesti. Heikkouksien tunteminen puolestaan antaa myyjälle mahdollisuuden kehittää niitä ja oppia uutta. Lisäksi itsetuntemus auttaa myyjää tunnistamaan omat mieltymyksensä ja asettamaan realistisia tavoitteita, mikä edesauttaa motivoitumista. Kun myyjä tuntee itsensä, hän pystyy toimimaan vahvuuksien mukaisesti. Kehittyminen vaikeutuu, mikäli myyjä ei tunnista omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan, mikä saattaa vaikuttaa myyntituloksiin negatiivisesti. (ks. 2.1).

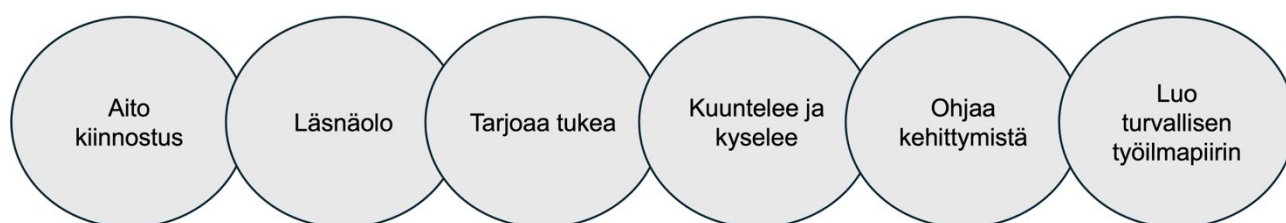
Haastateltavat korostivat myös jatkuvan oppimisen tärkeyttä myyntityössä ja että asenne auttaa oppimisen prosessissa. Myyjän tulisi olla avoin uuden oppimiselle ja pysyä kehityksen sekä asiakkaiden tarpeiden mukana, jotta saavutettaisiin onnistumisia. Itsereflektion avulla myyjä voi pysähtyä ja arvioida omaa tekemistään esimerkiksi kuuntelemalla omia puheluita tai analysoimalla viikkokohtaisia ja kuukausittaisia tuloksia, mikä auttaa tunnistamaan kehittymismahdollisuuksia. (ks. 2.5).

5.3 Valmentava esihenkilö

Jokainen haastateltava nosti esiin valmentavan esihenkilön tunnuspiirteitä ja sitä, miten valmentava johtaminen näyttää käytännössä. Haastateltava A kuvaili valmentavan esihenkilön olevan

kuin urheiluvallmentaja. Valmentava esihenkilö auttaa ja opastaa tarvittaessa sekä on aktiivisesti läsnä. Valmentava esihenkilö osallistuu tiimin toimintaan, mutta säilyttää silti esihenkilön roolin. Lisäksi Haastateltavan A mukaan valmentava esihenkilö on kiinnostunut alaisistaan ja tiedustelee, että miten myyjällä menee. Esihenkilön rooli vaihtelee aina tilanteen mukaan.

Valmentavan esihenkilön nähdään tekevän yhteistyötä myyjän kanssa ja valmentavan tarvittaessa myyjää. Valmentava esihenkilö ymmärtää, että jokaisella myyjällä voi olla erilaisia tavoitteita ja vahvuuksia, joten jokaista myyjää lähestytään yksilöllisesti auttaen heitä saavuttamaan tavoitteensa. Tilanteessa, jossa myyjä ei saavuta tavoitteita, valmentava esihenkilö ei rankaise vaan tarjoaa tukea sekä ohjausta kehittymiseen. Valmentava johtajuus näkyy myyjien kehittymisen ja heidän tavoitteiden tukemisena sekä yksilöiden kehittymisen jatkuvalla tukemisena. Tarkoituksena ei ole aina kertoa suoria vastauksia, vaan kysymistä käytetään oivalluttamisen välineenä.



Kuva 3. Valmentavan esihenkilön piirteet ja ydintaidot

Kuvassa 3 on kuvattu haastatteluista ilmenneitä valmentavan esihenkilön tunnuspiirteitä. Haastateltavien mukaan valmentavan esihenkilön ydintaidoissa korostuvat aito kiinnostus, läsnäolo, tuen antaminen, kuuntelutaidot, valmentaminen sekä kysely. Näitä taitoja tarvitaan luodessa motivoivaa ja tukevaa työympäristöä, jossa myyjät voivat kehittyä parhaalla mahdollisella tavalla. Valmentava esihenkilö pyrkii ymmärtämään myyjän tarpeet ja odotukset, ohjaamaan häntä tavoitteiden saavuttamisessa sekä tarjoamaan jatkuvaa tukea sekä kannustusta. Johtamisessa korostuu yhteistyö sekä kahdenkeskinen keskustelu tavoitteista ja niihin pääsemisestä. Tietoperusta tukee näitä tuloksia (ks. 3.1).

5.4 Valmentavan esihenkilön tuki

Valmentava esihenkilö voi tukea myyjää monella eri tavalla. Yksi keskeinen tapa on säännölliset valmennuskeskustelut, joissa käydään läpi myyjän mahdollisia haasteita, kehittymisen kohteita tai vahvuuksia. Tämä auttaa myyjää ymmärtämään, missä hän tarvitsee apua ja missä hän on onnistunut hyvin. Keskustelujen avulla päästään seuraamaan myyjän edistymistä, joka haastateltavan B mukaan sitouttaa myyjää työskentelyyn, kun tavoitteita asetetaan ja seurataan yhdessä. Keskustelut auttavat myyjää kehittymään ammatillisesti, kun esimerkiksi heikkouksiin voidaan puuttua ja

kehittää. Valmentava esihenkilö luo turvallisen ympäristön, jossa myyjä voi avoimesti kertoa ha-
vainnoistaan ja mahdollisista ongelmista (ks. 3.4).

Myyjä C kokee, että turvallisen ilmapiirin luominen on auttanut edistämään häntä myyjänä. Varsin-
kin myyntityön alkuvaiheessa valmentava esihenkilö asettaa selkeitä tavoitteita ja antaa mahdolli-
suuden epäonnistua. Edistymistä seurataan ja oppimista tuetaan matkan varrella. Palautteen anta-
minen on olennainen osa valmentavaa johtamista ja jos myyjä on onnistunut saavuttamaan tavoit-
teensa, on tärkeää antaa tunnustusta sekä kannustaa. Myyjä C kokee, että säännöllinen seuranta
ja palaute auttavat ylläpitämään motivaatiota ja työhön sitoutumista. Myyjän tuntiessaan, että hä-
nen panostustaan arvostetaan ja saavutuksia huomioidaan, hän on todennäköisemmin motivoitu-
nut saavuttamaan tavoitteet. Toisaalta jos saavutuksia ei tunnusteta, niin se voi vaarantaa myyjän
motivaation ja sitoutumisen. Tunnustus ja palautteen saaminen on vaikuttanut myyjän C sitoutumi-
seen ja työstä innostumiseen, joka sai myös aikaan sen, että hän haluaa jäädä organisaatioon pi-
demmäksi aikaa. Valmentava esihenkilö myös ohjeistaa tarvittaessa, jos tilanne vaatii sitä. Tällai-
sia tilanteita ovat esimerkiksi sellaiset, joissa myyjä on uusi eikä hänellä ole tarvittavia tietoja (ks.
3.4.)

Myyjä H saa paljon positiivista palautetta esimerkiksi myyntisuorituksista, tavoitteiden onnistumi-
sista sekä kollegoiden auttamisesta. Myyjä H kokee, että kaipaisi kuitenkin enemmän rakentavaa
palautetta. Liiallinen positiivinen palaute voi johtaa siihen, että negatiivisen palautteen kuullessaan
myyjä on puolustuskuskannalla:

”Ehkä vähän semmoinen negatiivinen vaikutus on se, että harvemmin tulee saatua
rakentavaa palautetta ja huomannut itse, että silloin kun tulee sitä rakentavaa
palautetta, niin siirtyy aika usein puolustuskannalle, koska se rakentava palaute ei ole
hirveän vakioitua. Se ei ole tuttua ja turvallista.”

Rakentava palaute on auttanut oivaltamaan asioita ja vastaavasti positiivinen palaute on vaikutta-
nut enemmän motivoitumiseen. Palaute on haastateltavan H mukaan toiminut tukipilarina omalle
kehittymiselle ja kun tulee paljon positiivista palautetta, niin hän kokee, että tekee asioita oikein.
Tämä johtaa siihen, että pienemmällä kynnyksellä haluaa edetä tai yrittää enemmän:

”Viimeksi kun tein firman sisällä niinku muutoksen, että siirryin roolista toiseen niin
kyllä siellä oli yksi niistä niinku tekijöistä se, että olin kokenut, että olin saanut
positiivista palautetta ja oli semmoinen aika varma olo siitä, että tää menee varmaan
maaliin ja niin menikin.”

Myyjä G saa palautetta säännöllisesti työnsä onnistumisista ja kokee tällaisen positiivisen palaut-
teen motivoivaksi:

”On niillä siis tietysti merkitystä, että kyllä ne niinkun sitten motivoi, että varsinkin kun on tosi itsenäistä työtä. Tulee myös sellainen olo, että tulee tehtyä oikeita asioita, kun ei ole niin tarkkaan määritelty mitä pitää tehdä.”

Esihenkilöiden näkökulmasta valmennuskeskustelut vaikuttavat merkittävästi myyjän kehittymiseen. Näissä keskusteluissa on mahdollista käsitellä asioita sekä tiimissä että yksilöllisesti, mikä auttaa myyjää tunnistamaan vahvuuksia ja kehityskohteita. Valmennuskeskusteluissa voidaan myös käydä läpi asetettuja tavoitteita sekä arvioida, miten niissä on onnistuttu. Jos tavoitteisiin on päästy, keskusteluissa voidaan pohtia, miten edistymistä voitaisiin jatkaa. Muissa tilanteissa pyritään tunnistamaan ja löytämään kehityskohteita. Kuuntelemalla myyjää ja ymmärtämällä heidän haasteitaan, valmentava esihenkilö voi luoda paremman yhteyden myyjiin ja saada paremman käsityksen siitä, mitä myyjät käyvät läpi sekä työssä että vapaa-ajalla. Myös kuuntelu on tärkeää siksi, että se auttaa ymmärtämään myyjän haasteita ja tämä lisää ymmärrystä siitä, miten auttaa menestymään paremmin. Esihenkilö D kokee, että on onnistunut valmentavana johtajana, kun häntä ei tarvita jatkuvasti ja arkiset työtehtävät tapahtuvat myyjillä itseohjautuvasti. Turvallinen ympäristö edistää myös jatkuvaa oppimista, kun uskalletaan kysyä.

Esihenkilö F käyttää paljon kysymyksiä oivalluttamisen työkaluna:

”Mäkin saatan istua vaikka työpisteellä ja kuulen, että jollain on puhelu niin sitten mä saatan jutella sen puhelun jälkeen sen kanssa viisi minuuttia siitä, että noi asiat meni pirun hyvin. Mä en kerro sille, että jos sä olisit tehnyt näin ja näin, niin lopputulos olisi voinut olla eri, vaan mä esitän niitä kysymyksiä sille, että mietitkö sä hei, kun sä kävit tuota puhelua että mietitkö sä tältä kulmalta tätä asiaa?”

Myöskään suoria vastauksia ei aina anneta, vaan kysymysten kautta saadaan toinen oivaltamaan ja löytämään ratkaisu ongelmaan:

”Sit yleensä kun se kertoo sitä tilannetta, niin sil on todennäköisesti tai tosi usein mä oon ainaki ite sen huomannu, että sitten kun sä keskustelet niitten myyjien kanssa, niin niil on se ongelma ja niil on käytännössä olemassa se ratkaisu siihen niinku jollain tavalla, mutta ehkä siinä sit tulee just se et kysymällä niitä kysymyksiä ja just sit välillä saattaa ihan niinku haastaakki et sä mainitsit nyt tän tietyn jutun niin avaa sitä enemmän. Et sit se myyjä alkaa itse refleктоimaan ja miettii niitä asioita.”

Kuuntelussa on vastaavasti tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että toinen kokee tulleensa kuuluksi, oli tilanne positiivinen tai negatiivinen. Vaikka tilanne olisi vaikea, on tärkeää kuunnella ja ymmärtää toisen tunteita ja näkökulmia.

Uuden asian tai myyjän perehdyttämisessä kaikki haastateltavat toivat esiin valmentavan esihenkilön opastuspainotteisen roolin, jossa annetaan suoria vastauksia ja ohjataan esimerkin kautta.

Tämä tehdään siksi, että myyjällä ei ole tarvittavaa tietoa ja taitoja vielä itsenäiseen työskentelyyn. Myöhemmässä vaiheessa on kuitenkin tärkeää, että vastausta ei anneta enää, vaan opetetaan toinen etsimään vastauksia itsenäisesti. Haastateltava F kuvailee tätä seuraavasti:

”Tietyllä tavalla ei anna ehkä niitä vastauksia ihan samalla tavalla suoraan, vaan käytännössä ohjaa ne itse etsimään vastaukset ja sitten jos ei sen jälkeen löydä sitä, niin sit kysyy.”

Esihenkilöt kokivat palautteen olevan myös tärkeässä roolissa. Palaute voi auttaa myyjää näkemään asiat eri näkökulmista ja kehittymään ammatillisesti. Esihenkilö E näkee palautteen antamisella ison merkityksen. On tärkeää antaa palautetta positiivisessa hengessä, välittäen ja samalla asettaen vaatimuksia. Jatkuva huono palaute voi heikentää myyjän motivaatiota ja kehittymistä. Haastateltava E pyrkii palautteen kautta samaan myyjän itse oivaltamaan uusia asioita, jotta oppimista tapahtuu. Valmennuksen avulla voidaan vastaavasti keskittyä myyjän taitojen kehittämiseen, jossa esihenkilö E ottaa myyjän mukaan keskusteluun ja auttaa oivalluttamaan kehityskohteita. Esihenkilö E hyödyntää avoimia kysymyksiä saadakseen myyjän pohtimaan itse, miksi kauppaa ei esimerkiksi tule. Hän ohjaa keskustelua kohti ratkaisua kannustamalla myyjää ottamaan vastuuta omasta kehittämisestään.

6 Pohdinta

Lopuksi käydään läpi tuloksia pohtien tietoperustan ja tulosten mahdollisia yhtäläisyyksiä sekä eroja. Tutkimuksessa käsiteltiin itsensä johtamisen ja valmentavan esihenkilön merkitystä myyntityön näkökulmasta. Myyjien itsensä johtamisen taidot, kuten tavoitteellisuus, ajanhallinta, motivaatio, itseluottamus ja itsetuntemus nousivat esiin keskeisinä tekijöinä, jotka vaikuttavat myyntisuoritukseen sekä työssä jaksamiseen. Valmentava esihenkilö tukee myyjien kehittymistä tarjoamalla tukea jatkuvasti, antamalla palautetta sekä motivoimalla. Valmentava esihenkilö auttaa myyjää tunnistamaan sekä hyödyntämään myyjän omia vahvuuksia sekä kehittämään mahdollisia heikkouksia.

6.1 Tulosten tarkastelu yhteenvetona ja johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksissa löytyi yhtäläisyyksiä tietoperustan sisältöön peilaten. Kortelainen & Kyrö (2015, 100) sekä Salminen (2018, 165) kertoivat, että myyntitavoitteiden saavuttaminen pohjautuu hyvää suunnitteluun ja tavoitteellisuuteen. Myyjä voi edistää onnistumistaan laatimalla selkeitä tavoitteita viikolle tai kuukaudelle. Tätä tukevat myös tutkimuksen tulokset, joissa korostuivat myyjien selkeiden tavoitteiden asettaminen sekä hyvä ajanhallinnan tärkeys. Nämä ovat keskeisiä taitoja myyntityön tehokkuuden ja stressinhallinnan näkökulmasta. Haastateltavat korostivat, että ilman tavoitteita ja suunnitelmallista toimintaa on vaikea saavuttaa hyviä myyntituloksia. Myyjien tulisi asettaa selkeitä ja realistisia tavoitteita. Näin myyjät pystyvät keskittymään tulokselliseen myyntityöhön ja tavoitteet ohjaavat päivittäistä toimintaa. Selkeiden tavoitteiden asettaminen ja niiden säännöllinen tarkastelu antavat myyjälle suunnan ja auttavat pitämään työn johdonmukaisena. Ajanhallinta on oleellista, sillä myyjät joutuvat usein tasapainoilemaan useiden asiakkuuksien sekä tehtävien, kuten asiakastapaamisten, puhelinoitojen ja raportoinnin välillä. Ajanhallinnan keinoina toimivat esimerkiksi kalenterin aktiivinen käyttäminen ja työviikkojen suunnitteleminen. Tehokas ajanhallinta vaikutti myös työhyvinvointiin positiivisella tavalla. Hyvä ajanhallinta vähensi työpäivästä stressiä sekä esti työkuorman kasaantumista vapaa-ajalle.

Muita tietoperustaan liittyviä tuloksia löytyi esimerkiksi motivaation merkityksestä. Vaikka myyntityössä yleensä koetaan bonukset ja provisiot merkitykselliseksi, niin pitkäaikainen menestyminen myyntityössä vaatii sisäistä motivaatiota. Haastateltavat korostivat, että myyjien on löydettävä työstä merkitystä tuovia asioita, jotta voivat säilyttää motivaation pitkällä aikavälillä. Onnistumiset sekä jatkuva oppiminen ovat keskeisiä myyjien sisäisiä motivaatiotekijöitä, jotka lisäävät sitoutumista ja intoa työtä kohtaan. Itsetuntemus sekä itseluottamus ovat myös tärkeitä itsensä johtamisen osa-alueita myyntityössä. Myyjien on luotettava omiin kykyihinsä ja tuotteisiinsa, sillä sen koettiin vaikuttavan suoraan asiakkaiden luottamukseen. Vastaavasti realististen tavoitteiden asettaminen auttaa säilyttämään itseluottamuksen, kun taas epärealistiset tavoitteet voivat heikentää

motivaatiota ja itseluottamusta. Itsetuntemus puolestaan mahdollistaa myyjän vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen sekä heikkouksien kehittämisen, joka on välttämätöntä pitkäjänteiselle kehitymiselle.

Palautteen merkitys nostettiin myyjien keskuudessa erittäin tärkeäksi. Palautteen laadulla ja määrällä on merkitystä myyjien sitoutumiseen sekä motivaatioon. Rakentava palaute auttaa myyjää oivaltamaan asioita, joita ei aikaisemmin ole välttämättä huomannut. Positiivinen palaute vastaavasti lisää motivaatiota, joka edistää ammatillista kehittymistä ja halua oppia uutta. Jatkuva oppiminen on tärkeää myyntityössä ja asenne auttaa oppimisen prosessissa. Myyjän asenne tulisi olla avoin uuden oppimiselle ja pystyä kehityksen ja asiakkaiden tarpeiden mukana. Tämä auttaa onnistumaan myyntityössä pitkällä aikavälillä. Itsereflektointia myyjä voi tehdä esimerkiksi kuuntelemalla omia puheluitaan tai analysoimalla kuukausittaisia tuloksia. Halu kehittyä ja oppia on avain myyntityössä onnistumiselle.

Valmentavan esihenkilön merkitys korostui etenkin myyjien kehityksen ja motivaation tukena. Valmentava esihenkilö on aktiivisesti läsnä sekä tarjoaa tukea ja ohjausta tarvittaessa. Hän huomioi myyjien yksilölliset tavoitteet ja auttaa saavuttamaan ne yksilöllisen lähestymistavan kautta. Säännölliset valmennuskeskustelut ja rakentava palaute toimivat keskeisinä elementteinä myyjien tukemisessa. Näiden avulla myyjä voi tunnistaa omia vahvuuksia ja heikkouksia sekä saada tukea niiden kehittämisessä. Palaute auttaa myyjää näkemään asiat eri näkökulmista ja kehittymään ammatillisesti. Valmentava esihenkilö pyrkii antamaan palautetta positiivisessa hengessä, mutta rakentavalla otteella, jotta myyjä voi oppia uutta sekä kehittyä. Valmentavan esihenkilön on tärkeää luoda turvallinen oppimisympäristö, jossa myyjät voivat tuoda esiin haasteita avoimesti. Tämä edesauttaa oppimista ja yhteistyötä. Tuloksissa korostui myös valmentavan esihenkilön rooli oivalluttajana, joka auttaa myyjä löytämään ratkaisuja kysymysten, kuuntelun ja reflektoinnin kautta.

Itsensä johtamisen taidot luovat perustan menestykselliselle myyntityölle ja myyjä voi omalla toiminnallaan vaikuttaa myyntityössä suoriutumiseen. Ajanhallinta, tavoitteellisuus, asenne ja itsenäinen oppiminen ovat esimerkkejä keskeisistä taidoista, joilla myyjä voi edistää suorituskykyään ja saavuttaa parempia tuloksia. Kaikki kuitenkin pohjautuu itsetuntemukseen, jonka avulla myyjä voi tunnistaa omia vahvuuksia ja heikkouksia. Itsetuntemus mahdollistaa vahvuuksien hyödyntämisen ja heikkouksien kehittämisen, joka johtaa ammatilliseen kasvuun. Myyjien tulisi reflektoida omaa toimintaa ja pyrkiä kehittymään jatkuvasti. Oppiminen korostuu myyntityössä, jossa asiakkaiden tarpeet sekä markkinatilanteet voivat muuttua nopeasti. Itsereflektointi ja omien suoritusten arviointi auttavat tunnistamaan kehityskohteita ja sopeutumaan uusiin tilanteisiin. Myyjät, jotka hallitsevat itsensä johtamisen taidot pystyvät luomaan tehokkaampia ja tuottavampia työskentelytapoja. Valmentava esihenkilö tukee myyjän ammatillista kehittymistä oivalluttamisen ja jatkuvan tuen

kautta. Valmentavan esihenkilön ydintaidoissa korostuvat läsnäolo, kysely ja kuuntelu, oikeanlaisen palautteen antaminen sekä tarvittaessa ohjaaminen. Valmentavalla esihenkilöllä on iso merkitys motivaatioon, myyjän kehittymiselle sekä itsenäiseen työskentelyyn. Itseään johtava myyjä ottaa vastuun omasta toiminnastaan, mutta valmentava esihenkilö luo edellytykset onnistumiselle sekä tavoitteisiin pääsemiselle.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimusta tehdessä tulee ottaa huomioon toiminnan eettisyys. Eettinen toimintatapa ottaa huomioon tutkittavan itsemääräämisoikeuden sekä yksityisyyden ja tietosuojan. Haastateltavan tulee itse päättää, osallistuuko hän tutkimukseen vai ei. Lisäksi haastateltava voi halutessaan olla vastamatta kaikkiin tutkijan esittämiin kysymyksiin. Tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus on tärkeää varmistaa haastattelussa ja haastateltavaa ei saa painostaa mukaan tutkimukseen. Haastateltavan tulee myös voida kieltäytyä osallistumisesta, ilman että hänen tarvitsee pelätä kielteisiä seuraamuksia. Haastateltavan tulee myös saada tietää, mitä asiaa tutkitaan ja mihin haastattelun tietoja hyödynnetään ja säilytetään. (Hyvärinen, Aho, Nikander & Ruusuvaori 2017, luku 20.) Tutkimukseen osallistuminen on ollut kaikille haastateltaville vapaaehtoista. Jokainen haastateltava on saanut tietää etukäteen, mikä on tutkimuksen aihe ja tavoite. Haastattelutilanteessa jokaiselta on vielä varmistettu erikseen, että he ymmärtävät haastattelun tarkoituksen ja aiheen. Vapaaehtoisuus on varmistettu koko prosessin ajan ja kerrottu, että tietoja käsitellään luottamuksellisesti. Haastattelujen tallennukseen on kysytty lupa, johon jokainen on suostunut. Haastateltaville myös kerrottiin, että jokaisen anonymiteettiä varjellaan eikä tunnistettavia tietoja hyödynnetä tutkimuksessa. Lisäksi haastateltaville on kerrottu, että tallennukset hävitetään opinnäytetyön arvioinnin jälkeen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus ilmenee erilaisena sen eri vaiheissa. Kun tutkija perehtyy tutkimuksen kohdeilmiöön huolellisesti ja ottaa useat näkökohdat huomioon koko tutkimusprosessin ajan, tutkimuksen luotettavuus paranee. Luotettavuutta tarkasteltaessa on tärkeää pohtia valittujen menetelmien soveltuvuutta suhteessa tutkimuksen kohdeilmiöön ja tavoitteisiin. Haastattelua pitää perustella ennen kaikkea tutkimustavoitteen näkökulmasta. Laadullisen tutkimuksen laatuun vaikuttaa tutkijan kyky rakentaa toimiva tutkimusasetelma ja valita tutkimuksen kohdejoukko, joka vastaa tutkimuksen kysymyksenasettelua. Tutkijan pitää myös kuvata omaa osallisuuttaan tutkimustilanteessa osoittaakseen sen mahdollinen vaikutus tuloksiin. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 11.) Tutkimuksen luotettavuutta edistää opinnäytetyön tekijän perehtyminen aiheeseen ennen tutkimuksen toteuttamista. Tietoperustaan perehtyminen ennen haastattelujen pitämistä auttoi tekemään tutkimusongelman kannalta oleellisia kysymyksiä. Luotettavuutta edistää myös haastattelujen testikierroksen laatiminen, jonka jälkeen kysymyksiä tarkennettiin oleellisen tiedon saamiseksi.

Vaikeat tai epäolennaiset kysymykset jätettiin pois, jolloin tuloksissa on huomioitu testikierroksen osalta vain verrattavissa olevat tulokset. Opinnäytetyön tekijä on pohtinut eri menetelmien soveltuvuutta tutkimuksen tavoitteisiin ja kysymyksenasetteluun pohjautuen. Kohdejoukko on myös määritelty tarkasti, jonka pohjalta on valittu haastatteluihin soveltuvat henkilöt. Tutkimustulosten yleistettävyyttä on kuitenkin syytä pohtia kriittisesti. Tutkimuksen otanta on edustava ja otanta on tehty valikoivasti, mutta haastateltavien suhteellisen pieni määrä rajaa tulosten yleistettävyyttä. On myös otettava huomioon, että vaikka tulokset vastaavat tietoperustan osa-alueita, niin jatkotutkimuksia tarvitaan vahvistamaan löydöksiä isommassa mittakaavassa.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön tekijälle tuli mieleen jatkotutkimusehdotuksia, joita voitaisiin toteuttaa. Jatkotutkimuksissa voidaan ottaa tarkastelun kohteeksi uusia näkökulmia, kuten etä- ja hybridityöskentelyn vaikutus myyjän itsensä johtamisen taitoihin sekä vaatimuksiin. Kyseinen aihe on ajankohtainen, joten aiheesta olisi hyötyä myyjille sekä eri sidosryhmille, kuten esihenkilöille ja henkilöstöhallinnon alalla työskenteleville. Jatkotutkimuksissa voitaisiin syventyä myös itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteyteen. Tutkimuksessa huomattiin, että ajanhallinnalla oli vaikutusta stressitasoon ja vapaa-aikaan. Itsensä johtamista voitaisiin myös tutkia B2C-myyjien näkökulmasta. Vaikka osalla haastateltavista löytyi kokemusta myös B2C-myyntistä, niin pääpaino oli B2B-myyntissä, sillä myyjät työskentelivät nykyisin yritysmyyntin parissa. Lisäksi voitaisiin tutkia uusien myyjien itsensä johtamisen taitoja sekä vaatimuksia ja valmentamista. Uusien myyjien itsensä johtamisen taidoissa voi korostua eri osa-alueet, jolloin tuloksia olisi mielenkiintoista verrata kokeneisiin myyjiin. Tarkasteluun voitaisiin ottaa mukaan uusien myyjien valmentaminen.

1. Jatkotutkimus itsensä johtamisesta myynnin etä- ja hybridityössä, joka on noussut keskeiseksi teemaksi itsensä johtamisen näkökulmasta. Tutkimus voitaisiin rajata koskemaan juuri myyntityötä. Tämä auttaa löytämään mahdollisesti uusia näkökulmia itsensä johtamisen teemaan liittyen.
2. Jatkotutkimus syventyen siihen, miten itsensä johtaminen taidot vaikuttavat myyjien työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Ajanhallinnan koettiin esimerkiksi vähentävän työperäistä stressiä ja lisäävän vapaa-aikaa. Tutkimuksessa voitaisiin tutkia itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin mahdollista yhteyttä. Tuloksista voitaisiin koota opas itsensä johtamisen taitoihin. Tutkimuksesta voisi olla hyötyä myyjille, myynnin esihenkilöille ja henkilöstöhallinnon alalla työskenteleville.

3. Itsensä johtamisen merkitys B2C-myyntityössä. Tutkimuksessa keskityttäisiin vain B2C-myyntityöhön, jolloin tuloksia voidaan verrata B2B-myyjien ja esihenkilöjen tuloksiin. Tutkimus voisi tuoda esiin yhtäläisyyksiä tai mahdollisesti toisenlaisia tuloksia.
4. Jatkotutkimus juuri aloittaneiden myyjien tukemisesta. Tässä tutkimuksessa voidaan perehtyä siihen, miten itsensä johtamista ja valmennusta tulisi toteuttaa myyjän aloittaessaan uransa. Tuloksia voidaan verrata usean vuoden myyntityötä tehneiden tuloksiin.

6.4 Oman oppinäytetyön ja oppimisen arviointi

Oppinäytetyössä onnistuttiin useilla eri osa-alueilla. Olin perehtynyt aiheeseen ajoissa ja hain aktiivisesti tietoa eri lähteistä, jotka valittiin tarkoituksenmukaisesti. Kokonaisuudesta tuli selkeä ja johdonmukainen ja lähteiden välille saatiin runsaasti diskurssia. Koen onnistuneeni aiheen valinnassa, koska työ oli mielekästä tehdä ja syvensi omaa ammatillista osaamistani. Olin käynyt näihin teemoihin liittyviä kursseja ja kiinnostuin niiden tutkimisesta. Halusin kuitenkin rajata aiheen koskemaan jotain tiettyä alaa ja valitsin myyntityön. Tämä auttoi rajaamaan tutkimuksen näkökulmaa ja luomaan yhtenäisen kuvan käsiteltävistä asioista. Toinen onnistuminen oli erityisesti tutkimuksen kohderyhmän valinta ja laadullisen tutkimusmenetelmän hyödyntäminen. Haastateltavien valinta perustui usean vuoden myyntityön kokemukseen, mikä toi merkityksellisiä näkemyksiä itsensä johtamisesta ja valmentavan esihenkilön roolista myyntityössä. Haastattelujen suunnittelu ja toteutus sujuivat hyvin ja aineisto antoi yhtenäisen kuvan käsitellyistä teemoista. Haasteena oli kuitenkin haastateltavien löytäminen ja haastattelujen aikatauluttaminen. Haastateltavien ja sopivien ajankohtien löytäminen vei aikaa. Välillä haastateltavia oli vaikea tavoittaa, koska he olivat usein kiireisiä työtehtäviensä parissa. Tähän varautuminen ennakoivalla suunnittelulla auttoi pysymään aikataulussa ja lopulta haastattelut saatiin pidettyä.

Olen erityisen kiinnostunut esihenkilötyöstä, joten halusin syventyä erityisesti perehtymääni valmentavaan johtamiseen. Lisäksi olen syventänyt omaa tietämystäni itsensä johtamisen taidoista. Koen näiden kahden teeman tutkimisen edistäneen omaa ammatillista kehittymistäni. Valmentava johtajuus auttaa minua toimimaan vastuullisena ja ammatillista kehittymistä tukevana esihenkilönä. Ymmärrän valmentavan johtajuuden eri ulottuvuuksia ja ydintaitojen merkityksen myös työntekijän näkökulmasta. Itsensä johtaminen vastaavasti auttaa minua pohtimaan omia toimintatapoja ja kehittymisen kohteita. Ymmärrän paremmin, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän motivaatioon tai työn sujuvuuteen ja miten näihin asioihin voidaan vaikuttaa johtamisen kautta.

Opinnäytetyöprosessi opetti tärkeitä projektinhallinnan taitoja, kuten ajanhallintaa sekä ongelmanratkaisua. Opin arvokkaita tutkimus- ja analyysimenetelmiä, jotka ovat hyödyllisiä työelämää ja mahdollisia tulevaisuuden opintoja ajatellen. Uskon opinnäytetyön aiheen tutkimisesta olleen minulle paljon hyötyä ammatillisen kehittymisen näkökulmasta. Valmentavan esihenkilötyön tutkiminen on antanut selkeän kuvan siitä, miten esihenkilön tuki ja ohjaus voivat vaikuttaa työntekijän motivaation sekä suorituskykyyn. Tämä ymmärrys on arvokasta, koska se mahdollistaa edellytykset kehittää omia johtamistaitoja ja auttaa tukemaan sekä motivoimaan työntekijöitä tehokkaammin.

Lähteet

- Aho, A. 2019. Kirjanpitäjistä konsultiksi – pääkirja. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.3.2024.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Human Interest. Espoo.
- Ajanko, S. & Brink, B. 2016. Moninaisuuden johtaminen: Ytimessä johtajan itsetuntemus. Suomen Liikekirjat. Helsinki.
- Becker, H. 2012. Hal Becker's Ultimate Sales Book. Career Press. E-kirja. Luettu: 5.3.2024.
- Brandt, T. & Kock, H. 1.12.2020. Psykologinen pääoma kasvattaa myyntiä. Esignals. Luettavissa: <https://esignals.fi/kategoria/myynti/psykologinen-paaoma-kasvattaa-myyntia/#b86021de>. Luettu: 10.3.2024.
- CIPD 2.8.2023. Coaching and mentoring. Luettavissa: <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/coaching-mentoring-factsheet/#what-are-coaching-and-mentoring>. Luettu: 10.5.2024.
- Cuevas, J., Donaldson, B. & Lemmens, R. 2016. Sales management: Strategy, process and practice. Palgrave Macmillan. London.
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Impact. Helsinki.
- Hair, J., Anderson, R., Mehta, R. & Babin, B. 2020. Sales force management. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudemus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 2.5.2024.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. Tampere. E-kirja. Luettu: 10.5.2024.
- Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatio. Edita. Helsinki.
- Johnson, S. & Hawk, M. 2020. Next level sales coaching: How to build a sales team that stays, sells, and succeeds. Wiley. Hoboken, New Jersey.
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 10.3.2024.
- Kortelainen, M. & Kyrö, J. 2015. Myynnin ammattilaisena: Ammattimainen myyntityö yritysympäristössä. Edita. Helsinki.

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 11.3.2024.

Laine, K. 2015. Myynti on rikki: B-to-B-myyntin uusi aika. Talentum Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 7.3.2024.

Mannermaa, K. 2024. Työntekijätaidot: käsikirja. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 7.3.2024.

Oulasmaa, M. & Pesonen, M. 2022. Suoraa palautetta! Viisaan keskustelun käsikirja. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.3.2024.

Parvinen, P. 2013. Myyntipsykologia: näin meille myydään. Docendo. Jyväskylä.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 2.5.2024.

Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2016. Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot. Talentum Pro. Helsinki.

Salesforce 11.1.2024. What is B2B sales? Strategies & best practices. Luettavissa: <https://www.salesforce.com/blog/what-is-b2b-sales/#h-what-is-b2b-sales>. Luettu: 10.5.2024.

Salminen, J. 2018. Asiantuntijan myyntitaidot. Impact. Helsinki.

Silvennoinen, M. & Tilli, A. 2017. Palautemestari. Markku Silvennoinen. Espoo.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus: Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books. Helsinki.

Tampereen yliopisto s.a. Voimavarat käyttöön – kehitä psykologista pääomaa. Luettavissa: <https://sites.tuni.fi/voimavaratkayttoon/itseluottamus/>. Luettu: 20.3.2024.

Työterveyslaitos s.a. Mitä taitoja valmentavaan johtamiseen tarvitaan? Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/mita-taitoja-valmentavaan-johtamiseen-tarvitaan>. Luettu: 25.3.2024.

Työturvallisuuskeskus 2023. Esihenkilöiden perehdyttäminen. Luettavissa: <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2023/03/Esihenkiloiden-perehdyttaminen-keskeinen-lainsaadanto-tutuksi.pdf>. Luettu: 11.3.2024.

Työturvallisuuskeskus 2022. Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. Luettavissa: <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Turvatuokio-Kaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja.pdf>. Luettu: 15.3.2024.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 2.5.2024.

Vuorio, P. 2015. Myynnin kultainen kirja: Aktiiviseen henkilökohtaiseen myyntiin. Power Competence. Tampere.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Taustatekijät

- Työnimike
- Myynti- ja esihenkilötyön kokemus

Teema: Itsensä johtaminen

1. Miten tärkeänä pidät itsetuntemusta myyntityössä ja miten se vaikuttaa myyntisuoritukseen?
2. Millainen merkitys asenteella ja itseluottamuksella on myyntityössä?
3. Millainen merkitys motivaatiolla on myyntityössä?
4. Kuinka tärkeänä pidät tavoitteellisuutta ja ajanhallintaa myyntityössä?
5. Millainen merkitys jatkuvalla oppimisella ja itsereflektoinnilla on myyntityössä?

Teema: Valmentava esihenkilö

6. Miten valmentava johtajuus näyttäytyy käytännössä?
7. Mitä ovat valmentavan esihenkilön ydintaidot?
8. Millaista palautetta saat tai annat säännöllisesti?
9. Millainen merkitys palautteen saamisella tai antamisella on?
10. Miten näet valmennuskeskustelujen vaikuttavan myyjän kehittymiseen ja työpanokseen?
11. Millainen merkitys valmentavan esihenkilön kysely- ja kuuntelutaidoilla on?
12. Miten myyjän itsenäistä työskentelyä ja oppimista tuetaan?
13. Millaisia tavoitteita asetetaan ja miten edistymistä seurataan?