

Sakari Vahteristo

## **Esimiestyön kehittäminen**

Opinnäytetyö

Kevät 2010

Yrittäjyyden yksikkö

Pk-yrittäjyyden koulutusohjelma

Yrittäjyys



## SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

### OPINNÄYTETYÖN TIIVISTELMÄ

Koulutusyksikkö: Yrittäjyyden yksikkö  
Koulutusohjelma: Pk-yrittäjyyden koulutusohjelma  
Suuntautumisvaihtoehto: Yrittäjyys

Tekijä: Sakari Vahteristo

Työn nimi: Esimiestyön kehittäminen

Ohjaaja: Kimmo Kulmala

Vuosi: 2010

Sivumäärä: 53

Liitteiden lukumäärä: 1

---

Työssä tehtiin selvitys esimiestyön laadusta Hämeen Shop in Shop-myyntikanavassa. Tavoitteena oli saada aikaan selkeä kyselypohja yritykselle kyseisestä aiheesta, jotta Shop in Shop-konsernin myynninesimiehet voivat mitata oman esimiestyönsä laatua. Tutkimukselle asetettiin yksi päätehtävä: ottaa selvää miten myyjät toivoisivat lähiesimiehen paranevan omassa työssään.

Lähiesimiestyön merkityksen kannalta työ on hyvin tärkeä, sillä muita arviointi henkilöitä ei esimiehen jokapäiväisessä työssä ole. Selvitystyössä käytettiin lähteenä niin painettua ja sähköistä aineistoa. Myyjille tehtiin kysely, jossa heitä pyydettiin arvioimaan omaa esimiestään ja esimiehen toimintatapoja.

Teoriaosuudessa käydään läpi lähiesimiestyötä ja hänen rooliaan menestyvässä myyntiorganisaatiossa, sekä tarkastellaan myyjien toimintamalleja myyntiprosessin ja myyntityön näkökulmista. Lähiesimiestyön työkaluihin ja toimintamalleihin perehdytään, jotta saadaan laaja näkökulma erilaisista johtamistavoista. Työn lopussa nivotaan yhteen saadut tulokset ja arvioidaan esimiestyön onnistumista. Työssä tarkastellaan aihetta osin myyjien, lähiesimiehen ja yrityksen toimintamallien kannalta.

Selvityksessä löydettiin vastaukset esimiehen heikkouksien ja vahvuuksien selvittämiseksi. Työn lopputuloksena saatiin aikaan kyselykaavake yritykselle ja niiden lähiesimiehille, jossa tutkimusongelmien ratkaisut ovat tiiviissä paketissa. Kyselyn avulla työn toimeksiantajana ollut yritys ja miksei muutkin aiheesta kiinnostuneet saavat selkeät toimintaohjeet lähiesimiestyön mittaamiseen ja oman työnsä kehittämiseen.

Asiasanat: Esimies, johtaminen

## SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## THESIS ABSTRACT

Faculty: Finnish School of SME Business Administration  
Degree programme: SME Business Management  
Specialisation: entrepreneurship

Author/s: Sakari Vahteristo

Title of thesis: Improve your managing skills

Supervisor(s): Kimmo Kulmala

Year: 2010

Number of pages: 53

Number of appendices: 1

---

The aim of the present thesis was to produce for TeliaSonera Finland Oyj 's managers a tool to measure their managing skills. The purpose of the theses was to find out organization manager's skill level.

The thesis was carried out by using books, Internet and questionnaire. The questionnaire was made to sales personnel in the organisation to get detailed information about the topic.

The theory part of the study deals with the leadership and managing in sales organisations. This part contains also information about meetings and different types of leadership skills. Findings are handled in the case part of the study. The case includes questionnaire that was made to sales personnel in the organization.

As a result of the thesis it was clear to see managers strength and weaknesses. The questionnaire was created based upon the case study. Through the questionnaire organization managers can use it to measure their leadership skills. The company and all the others interested in the topic can get clear and useful guidelines for acquiring permissions.

Keywords: Manager, leadership

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract .....	3
SISÄLTÖ.....	4
1 JOHDANTO.....	5
2 MYYNTITIIMIN JOHTAMINEN .....	6
2.1 Myyntiyö.....	6
2.1.1 Myynti prosessi.....	7
2.1.2 Myyjän rooli ja haasteet .....	8
2.2 Johtaminen.....	10
2.2.1 Ihmisten johtaminen.....	11
2.2.2 Tiimien johtaminen.....	13
2.2.3 Lähiesimiehen rooli ja haasteet.....	15
2.2.4 Lähiesimiehen keinovalikoima tiimiin johtamisessa.....	18
2.3 Myyntipalaverit johtamisessa.....	18
2.3.1 Kokonaiskuva vai yksityiskohdat – Myynnin seuranta.....	20
2.3.2 Toimiva palaveri - Keskittyminen oleelliseen.....	21
2.3.3 Tavoite - Prosessi - Palkitseminen.....	23
3 TUTKIMUS MENETELMÄT JA TOTEUTUS.....	30
3.1 Tavoite ja ongelma.....	30
3.2 Tutkimusote.....	31
4 TUTKIMUSTULOKSET .....	35
4.1 Tutkimuskohteen kuvaaminen.....	35
4.2 Kyselytutkimuksen rakenne ja toteuttaminen.....	38
4.3 Tulosten analysointi.....	38
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	40
LÄHTEET.....	41
LIITTEET .....	43

## 1. JOHDANTO

Työn tarkoituksena on tehdä työkalu esimiestyön mittaamiseen. Työssä pyritään tarkastelemaan kokonaisvaltaisesti asioita, jotka liittyvät lähiesimiestyöhön ja sen parantamiseen. Tutkimus on ajankohtainen, sillä uusia esimiehiä tulee yrityksiin jatkuvasti. Uusien esimiesten edistymiseen työssään ja jatkuvan osaamisen varmistamiseen on työn onnistumisen aktiivinen mittaaminen tarpeellista. Lisäksi organisaatiossa on pystyttävä hyödyntämään kyselyiden kautta kerättyä tietoa, jotta esimiesten kehittymistä voidaan ohjata oikeaan suuntaan ilman jatkuvaa henkilökohtaista seuranta.

Työn toimeksiantaja on TeliaSonera Finland Oyj, joka haluaa saada kirjallisen selvityksen esimiestyön kehittämisen keinoista ja mahdollisuuksista. Yritys haluaa teettää tutkimuksen siksi, että he voisivat edistää esimiestyön kehittymistä esimiesten omatoimisella palautekyselymittarilla. Yritys haluaa saada selvityksen kirjallisesti, jotta sitä voidaan hyödyntää laajemmin useamman esimiehen työkaluna. Jatkuva palautekyselymittarin käyttö antaa tietoa ja informaatiota nopeasti koko konsernissa ja toimii apuvälineenä uusille esimiehille. Lähtökohtana on tuottaa yritykselle tietoa, jonka myötä esimiestyötä pystytään kehittämään. Kohderyhmänä on henkilökunta ja lähiesimiehet, joiden toimintaa halutaan kehittää työkalun avulla.

Työn tavoitteena on selvittää, mitä asioita on otettava huomioon, kun halutaan parantaa esimiestyötä ja miten esimiehet voivat tehdä jatkuvasti kehittäviä mittauksia. Työ on rajattu koskemaan yhtä ongelmaa: Miten esimies voi kehittyä omassa työssään ja huomata tulokset itsenäisesti. Lisäksi työssä tarkastellaan esimiesten toimintaan keskeisesti liittyviä asioita kuten palaverikäytäntöjä ja motivointia. Tavoitteena on lopulta saada aikaan selkeä ja kattava

kysymyspatteristo, jolla esimies pystyisi mittaamaan omaa työtään ja tuloksiaan jatkuvasti.

## **2. MYYNTITIIMIN JOHTAMINEN**

### **2.1 Myyntityö**

Myyntityö voidaan määritellä parhaan vaihtoehdon tarjoamiseksi asiakkaille, jolloin myyjän on löydettävä lisäarvoa asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Lisäarvon edellytyksenä voidaan nähdä ainakin kolme keskeistä tekijää:

- Myyjän on tunnistettava asiakkaansa tarpeet
- Tuotteiden ”paketointiin” on kehitettävä lisäpalveluja, jotka edistävät asiakkaan mielikuvaa tuotteesta saamastaan hyödystä.
- Myyjän on mitattava jatkuvaa edistymistä asiakassuhteen hoidossa sekä osoitettava asiakkaille, että heidän saamansa hyöty on parantunut mahdollisten uusien tuotteiden kautta.

Tutkimusten mukaan yrityksen tulevaisuus ja kilpailukyky riippuvat sen myynti- ja markkinointitaidosta enemmän kuin mistään muusta liiketoiminnan osa-alueesta. Myyntityön kulmakiviä ovat eettinen toiminta, välittäminen ja palvelu. Henkilökunnan rehellisyys on noussut myös tärkeään asemaan nykypäivän liiketoimintaympäristössä. ”Helppoheikkimäinen” ja tyrkyttävä myyntiedustaja kuuluu menneisyyteen. Tämän päivän huippumyyjät toimivat rehellisyyden pohjalta. He tietävät, että asiakkaat eivät kuuntele katteettomia lupauksia, vaan haluavat myyjän kertovan asioiden todellisen sisällön. Ostajat vaativat muutakin kuin edullisen hinnan. He haluavat rehellistä vastineetta rahoilleen. Myymisessä ei ole mitään väärää. Vain väärin on se, että ihmisiä yritetään manipuloida ostamaan. (Chintwood 1998, 15-16.)

Kun kuluttajille myydään tuotteita tai palveluita, nousevat seuraavat päätökset aina esille ja noudattavat tarkkaa psykologista järjestystä.

Päätösten kohteet ovat:

- Sinä, myyjä
- Yritykseksi
- Tuotteesi tai palvelusi
- Hintasi
- Ostojankohta

Asiakas ei siis muodosta ensimmäistä näkemystä myytävästä tuotteesta tai palvelusta, vaan myyjästä ihmisenä. Asiakas pohtii kahta seikkaa myyjästään – rehellisyyttä ja harkintakykyä. Asiakas haluaa nähdä myyjän avuliaana ja konsultoivana neuvonantajana, johon hän voi luottaa. Lisäksi asiakas pohtii ymmärtääkö myyjä tarjotun palvelun tai tuotteen tuoman lisäarvon soveltuvuuden asiakkaan tarpeisiin. Paitsi, että asiakas pitää myyjästä ja luottaa häneen, on taustayrityksen myös oltava luottamusta herättävä. Myyjän taustalla olevan yrityksen on toiminnallaan vakuuttamaan, että sen tarjoamat tuotteet tai palvelut toimivat ja että yritys täyttää lupauksensa. Yrityksen arvojen ja periaatteiden täytyy heijausta myös myyjän toiminnassa, koska myyjää ja taustayritystä ei voida erottaa toisistaan. Asiakas on saatava vakuuttuneeksi tuotteista ja palveluista esiteltyjen konkreettisten yksityiskohtien kautta. Tällöin asiakas on jo pohtimassa tuotteen tai palvelun laatuun ja toimivuuteen liittyviä kysymyksiä. Asiakkaat eivät osta alhaista tai sopivaa hintaa, vaan odotettavissa olevaa arvoa ja hyötyä, jolloin myyjän keskeiseksi tehtäväksi jää arvon myyminen, ei hinnan tyrkyttäminen. Jos asiakas on päätenyt edellä oleviin tekijöihin myönteisellä tavalla, on myyjän tässä vaiheessa syytä pyytää tilausta ja sopia toimitusaikataulusta sekä päättää kauppa. (Chintwood 1998, 17-20.)

### **2.1.1 Myyntiprosessi**

Myyntiprosessi ei poikkea oli kyseessä tuotteen tai palvelun myyminen, vaan prosessi voidaan aina viedä läpi tiettyä kaavaan noudattaen. Voidaan soveltaa esimerkiksi Chintwoodin (1998, 27) esittämää vaiheistusta kuten

- Lähestyminen
- Arviointi
- Tarpeen selvittäminen
- Yrityksen myyminen
- Tarpeen täyttäminen
- Sitoutuminen
- Kaupan varmistaminen

Koska myyminen on myymistä, niin jokaisen myyjän on oivallettava, että myyntitapahtumassa ihmiset haluavat mieluummin puhua kuin kuunnella eli mitä enemmän myyjä kuuntelee, sitä enemmän hänestä pidetään. (Chintwood 1998, 27-44.)

### **2.1.2 Myyjän rooli ja haasteet**

Myyjän tehtävänä on vaikuttaa ostajaa positiivisella tavalla, koska ihmiset ostavat ensin ihmisen, sitten vasta tuotteen tai palvelun. Todellisen myynninammattilaisen pitää kontrolloida kaupankäyntitilannetta käyttäen sekä loogista että tunteisiin vetoavaa lähestymistä tarjoamalla kilpailukykyisiä etuja asiakkaan tarpeisiin ja kilpailevaan tarjontaan. Tällä tavalla myyjä stimuloi ostajaa ostamaan juuri hänen tarjoamiaan tuotteita tai palveluita. (Ellis, 1992, 150-151.)

Myyntitapahtumassa myyjän haasteina ovat ainakin seuraavat kohteet

- Antaa luotettava ensivaikutelma
- Elekieli pitää olla tasapainossa puhekielen kanssa
- Oikean lähestymisen valinta huomioiden asiakasta ympäröivät olosuhteet



- Poistettava häiriötekijät, jotka saattavat vaikuttaa asiakkaan huomioon
- Asiakkaan mielenkiinnon herättäminen
- Asiakkaan tarpeiden määrittely ja täsmentäminen
- 'What's In It For the Customer' - yhteenveto
- Asiakkaan kuuntelu ja vasta-argumenttien tulkinta
- Myyntiprosessin etenemisen kontrollointi ja asiakkaan elekielen seuranta
- Muista: Tärkein asia myymisessä ei ole se, mitä sanot, vaan tapa, miten sen ilmaiset. (Ellis, 1992, 151-152)

Myyjiksi voidaan määritellä kaikki ne henkilöt, jotka tarjoavat tuotteitaan, palveluitaan tai ideoitaan toisille tiettyä korvausta vastaan. Laajassa mielessä myyntityö on toiseen ihmiseen vaikuttamista siten, että saa toisen toimimaan ja ajattelemaan haluamallaan tavalla ja pitämään siitä jatkuvasti. Onnistunut myyntityö perustuu myyjän kykyyn viestittää tuotteistaan, palveluistaan tai ideoistaan asiakkaan tarpeita vastaavasti. Asiakas on kiinnostunut sellaisista tuotteista tai palveluista, jotka helpottavat hänen omien tavoitteidensa saavuttamista. Myyjän tehtävänä on osoittaa asiakkaalle, että juuri hän on oikea yhteistyökumppani ja juuri hänen tuotteillaan asiakas tyydyttää tarpeensa. Näin ollen myyjän on myytävä ensin itsensä ja sen jälkeen vasta tuotteensa. Asiakkaan kannalta ratkaisevaksi jäävät myyjän henkilökohtaiset ominaisuudet ja hänen kykynsä vaikuttaa ammattitaidollaan tuotteensa sopivuuteen asiakkaan tarpeisiin. ([http://www.yrittajat.fi/myyjanabc\\_M](http://www.yrittajat.fi/myyjanabc_M))

Myyjän on mahdollista kehittää henkilökohtaisia taitojaan myyntityössä. Myyjällä on vain päätettävä kahdesta vaihtoehdosta eli "teenkö tänään asiat paremmin tai vaihtoehtoisella tavalla" vai "jatkaako samoin kuin eilen ja mahdollisesti samoin tuloksin". ([http://www.yrittajat.fi/myyjanabc\\_M](http://www.yrittajat.fi/myyjanabc_M))

## 2.2 Johtaminen

Asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership) on perinteisesti erotettu toisistaan. Fayol (1916) nimesi ensimmäisen asiakaskeksen johtamisen ensisijaiset funktiot kirjassaan 'Generall and Industrial Management'. Funktioihin hän määritteli kuuluviksi suunnittelun, organisoinnin, henkilöstön palkkaamisen ja kontrolloinnin. Nämä funktiot ovat edelleen asiakaskeksen johtamisen ydin, mutta myös ihmiskeksiseen johtamiseen voidaan samat peruseriaatteet sisällyttää. ( Sydänmaalakka, 2004, 22.)

Sydänmaalakka (2004) viittaa Kotterin (1990) väittämään, että asioiden ja ihmisten johtaminen ovat melko erilaisia ilmiöitä. Asiakaskeksen johtamisen tärkein päämäärä on organisaatioiden ja johdonmukaisuuden varmistaminen. Ihmiskeksiseen johtamisen tärkein päämäärä on johtaa muutosta ja liikettä. Tämä vaatii kykyä visioida, täsmentää strategisia tavoitteita, kommunikoida, motivoida ihmisiä inspiroimaan sekä saada ihmiset puhaltamaan yhteen hiileen.( Sydänmaalakka, 2004, 22.)

Kotterin (1990) näkemysten mukaan asiakaskeksisessä johtamistavassa tavoitellaan järjestystä ja vakautta, kun taas ihmiskeksisessä johtamistavassa tavoitellaan mukavuutta ja rakentavaa muutosta.( Sydänmaalakka, 2004, 22-23.)

Johtajuus on määritelty prosessiksi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään yksilöitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Johtaminen on aina vaikuttamista. Tämä voi kohdistua myös johtajaan itseensä, joten määritelmää voidaan soveltaa myös itsensä johtamiseen. Älykkäässä johtajuudessa tämä vaikuttaminen voidaan nähdä laajemmassa yhteydessä ja kuvata johtaminen kokonaisvaltaisena prosessina. Asiantuntijoiden johtaminen on esimiesten ja asiantuntijoiden välistä vuorovaikutusta, jossa he tavoittelevat yhteisesti jaetun vision ja

tavoitteiden mahdollisimman tehokasta toteuttamista. (Sydänmaalakka, 2004, 31.)

Eri aikakausina muodissa ovat olleet erilaiset johtamisen suuntaukset ja näkökulmat. On puhuttu ihmisten johtamisesta, asioiden johtamisesta, strategiajohtamisesta, asiakkuuksien johtamisesta, projektien johtamisesta, tulosjohtamisesta, arvojohtamisesta, muutoksen johtamisesta, erilaisuuden johtamisesta, ikäjohtamisesta ja itsensä johtamisesta. Johtamisen perustan on toteuduttava arkisessa esimiestyössä johtamisen suuntauksista huolimatta. On hyvä, että uusien tutkimusten ja työelämän muuttumisen myötä löytyy uusia näkökulmia. Esimiehen tehtävänä on kuitenkin saada oman yksikkönsä ihmiset tekemään oikeita asioita oikein niin, että työ on mielekästä ja siinä saavutetaan mahdollisimman hyviä tuloksia. (Hyppänen, 2007, 250-251.)

Suomen oloissa yksi mittavimmista johtamiskäyttäytymiseen liittyvistä tutkimuksista on toteutettu Pirneksen (2003) toimesta. Etiikka näkyy johtamiskäyttäytymisessä muun muassa siten, että esimies toimii esimerkkinä muille eli on luotettava ja kohtelee ihmisiä oikeudenmukaisesti ja arvostaen. Tehtävien hoitamiseen vaaditaan esimiehiltä ja johtajilta sekä tahtoa että toimeenpanokykyä. Tällöin esimiehen tahto näkyy päättäväisyydessä, rohkeudessa, päämäärätietoisuudessa, vastuullisuudessa ja energisyydessä. Toimeenpano kyky tulee esille siinä, että erilaisille toimenpiteille tehdään suunnitelmat, niille varataan riittävästi aikaa ja esimies ryhtyy ripeästi toimiin, tekee tarvittavia päätöksiä, antaa selkeitä toimeksiantoja ja seuraa edistumistä. (Hyppänen, 2007, 256-257.)

### **2.2.1 Ihmisten johtaminen**

Ihmissuhteiden hoitaminen vaatii johtajalta vuorovaikutustaitoja ja yhteistoimintakykyä. Johtajan tavoitteena on ihmisten ymmärtäminen, johon liittyy ihmissuhdeongelmien taustalla olevien syiden käsittelyä ja

sopivien ratkaisujen löytämistä, alaisen tukemista, erilaisuuksien huomiointia ja alaisten huolien kuuntelemista. Alaisten kehittämisen ja kasvun edistäminen on johtajan tai esimiehen näkyvä toimintaa valmentamisessa, tiedonjakamisessa, oma-aloitteisuuden kannustamisessa, palkitsemisessa, innostamisessa, osallistumisessa ja huolehtimisessa. (Hyppänen, 2007, 257-258.)

Henkisellä joustolla tarkoitetaan esimiehen kykyä muuttaa ja muuttua tilanteiden vaatimusten mukaisesti. Sosiaalisesti joustava esimies on kykenevä muuttamaan toimintatapaansa ollessaan väärässä tai annetun palautteen perusteella. Hän on yhteistyökykyinen ja kuuntelee eriäviä mielipiteitä. Luovasti joustava esimies tuo esille asioiden välisissä riippuvuuksissa uusia näkökulmia sekä kykenee ennakoimaan tulevia asioita, ratkaisemaan erilaisia ongelmia ja soveltamaan oppimiaan asioita käytäntöön. Hän on aktiivien kehittäjä. (Hyppänen, 2007, 257-258.)

Amerikkalaisen johtamistyylien rinnalle on noussut skandinaavinen johtamistyyli, jossa painopiste on organisaatioiden muutostilanteiden hallinnassa, kehittämisessä ja oppimisessa. (Hyppänen, 2007, 258.)

Perinteisesti johtamiskirjallisuus on jakanut esimiehen tehtävät management- ja leadership- tehtäviin. Esimerkiksi Kotterin (1990) mukaan managerit tekevät asioita oikein ja leaderit tekevät oikeita asioita. Managerit suunnittelevat, budjetoivat, organisoivat ja valvovat. Leaderit taas painottavat visioita ja yhteistyötä sekä vaikuttavat ihmisten tunteisiin ja ajatuksiin. Johtajakeskustelu on kohdistunut paljon siihen, mikä johtamistyyli on keskeisintä liiketoiminnassa. Lopullista päätelmää ei ole syntynyt, koska kaikki tukijat ovat olleet yksimielisiä, että molempia johtamistyyliä tarvitaan. (Hyppänen, 2007, 10.)

Johtamiseen on liitetty viisi erilaista johtamistyyliä kuten käskeminen, valmentaminen, osallistuminen, delegoiminen ja valtuuttaminen.

Johtamien ei ole kuitenkaan kategorista, vaan tyyli vaihtelee tilanteiden ja tarpeiden mukaisesti. Käskeymisen liittyy selkeiden tehtävien ja valvonnan tilanteisiin, jotta työ tulee tehtyä annetun toimeksiannon mukaisesti. Valmentamista tarvitaan silloin, kun annetaan ohjeita, opastetaan ja tuetaan henkilöstöä. Osallistumista on käytettävä silloin, kun parhaat tulokset saadaan aikaan yhteisen tekemisen kautta. Delegoidessaan esimies antaa työntekijöilleen laajimmista tehtäväkokonaisuuksista osan tehtäviä ja tukee heitä tarvittaessa. (Hyppänen, 2007, 11.)

Yksilön suoriutuminen tehtävistään nopeasti ja sujuvasti vaatii osaamista valikoida runsasta tietomäärästä esim. kaikkein tärkein, erityisin, poikkeavin ja uusin ajankohtaisuus tai yksityiskohta. Tutkimuksilla on saatu selville, että ihmiset valikoivat informaatiota suhteessa nykyiseen osaamistasoonsa ja aikaisempaan tietoonsa nähden muodostaen uuden käsityksen saamistaan tuloksista. Tähän samaan asiaan liittyvät myös monet muistia koskevat oletukset. (Jalava ym. 1999, 14.)

### **2.2.2 Tiimien johtaminen**

Tiimi tai ryhmä on pieni joukko osaamisalueiltaan toisiaan täydentäviä henkilöitä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja suorituskäytavoitteisiin sekä työskentelytapaan, josta he itse yhdessä kantavat vastuun (Katzenbach & Smith, 1993.) Tämä määritelmä kuvastaa oikein tiimiorganisoinnin ja suorituskäytyn välistä kytkeytämää. Tiimit ja hyvä suorituskäyt edellyttävät toinen toisiaan. Selkeä yhteinen näkemys päämääristä ja konkreettisista tavoitteista sekä vahva sitoutuminen niihin sekä yksilön että koko tiimin tasolla ovat onnistumisen perusedellytyksiä.

Tiimit ovat kooltaan pieniä: monesti noin 5-9 henkilöä, harvoin yli 15 henkilöä. Tiimien kokoonpanossa pyritään löytämään oikea tasapaino osaamisalueiden osalta. Tarvittava osaaminen jakautuu kolmeen

osaamisalueeseen: tekniseen tai/ja toiminnalliseen osaamiseen, ongelmaratkaisu- ja päätöksenteko- osaamiseen sekä ihmisen väliseen kommunikoinnin taitoihin.

Tiimit voivat olla luonteeltaan monenlaisia. Ne voidaan jakaa esimerkiksi ehdottaviin, suorittaviin ja ohjattaviin. Osa tiimeistä on projektiluontoisia, osa pysyvämpiä.

Ryhmän tai tiimin oppiminen on hyvin samanlaista kuin yksilön oppiminen. Ryhmien avulla pystytään keräämään resursseja yhteen ja saada useampia silmiä ja käsiä tekemään yhdessä työtä. Niiden toimintaa saattavat rajoittaa monet yleisesti tunnistetut vaikeudet, joita on luonnehdittu ns. prosessikadoksi. Nämä vaikeudet aiheuttavat esimerkiksi ryhmän toiminnan jäsentymättömydestä, sosiaalisesta paineesta, jäsenten omaavasta erilaisesta painoarvosta, ryhmätoiminnan edellyttämien ilmaisutaitojen puutteesta jne. Hyvin tunnettu ilmiö on vastuu siirtyminen vain muutamien jäsenten huoleksi. Ristiriitojen ja yhteisen kielen puuttumisen ohella juuri tämä ”sosiaalinen kellunta” lienee ryhmässä tehtävän työn yleisin vitsaus. (Jalava ym. 1999, 18.)

Jotta ryhmä voisi hyödyntää sen, että siihen kuuluvilla jäsenillä on pääsy erilaisiin informaatiolähteisiin, asia tulisi tiedostaa ryhmien johtamisessa. Ryhmät pyrkivät toiminnassaan yleensä tarkoituksenmukaisiin kokonaisuuksiin. Usein se on tärkeämpi päämäärä kuin yhteisen informaatiovarannon maksimointi. Tästä syystä kaikkea sitä informaatiota, johon ryhmällä olisi mahdollisuus päästä, käsiksi ei lähestulkoon aina saada hyödynnetyksi. (Jalava ym. 1999, 19.)

Tiedon valikoiminen samoin kuin muut ryhmädynamiikkaan liittyvät asiat paranevat suotuisan ja onnistuneen toiminnan myötä. Ryhmä sana ei varsinaisesti kuvaakaan satunnaisesti yhteen koottua joukkoa, jolle on annettu tehtävä, josta sen tulisi suoriutua, ryhmällä

tarkoitetaan pikemminkin tiiviisti yhdessä toimivia henkilöitä, jotka ovat työskennelleet yhdessä jo jonkin aikaa ja joiden suorituksiaan alkaa näkyä eri ihmisten tekemien toimintojen yhteensulautuminen ja työnjako. (Jalava ym. 1999, 19.)

Ryhmää johdettaessa esimiehen on syytä tiedostaa, että ryhmän jäsenillä voi olla erilaisia rooleja, jotka vaikuttavat yhdessä tehtyyn työhön. Yleensä joku jäsen on muita tärkeämpi, joten esimiehen on tunnistettava tämä tosiasia. Esillä olevan informaation merkitys saattaa siksi vaihdella sen mukaa, keneltä tieto kuullaan. Kaikesta huolimatta asioista saadaan sitä monipuolisempi käsitys, mitä halukkaampi ryhmä on käyttämään hyväkseen monesta suunnasta tulevaa informaatiota. Tämän vuoksi ryhmien olisi tietoisesti tavoiteltava laveaa tietopohjaa. (Jalava ym. 1999, 19-20.)

Asiat on helpointa palauttaa mieleen, kun ne tulevat vastaan samantapaisissa sosiaalisissa konteksteissa, joissa ne on opittukin. Eli ryhmän jäsenet muistavat ja pystyvät liittämään yhteen sellaisia piirteitä, joita on aiemmin käsitelty samassa ryhmässä. Ryhmän työskentelyn uskotaan olevan sitä tehokkaampaa, mitä paremmin siihen kuuluvat tuntevat toistensa osaamisen, tiedon lähteet tai tavan toimia. Siksi tieto siitä, kuka tietää mitään, mitä yhdessä pystytään tekemään ja mistä ei suoriuduta, on ryhmälle samantapaista metatietoa kuin yksilön arviointi omasta suorituksestaan käsittää. Se auttaa ryhmän jäseniä sovittamaan omaa osaamistaan muiden osaamiseen. (Jalava ym. 1999, 20-21.)

### **2.2.3 Lähiesimiehen rooli ja haasteet**

Esimiestyötä voidaan tarkastella erilaisten roolien kautta. Esimies voi olla tilanteen mukaan valmentaja, sparraaja, tiiminvetäjä, projektipäällikkö, työnjohtaja, ongelman ratkaisija, työhönottaja tai perehdyttäjä. Esimiehille ei aina ole täysin selvää, miten hän kokee oman itsensä yksikkönsä johtajaksi vai työnantajan edustajaksi. Lisäksi

moni esimies pitää itseään asiantuntijana, jolla on lisäksi esimiestehtävä. Useat esimiehet kiteyttävät tehtävänsä onnistumisen edellytyksen luojaksi. (Hyypänen, 2007, 9.)

Riippumatta siitä miten itse oman esimiesroolinsa mieltää, esimiesasemassa on aina työnantajan roolissa eli yrityksen johdon valtuutettuna tekemään päätöksiä oman vastualueensa osalta. Tämä erottaa esimiehen esimerkiksi tiiminvetäjästä tai projektipäälliköstä, koska tiiminvetäjä on yksi tiimistä ja vastaa tiiminsi toiminnasta sovittujen tavoitteiden ja pelisääntöjen mukaisesti, ja projektipäällikkö vastaa projektinsa onnistumisesta asetettujen tavoitteiden mukaan. Yhteenvetona voidaan todeta, että esimies vastaa yksikkönsä toiminnasta sille asetettujen liiketoiminnallisten tavoitteiden ja perustehtävän mukaisesti. (Hyypänen, 2007, 9.)



Kuvio 1. Esimiestyöhön kohdistuvia odotuksia (Hyypänen, 2007, 9).

Kuviossa 1 on esitetty esimiehen rooliin vaikuttavat työyhteisön odotukset esimiehen osaamiseen ja persoonan näkökulmasta. Esimiestyöhön liittyy erilaisia tehtäviä perustuen joko lainsäädäntöön tai liiketoiminnan tarpeisiin. Niistä syntyvät odotukset ja velvoitteet esimiestyölle. Odotuksia



asettavat myös työntekijät, johto ja asiakkaat, ja ne voivat olla hyvin erilaisia. Esimiehen omat osoitukset voivat vielä poiketa muiden odotuksista. (Hyypänen, 2007, 9.)

Esimiehen tehtävänä yleisellä tasolla on erittäin laaja. Seuraavassa listassa on esitetty keskeisimpiä esimiehen tehtäväkokonaisuuksia:

- varmistaa töiden ja yhteistyön sujuminen
  - tukea ihmisten kehittämistä
  - arvioida ja kehittää osaamista
  - huolehtia motivaatiosta
  - kannustaa ja antaa palautetta
  - hyödyntää erilaisuutta
  - huolehtia jaksamisesta
  - varmistaa henkilöstön sitouttaminen
  - kehittää toimintaa
  - varmistaa toimivat palaverit ja hyvä tiedonkulku
  - asettaa selkeitä tavoitteita
  - seurata tuloksia
  - huolehtia ilmapiiristä
  - olla tasapuolinen ja oikeudenmukainen
  - auttaa ja tukea henkilöstöä ristiriitojen ratkaisemiseksi
- (Hyypänen, 2007, 11-12.)

Tehtävälista on pitkä ja vaativa. Onneksi esimies ei ole tehtävässään yksin: organisaation koosta riippuen esimiehellä on tukena oma esimies, kollegoita ja organisaation johto. (Hyypänen, 2007, 12.)

Esimiestehtävässä onnistumisen kannalta on tärkeää hallita kokonaisuuksia. Esimiehen on ymmärrettävä oma roolinsa (kts. kuvio 2) ja tunnettava erilaiset johtamistyyli, tiedettävä liiketoiminnallisia pitkän ajan tavoitteita, joita hänen vastuulleen on asetettu, sekä lisäksi osattava viestiä henkilöstölle organisaation suunnitelmat ja kytkeä ne

jokapäiväiseen työhön. Esimiehiltä vaaditaan kykyä johtaa yksikköä organisoiden, suunnitellen, kehittämisen ja seuraten sekä ihmisiä että toimintaa. Esimiehin on ymmärrettävä motivaation ja hyvän työilmapiirin merkitys työsuorituksille ja osattava käyttää tätä osaamista hyödyksi omassa toiminnassa. Lisäksi esimiehen on osattava kommunikoida, kuunnella ja antaa rakentavaa palautetta. Toisaalta esimiehen on ostettava huolehtia omasta jaksamisestaan ja kehittymisestään. (Hyypänen, 2007, 21-22.)

ROOLI	VASTUU
<p>Auktoriteetti</p> <p>Linkki ryhmän ja muun organisaation sekä toiminta ympäristön välillä</p> <p>Viestin tuoja ja viejä</p> <p>Palautteen antaja- varmistaa että jokainen tietää ja ymmärtää omat sekä tiimensä tavoitteet</p> <p>Huolehtii, että kaikki työskentelyn edellytykset ovat kunnossa</p>	<p>Vastaa toiminnan tuloksista</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tulosten seuranta,</li> <li>- analysointi,</li> <li>- korjaavat toimenpiteet,</li> <li>- poikkeamien käsittely</li> </ul> <p>Vastaa asiakastytyväisyydestä</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- asiakaskommunikointi</li> </ul> <p>Vastaa toimintojen sujuvuudesta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- puuttuu ongelmiin,</li> <li>-motivoi, kannustaa</li> </ul> <p>Oman operatiivisen toiminnan kehittäminen</p> <p>Päivittäinen työn ohjaus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-aikataulujen hallinta,</li> <li>-työkuorman tasaaminen</li> </ul> <p>Hallinnolliset tehtävät</p>

Kuvio 2. Esimiehen management rooli ja vastuut (Sales Energy koulutus 2008, 5).

#### 2.2.4 Lähiesimiehen keinovalikoima tiimiin johtamisessa

Esimehen työkalupakkiin (kts. kuvio 3) kuuluu monenlaisia työkaluja strategijaohjauksesta operatiiviseen johtamiseen. Taidokkaasti käytettynä niistä on paljon hyötyä asioiden kehittämisessä että työstettäessä ryhmissä ja työyhtisöissä. Niissä voidaan tehokkuuden parantamiseksi tai innovatiivisuuden lisäämiseksi hyödyntää erilaisia työkaluja aiheen ja

tarpeen mukaan. Vuorovaikutuksen näkökulma ihmisten erilaisuuden hyödyntäminen on tärkeä teema. (Hyyppänen, 2007, 37.)

Nykyisen työyhteisöjen monista neuvottelukäytännöistä arvokkaimpia ovat esimiesten ja alaisten väliset keskustelut ja yhteydenpidot. Esimiestyöstä ovat kadonneet pelkät määräykset valvonta ja kontrollointi. Niiden tilalle on tullut valmentaminen ja kehittäminen. Esimiehen tehtävä on saada henkilöstöstä irti paras mahdollinen panos ja osaaminen. Tämän saa toteutumaan vain yhteisymmärryksessä alaisten kanssa. Neuvotteleva työtapa on tässä yhteisymmärryksen etsimisessä hyvä työkalu. (Kansanen 2006, 86)

Tavoitteellisuus on neuvottelun ydin. Esimiehen on saatava alainen osallistumaan tavoitteiden määrittelyyn, jolloin alaisen sitoutumien onnistuu niihin parhaiten. Ryhmän huippusaavutuksen edellytyksenä ovat yhteisesti laaditut kirkkaat ja selkeät tavoitteet. (Kansanen 2006, 86)

Esimiesasemassa yhteisymmärrystaitoon liittyy olennaisesti kyky kuunnella ihmisiä ja heidän näkemyksiään. Hyvä esimies on henkilö jota on helppo ja mutkaton lähestyä. Motivointi taitoa hänellä on muutakin kuin palkkiojärjestelmät, bonukset tai palkinnot. Hän ymmärtää myös sisäiset motivaatiotekijät ja käyttää niitä taitavasti alaiskeskustelussa. Ennen kaikkea hän tajuaa motivaation ylläpitämisen sekä tarvittavan vaihtelun kohtaamistilanteissa, motivaatiota herättävät keinot laimenevat käytettäessä. (Kansanen 2006, 87)

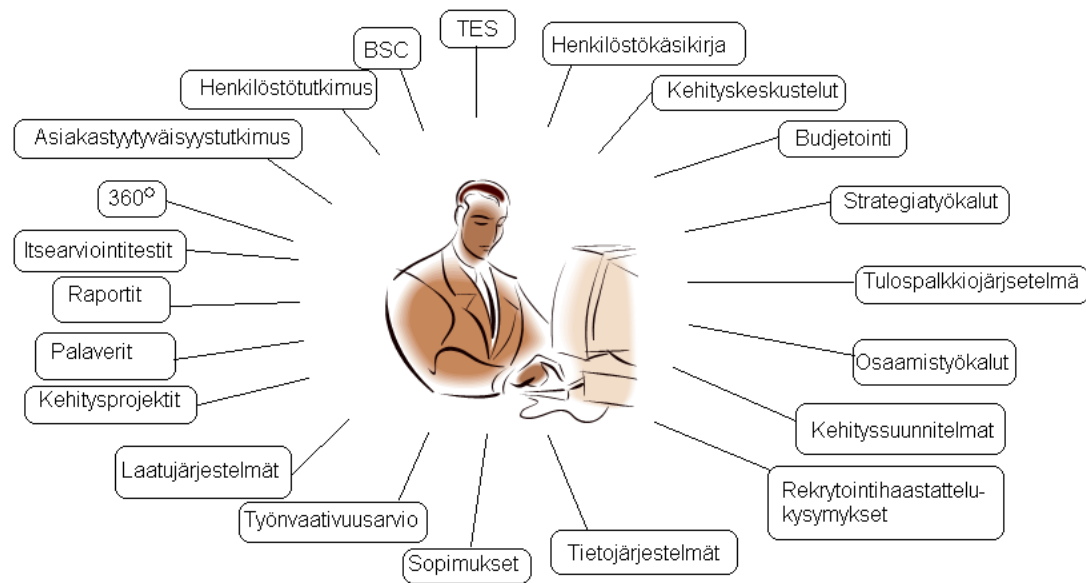
Palautteen antaminen on esimiesneuvonpidossa erittäin tärkeässä roolissa. Tunnetusti meillä suomalaisilla palautteen anto ei ole meidän parhaimpia taitoja. Hyvä palaute palaveri toimii hyvänä toiminnan kehittäjänä. (Kansanen 2006, 87)

Suunnitelmia ja tavoitteita ei voida toteuttaa ilman yhteistyötä ja saman suuntaista toimintaa. Kehityskeskustelut ovat työmuoto, jolla esimiehen ja alaisen yhteinen suunta pyritään varmistamaan. Tällaisia neuvotteluja

voidaan nimittää myös tavoite- ja arviointikeskusteluiksi. Niiden yhteinen tavoite on sekä koordinoita yhteisiä tavoitteista ja osoittaa yksilölle hänen tehtävänsä merkityksen koko organisaation toiminnassa. Ne ovat hyviä mahdollisuuksia osoittaa kannustusta ja positiivista palautetta yksilön ponnistuksille tai saavutuksille. Keskeisenä pohjana toimii henkilöstön avainalueiden pohdinta. (Kansanen 2006, 90)

Kypsä esimies tuo neuvottelutyöskentelyyn alaistensa kanssa aitoa arvostusta, välittämistä ja huolenpitoa sekä pystyy korostamaan onnistumisten arvoa. Huumoria on totuttu pitämään erittäin tärkeänä varsinkin kun kohdataan vaikeita asioita. Sillä saadaan nopeasti kevennettyä tunnelmaa. Tärkeää on että myönteinen tunnelataus on esimiehen ja alaisen neuvonpidoissa kantava voimavara. (Kansanen 2006, 87- 88.)

Koulutusneuvotteluksi voidaan nimittää työskentelyä, jonka tarkoitus on kouluttaa osanottajajoukkoa. Tämä tapahtuu usein yrityksen sisäisenä koulutuksena. Monissa oma osallistuminen tehostaa asian perillemenoja ja monipuolistaa näkemyksiä. Kun kyseessä on ammattiryhmä, joka haluaa tehostaa omaa tietotaitoa, on ryhmässä työskentely tällöin paljon tehokkaampaa kuin luentojen kuuntelu. (Kansanen 2006, 92.)



Kuvio 3. Esimiehen työkalut (Hyypänen, 2007, 21-22).

### 2.3 Myyntipalaverit johtamisessa

Tehottomat ja epäselvät palaverikäytännöt ovat useiden organisaatioiden ongelma. Organisaatiossa pidettäviin palaveriin ei valmistauduta kunnolla, keskustelu harhautuu aiheesta tai osallistujat eivät ole selvillä palaverin tarkoituksista ja tavoitteista. Ajan kuluessa kustakin palaverista saattaa organisaatiossa muodostua tilaisuus, jossa käsitellään vain kulloinkin ajankohtaisia asioita. Tämä aiheuttaa helposti operatiivisen ja strategisen sekä lyhyen ja pitkän aikavälin keskustelun sekoittumista. Toimiva ratkaisu tähän on strategista ja operatiivista johtamista tukevien palaverien sisällön ja vuosirytmien määrittely ja kuvaaminen. Palaverikäytäntöjä ryhdistämällä ja sääntöjen luomisella voidaan minimoida ja poistaa edellä mainitut haittatekijät organisaation palaverikäytännöstä.

Organisaatiossa on olemassa erilaisia palavereita, joilla jokaisella on omat tavoitteensa ja merkityksensä. Palaverinsuunnitteluun apuna voidaan hyödyntää vuosikelloa, josta nähdään niin vuosi, kuukausi-

kuin viikotasonkin palaverisuunnitelmat. Kokonaan omiksi kokonaisuuksiksi voidaan lisäksi erottaa johto- prosessi ja tiimitason palaverit.

Hyvä palaveri toimii keskustelufoorumina, jossa kaikki palaverin jäsenet ja osallistujat tulevat kuulluiksi ja tuntevat tulleen arvostetuiksi. Toimivalla palaverilla on johtaja ja sen eteneminen on suunniteltua. Onnistuneessa palaverissa myös käsitellään tulosten kannalta oleellisia asioita harhautumatta kuitenkaan tavoitteiden kannalta epäolennaisiin seikkoihin.

Jotta voidaan saada aikaan onnistunut palaverikäytäntö, on palaverin pelisäännöt oltava sovittu etukäteen. Osallistujille on luotava edellytyksen hyväksyä toinen toisensa ja luottaa palaverikumppaniinsa. Osallistujien tulee myös saada riittävät perustiedot käsitettävistä asioista ja heidän on oltava selvillä palaverin tarkoituksesta.

Palaverin tarkoitus määräytyy tyyppin ja osallistujien mukaan. Kun palaverin tarkoitus ja tavoitteet on määritelty ja jokainen tapaamisen osallistuja on myös niistä selvillä, palaverin kulku ja toiminta ohjautuvat oikealle raiteille.

Tiedon kulku ja organisaation toiminta vaativat toimivia rakenteita ja rutineja, jotka tukevat toisiaan organisaation kaikilla tasoilla. Toimivat palaverikäytännöt tuovat mukanaan paljon hyvää organisaation toimintaan; ne ovat perusta toimivalle tiedonkululle ja vuorovaikutukselle organisaation sisällä. Parhaimmillaan onnistutaan luomaan organisaation johtamista tukeva ja kehittävä palaverijärjestelmä.

([http://www.balentor.fi/mentoring\\_blog.asp?hid=184&teema=7&artikkeli=39](http://www.balentor.fi/mentoring_blog.asp?hid=184&teema=7&artikkeli=39))

Palaverille ei ole yksiselitteistä määritelmää, vaan palaveri, neuvottelu ja kokous ymmärretään samaa tarkoittaviksi tilanteiksi. Käytännössä kuitenkin kokousta pidetään virallisempänä tilaisuutena jota ohjaavat lait, yhteisön säännöt ja kokoustapa. Neuvottelu taas on vapaamuotoisempi tilaisuus, jota ohjaavat normit, suositukset ja vapaamuotoiset sovellukset. Neuvottelu nähdään tilanteena, jossa osapuolilla on toisistaan eriävät mielipiteet, tavoitteet tai intressit, mutta kuitenkin tahto päästä yhteiseen ratkaisuun. (Kansanen 2002, 14; Lehtonen & Kortetjärvi 1993, 26.)

Tarja Surakka (2006, 13–14) määrittelee toimittamassaan teoksessa ”*Työyhteisön palaverit – yhdessä tavoitteisiin*” palaverit kokoontumisiksi, joissa korostuvat yhteiset tavoitteet ja ratkaisujen kehittäminen. Surakan mukaan palaveria säätelevät organisaation visio, tavoitteet sekä tietyssä tilanteessa syntynyt tarve. Palaverien keskeisenä tarkoituksena on jatkuva kehittäminen, päätöksenteko ja ongelmanratkaisu.

Palaverit ovat myös tiimien toimintaan kuuluva yhteistyömuoto. Tiimin säännölliset palaverit on havaittu toimivaksi tavaksi pohtia asioita yhdessä. Palaverien päätarkoituksena on yleensä jakaa informaatiota tai tehdä päätöksiä. Lisäksi yhteiset palaverit tehostavat parhaimmillaan motivaatiota ja sitoutumista ja edistävät tiimin synergiaa. Palavereissa on mahdollista saada positiivista vahvistusta toiminnalleen. Viimeisenä, mutta ei vähäisempänä seikkana, tiimin palaverit edistävät myös jäsenten yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. (Heikkilä, 2002, 232-233.)

### **2.3.1 Kokonaiskuva vai yksityiskohdat – Myynnin seuranta**

Myynnin seurannan tarkoituksena on antaa kuva toiminta- ja tulostavoitteiden saavuttamisesta. Seuranta voi olla myyntiorganisaation ja sen yksittäisen myyntihenkilön toiminnan määrän laadun tai kannattavuuden seuranta. (Rope, 2003, 122.)

Yksilöt ja ryhmät voivat omaksua asioita joko yleisestä yksityiseen (converge) tai yksityisestä yleiseen (diverge) (Buchholz – Roth 1987,137). Jos lähiesimies ei ole selvillä ryhmänsä pääasiallisen omaksumisen muodosta, hän saattaa joutua hankalaan tilanteeseen, kun kuulijat eivät pysty seuraamaan lähiesimiehen esittämää etenemistapaa, joka poikkeaa ryhmän normaalista oppimisprosessista.

Myyntipalaverissa voidaan antaa myynnistä alussa kokonaiskuva ja sitten paneutua alueelliseen tarkasteluun. Vaihtoehtoisesti voidaan yös selvittää ensin alueiden myyntisaavutukset ja sitten vetää niistä yhteenveto. Yleensä muistin ja oppimisen kehittyminen tukevat lähestymistapaa yksityisestä kumulatiivisuuden kautta kokonaisuuden hallintaan (Atkinson, 2007, 71; Jalava ym. 1999, 99-102).

Jotta yksilön suoritus ja kehittyminen voivat nopeutua ja tulla sujuviksi, hänen on opittava valikoimaan ja seulomaan runsaastakin tietomäärästä kaikkein tärkein, erityisin, poikkeavin ja uusin ajankohtaisuus tai yksityiskohta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmiset valikoivat informaatiota suhteessa siihen, mitä he osaavat ennestään ja mistä heillä jo aiemman tiedon perusteella on jokin käsitys. Tähän samaan asiaan liittyvät myös monet muistia koskevat olettamukset. (Jalava ym. 1999, 14.)

Myyntin seurannassa ja markkinoiden analysoinnissa on kyse informaation jakamisesta myyntitiimin jäsenille yleisellä tasolla. Yleensä myyjät ovat kiinnostuneita oman myyntialueensa menestymisestä suhteessa muihin vastaaviin, jolloin yrityksellä on oltava selkeät ja riidattomat mittarit operatiivisten suoritusten seuraamiseksi. Mittareita voivat olla esimerkiksi

- käytetty myyntiaika suhteessa hallinnollisten rutiinien vaatimaan aikaan
- myyntin suhde myyntikustannuksiin
- myyntiprosessin suorituskyky



- tuotteiden tai palveluiden saatavuus suhteessa asiakkaan odotuksiin (Kaydos, 1999, 170 ja 202.)

Mittareiden ja myyntiprosessin hallinta vahvistavat sekä myyjän että lähiesimiehen ymmärrystä siitä, miten olisi toimittava ja mihin olisi syytä panostaa, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. (Kaydos, 1999, 202.)

### **2.3.2 Toimiva palaveri - Keskittyminen oleelliseen**

Palaverille yleisesti asetettujen tavoitteiden toteutumisen edellytyksenä on hyvä valmistautuminen ja keskittyminen oleelliseen palaverin aikana. Rakentavan tiimipalaverin kivijalat ovat

- huolellinen etukäteissuunnittelu
- toimivat kokoustilat
- jokaiselle osallistujalle kerrotaan palaverin tarkoituksesta ja päämäärästä
- kaikki osallistuvat palavereihin
- palavereihin käytettävä aika jaetaan tarkoituksenmukaisesti
- osallistujia rohkaistaan kommunikoimaan tehokkaasti
- päätöksenteossa pyritään konsensukseen
- palaveri tulisi johtaa tehokkaasti
- osallistujat arvioivat palaverin tehokkuuden
- palaverin päätökset tulisi panna käytäntöön. (Heikkilä, 2002, 233.)

Huolellinen suunnittelu ennen palaveria on keskeistä palaverien onnistumisessa ja tulosten saavuttamisessa. Kun esityslista muokataan tiimin jäsenten ehdotusten mukaisesti, jäsenet sitoutuvat asian käsittelyyn vahvasti, koska juuri silloin esityslistan asiat koetaan tärkeiksi. Esityslistaan tulisi määritellä vähintään seuraavat asiat kuten kokoontumispäivämäärä, kellonaika (alkamis- ja loppumisaika), tapaamispaikka, lista osallistujista, mukaan otettavat tavarat, käsiteltävät asiat, käsiteltäviin asioihin varattu aika, palaverin eri osita

vastuussa olevien nimet ja miten eri asiat aiotaan käsitellä. Lisäksi tiimikokouksen paikkaa pohdittaessa tulisi ottaa huomioon, että kaikki tiimin jäsenet näkevät ja kuulevat toisensa. Soikeat ja pyöreät pöydät ja hevosenkengän muotoon järjestetyt pöydät ovat tarkoitukseen sopivia, koska kaikki kuulevat ja näkevät koko ajan toisensa. Vielä on huomioitava, että jokainen tiimin palaveriin kutsuttu kykenee osallistumaan tilaisuuteen paremmin, jos sen päämäärä ja tarkoitus ovat selvillä. Elleivät päämäärät ja tavoitteet ole tiimin jäsenille etukäteen selviä, voidaan tehdä ratkaisuja, jotka eivät käytännössä toimi. . (Heikkilä, 2002, 235.)

Heikkilä (2002) on puntaroinut myös myyntitiimin palavereihin liittyviä asioita ja listannut seuraavat toimintatavat tärkeimmiksi:

- osallistu kaikkiin tiimipalavereihin ja ole ajoissa paikalla
- kunnioita toisia
- kannu vastuusi
- ole aktiivinen tiimin palavereissa
- tue toisia
- pyri päätöksissä siihen, että ne tyydyttävät jokaista
- taru konfliktipoikasiin ja selvitä ne välittömästi. (Heikkilä, 2002, 235.)

Palaveriin käytettävä aika on jaettava tarkoituksenmukaisesti. Ajan organisointi riippuu asioiden laajuudesta ja käsittelytarpeesta. Puheenjohtajana toimiva voi esittää näkemyksensä tarvittavasta ajasta ja ehdottaa, että pyydetyt puheenvuorot pidetään lyhyinä ja ytimekkäinä. Tämä varmistaa, että aikaa ei tarvitse turhaan kuluttaa keskustelun jaaritteluun ja keskusteluaiheeseen liittymättömien asioiden pohdintaan. Ajankäytön hallitsemisella ei kuitenkaan tarkoiteta sanelu- ja nuijimispolitiikkaa; tarkoitus on saada jokainen osallistuja ymmärtämään yhteisesti käytettävän ajan tärkeys niin ihmisten kuin asioidenkin suhteen. Osallistujia on sitä vastoin rohkaistava kommunikoimaan tehokkaasti. Tavallisissa kokouksissa usein vain puheenjohtaja pyytää selvennystä edelliseen

puheenvuoroon. Tiimin palaverissa jokaisen osallistujan on suorastaan velvollisuus tehdä selventäviä kysymyksiä ja tarkistaa, että on ymmärtänyt asian mahdollisimman oikein. . (Heikkilä, 2002, 235-238.)

Tiimissä on kyse ensisijaisesti yhteistyöstä, jossa luovan ideoinnin edistämiseksi Heikkilä (2002) ehdottaa seuraavia menettelytapoja:

- ole kiinnostunut siitä, mitä tiimin jäsenet kommunikoivat
- vältä arvostelemasta ideoita, jotka eivät ole ns. perinteisiä ja heti toteutettavissa
- kirjaa kaikki ideat, vaikka ne olisivat hullujakin
- rohkaise tiimin jäseniä kehittämään ideoita edelleen
- pyri siihen, että ideoita tuotetaan paljon
- kunnioita hiljaisiakin hetkiä
- pyri katselemaan ideoita eri näkökulmilta
- riko perinteisiä ajattelurutiineja. (Heikkilä, 2002, 235-238.)

Tiimin palaverissa tulisi huolehtia siitä, että tiimille tärkeät päätökset tehdään yhdessä ja yhteiseen näkemykseen pyrkien. Yhteisellä näkemyksellä ei tarkoiteta, että jokaisen osallistujan tulisi olla samaa mieltä asiasta tai että enemmistön kannattaman näkemyksen tulisi voittaa. Yhteispäätöksellä tarkoitetaan, että päätöksen kanssa jokainen voi elää ja toimia, vaikka se ei olisikaan juuri itsestä parhaalta tuntuva vaihtoehto. . (Heikkilä, 2002, 235-238.)

Puheenjohtajan tehtävänä on yrittää saada jokainen osallistumaan aktiivisesti yhteisten asioiden käsittelyyn. Samalla syntyy asioihin ja päätöksiin sitoutumisperusta, kun itse on ollut mukana asioiden käsittely- ja päätöksentekovaiheessa. Osallistujille on varattava mahdollisuus arviointiin palaverin tehokkuudesta. Tämä mahdollistaa sen, että yhteiset palaverit yleensä onnistuvat ja jokainen kiinnittää huomiota keskeisiin omasta näkökulmastaan tärkeisiin asioihin. Arviointi edellyttää sitä, että palaverit tulisi analysoida tiimin laatimien

kriteerien mukaan. Tähän voi liittää nykykäsityksen mukaan myös itsearvioinnin. . (Heikkilä, 2002, 235-238.)

Tiimipalaverin päätteeksi jokainen osallistuja tekee suunnitelman, mitä aikoo tehdä ennen seuraavaa tapaamista; seuraavan palaverin alussa luodaan silmäys edellisen palaverin toimintasuunnitelmaan; tietyt suunnittelu- ja toteutustehtävät jaetaan työpareille; tiimin jäsenten välisistä kiinteistä kommunikaatioyhteyksistä huolehditaan ja jäsenille hankitaan uusin saatavilla oleva informaatio tehtävän tekemisen avuksi. (Heikkilä, 2002, 235-238.)

### **2.3.3 Tavoite - Prosessi – Palkitseminen**

Motivaatio saa aikaan tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä. Motivaation määrä vaikuttaa siihen, miten innokkaasti yksilö käyttää voimavarojaan tavoitteidensa saavuttamiseen. Menestyksellisen liiketoiminnan toteuttamisessa on tärkeää saada henkilöstö kiinnostumaan ja motivoitumaan liiketoiminnallisista tavoitteista, sillä motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät yltyvät parempiin suorituksiin ja siten myös parempaan tulokseen. (Hyypänen, 2007, 128.)

Tunnetuin motivaatioteoria on Maslowin tarvehierarkia vuodelta 1954. Maslowin mukaan ihmisillä on tarve tyydyttää tarpeensa tietyssä järjestyksessä. (Hyypänen, 2007, 128.) Maslowin ohella myös Herzberg on ansioitunut motivaatiotutkijana selvittäen motivaatiotekijöitä niin ikään 1950-luvulla. Hän kutsui työn ulkoisia tekijöitä hygienia-tekijöiksi, koska ne eivät takaa hyvää työsuoritusta, mutta vaikuttavat sen sijaan negatiivisesti aiheuttaen tyytymättömyyttä, jos ne eivät ole kunnossa. Näitä tekijöitä ovat esimies-alaisuus, työyhteisön ilmapiiri, menettelytavat ja hallinto, palkkausjärjestelmä, työpaikan varmuus, siisteys ja turvallisuus sekä työpaikan ihmissuhteet. (Hyypänen, 2007, 128.)

Ihmisten toimintaa ohjaavat sekä sisäiset että ulkoiset motivaatiotekijät. Asiantuntijaorganisaatiossa sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi työn tarkoitus, tietynasteinen vapaus, henkilökohtainen kehittyminen ja työyhteisöön kuuluminen. Ulkoiset motivaatiotekijät liittyvät rahaan, etuihin ja asemaan. Sekä sisäisiä että ulkoisia motivaatiotekijöitä tarvitaan. Käytännön johtamistyössä voidaan hyödyntää näitä moninaisissa tutkimuksissa saatuja tietoja ihmisten motivaatiosta (Hyypänen, 2007, 145.)

Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat:

- tarkoituksellisuuden ja itsensä toteuttaminen työssä
- vapauden tunne
- dynaamisuuden ja tapahtumisen tunne
- edistyksen ja henkilökohtaisen kasvun tunne
- oivalluksen kautta syntyvä ilo
- yhteenkuuluvuuden tunnettyöyhteisön kanssa. (Hyypänen, 2007, 130.)

Ulkoisiin motivaatiotekijöihin kuuluvat siis raha, erilaiset sosiaaliset edut ja asema. Rahaelementti sisältää sekä säännöllisen palkan että tulokseen tai suoritukseen perustuvat palkkiot ja lisät. Edut sisältävät organisaation henkilöstölleen tarjoamat edut, jotka voivat liittyä esimerkiksi ruokailuun, terveydenhoitoon, liikuntaan, vapaa-aikaan tai erilaisiin ostoetuihin. Asemaan kuuluvat motivaatiotekijät liittyvät titteleihin, työhuoneen sijaintiin ja kokoon, valtaan ja vastuisiin. Työntekijät arvostavat ulkoisia motivaatiotekijöitä eri lailla. Esimiehelle on tärkeää tunnistaa johdettavistaan ne henkilöt, joille ulkoiset motivaatio tekijät ovat erittäin tärkeitä. Vaikka jokainen työntekijä tarvitsee rahallisen kompensaation työstään, motivaatioon vaikuttavia tekijöitä on siis muitakin, ja niihin voidaan pitkälti vaikuttaa esimiestyön ja esimiesosaamisen kautta. Ihmisten johtaminen on siten merkittävä liiketoiminnan menestyjä. (Hyypänen, 2007, 130-131.)

Eräs kehittämisen ja motivoinnin väline on toistuvasti annettu palaute. Positiivinen palaute kannustaa jatkamaan nykyisellä tavalla, ja rakentava palaute auttaa kehittymään. Palautteen antamisella johtaja ja esimies voisi vahvistaa sitoutumista ja motivointia työhön. Sitouttaminen ja motivoituminen ovat sisäsyntyisiä, joten niihin ei voi pakottaa. Tästä syystä motivoimisyritykset saattavat mennä hukkaan, jos palaute ei ole aitoa. Esimies voi kuitenkin luoda edellytyksiä motivoitumiselle ja sitouttamiselle tunnistamalla niitä edistäviä tekijöitä. (Hyyppänen, 2007, 146.)

Motivaatio on toive, johon liittyy luottamusta myönteisesti tulevaisuudesta. Motivaatio on kuin purje ja peräsin elämässämme, joten ilman niitä me ajelehtisimme vain maailman merillä. Motivaatio on sisäinen moottorimme, joka antaa meille itsellemme päivittäin voimaa. Motivaatio lähtee meistä itsestämme, elämämme tarkoituksesta. Itsemme motivoimisella eli itse motivaatiolla aikaansaamme omaan työhömme puhtia. Toisten motivointiyrityksillä ei ole merkitystä ellei itse motivointimme ole syntynyt. Motivoinnin lähtökohtana ovat tarpeet. Pinnalla olevat tarpeemme määräävät motivaatiomme vahvuuden. Motivaation toinen tärkeä perusta on päämäärä. Siitä, miten voimakkaasti haluamme saavuttaa jotakin tai tulla joksikin, riippuu motivaatiomme määrästä. Ellei meillä ole tavoitteita, ei meitä myöskään mikään voi motivoida. Tällöin teemme työtä jolla emme koe tarkoitusta. ([http://www.yrittajat.fi/myyjanabc\\_M](http://www.yrittajat.fi/myyjanabc_M))

Helpoin ja vahvin motivaatiokeino on motivointi pelolla. \*Keppi\* eli pelkomotivaatio saa toimimaan seuraamuksen pelosta. Pelon käyttäminen motivoinnista on useimmille tuttua varhaislapsuudesta. Pelolla motivointi on negatiivista, koska pelko rajoittaa ja jarruttaa yrittämistä. Pelon aikaansaama aktiviteetti ei johda luovuuteen, koska tekeminen perustuu pakkoon. Pelottelu ja uhkailu kehittävät ihmiselle sietokyvyn stressille: \* Pelottelu ei johtanutkaan mihinkään, joten voin vähän höllätä työntehoani\* ([http://www.yrittajat.fi/myyjanabc\\_M](http://www.yrittajat.fi/myyjanabc_M))

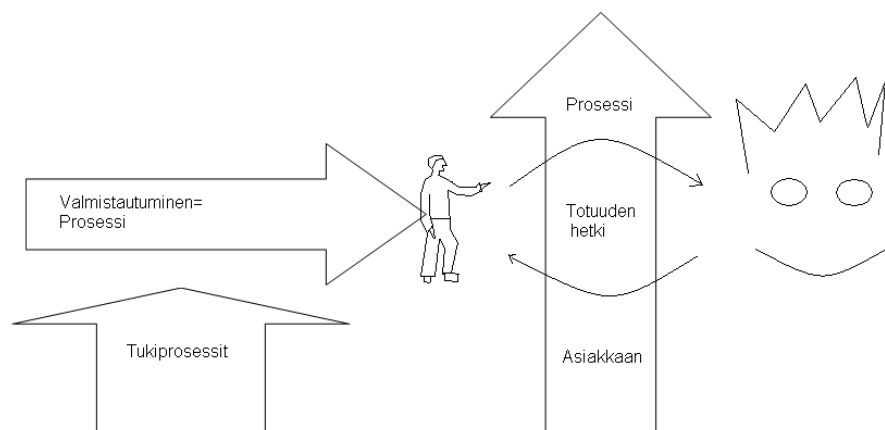
Pelkomotivaation vastakohtana on \*porkkana\* eli palkkiomotivointi. Palkkio vaihdetaan tiettyyn toimintaan. Palkkiomotivointi aloitetaan aikaisemmin kuin pelkomotivointi. Palkkiomotivointi ei inspiroi olemaan niin hyvä kuin pystymme vaan olemaan parempi kuin muut. ([http://www.yrittajat.fi/myyjanabc\\_M](http://www.yrittajat.fi/myyjanabc_M))

Vaikka pelko ja palkitseminen saattavat olla hetkellisesti tehokkaita motivointikeinoja, kumpikaan niistä ei suurestikaan vaikuta itseemme motivoimiseen, joten ne eivät muuta persoonallisuuttamme. Asennemotivointi perustuu itsemme ymmärtämiseen. Asenteellisesti motivoituneina olemme valmiita ottamaan vastuun teoistamme, haluamme kehittää itseämme, pyrimme luovuuteen ja suurin onnemme on auttaa muita. Asenne motivaatio on vahvin ja kestävin voima, jonka voit hankkia. Jos muutat asennettasi työtäsi ja ennen kaikkea itseäsi kohtaan, muutat persoonallisuutesi perustaa. Tähänastisten ajatusten ja saavutustesi summa on persoonallisuutesi perusta. Toimit, arvostelet, tuomitset ja reagoit niiden tapojen mukaan, jotka hankit nuoruudessa, joihin et itse paljon pystynyt vaikuttamaan. ([http://www.yrittajat.fi/myyjanabc\\_M](http://www.yrittajat.fi/myyjanabc_M))

Palaveria voidaan kutsua myös prosessiksi, jota sanaa käytetään useassa myös muissa eri merkityksessä. Mikä tahansa muutos tai kehitys voidaan ymmärtää prosessina, esimerkiksi muutos-, kehitys-, oppimis-, ymmärtämis-, tai kasvuprosessi. Toisaalta mitä tahansa toimintaa voidaan kutsua prosessiksi, vaikkapa heräämis-, lukemis-, neuvottelu- ja syömisprosessia. Prosessiajattelun idea on erittäin yksinkertainen. Lähdetään liikkeelle prosessikohteen tarpeistaan. Esimerkiksi voidaan miettiä millaisilla tuotteilla ja palveluilla asiakkaan tarpeet voidaan tyydyttää, joten suunnittelun lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet, joiden tyydyttämiseksi suunnitellaan halutut tuotteet ja palvelut. (Laamanen, 2003, 19-21.)

Jos prosessin jäsentämisessä onnistuu hyvin, niin siitä seuraa seuraavanlaisia hyötyjä:

- yhteistyö asiakkaan kanssa toimii hyvin, ja asiakas koee saavansa hyvää palvelua
- organisaatiossa toimivat ihmiset ymmärtävät kokonaisuutta, oman roolinsa ja sen, miten lisäarvo tuotetaan läpi organisaation
- toiminnan kehittäminen perustuu organisaation kokonaistavoitteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin (Laamanen, 2003, 22.)



KUVIO 4 Asiakkaan prosessi ja organisaation valmistautuminen(Laamanen, 2003, 22).

Kuviossa 4 on esitetty, kuinka tärkeää on keskittyä tehtävään asiakaspalaverin alussa eli määritellä palaverin tavoitteet. Palaveriin osallistujilla usein tulevat mieleen seuraavat kolme kysymystä:

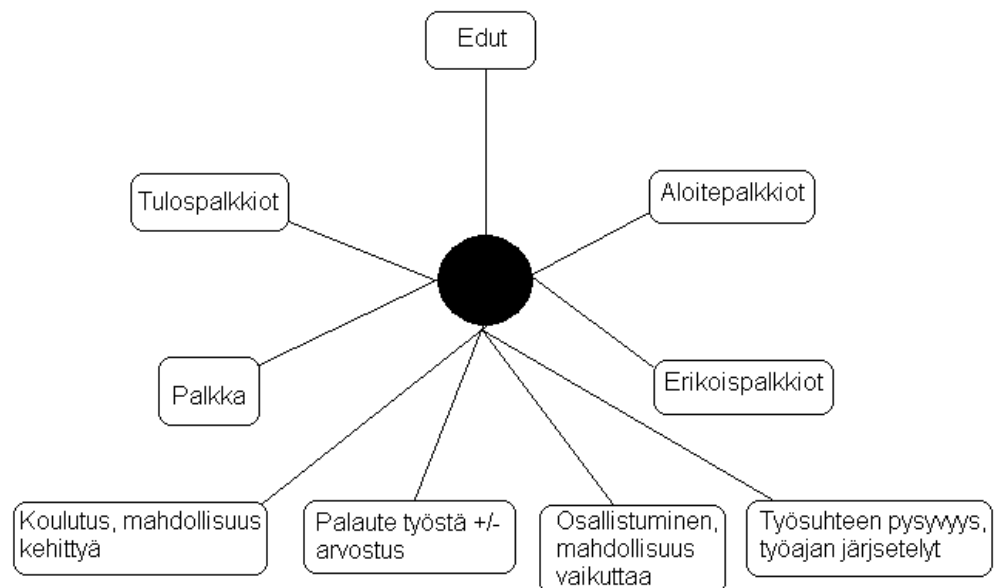
- Miksi olen täällä?
- Mitä aiomme tehdä?
- Mitä minä siitä hyödyn?

Koska nämä kysymykset ovat ihmisille mielessä jo palaverin alussa, niin niihin on syytä yrittää löytää vastaus mahdollisimman aikaisin. Syy-kysymykseen ”miksi olen täällä” on kerrottava palaverin tarkoitus ja kerrottava, miten se liittyy normaaliin toimintaan. (Buchholz ja Roth, 1987, 117-118.) Prosessi-kysymys ”Mitä me teemme täällä” kertoo palaveriprosessista eli tähän on vastattava kertomalla päivän aiheet,



joista on tarkoitus keskustella. Seuraus- kysymys ”mitä minä siitä hyödyn” edellyttää vastausta siihen, että mitä yritys tai organisaatio hyötyy palaverista ja miten kukin henkilökohtaisesti saa hyötyä. (Buchholz ja Roth, 1987,118.)

Porkkana eli palkitseminen on laaja kokonaisuus, jossa aineellisten elementtien lisäksi kehittämisellä, palautteella, osallistumisella ja työn organisoinnilla on siinä tärkeä rooli. (Hyyppänen, 2007, 131.)



Kuvio 5 Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen 1997).

Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu rahallisia ja ei- rahallisia elementtejä. Ei-rahallinen palkitseminen on laaja vaihtoehtojen joukko, vaikkakaan sillä ei voi korvata peruspalkkausjärjestelmän sisältöä. Kehittymishaluiset henkilöt arvostavat esimiehen toimenpiteitä, jotka auttavat heitä eteenpäin urallaan. Kehittymistoiveet tulevat parhaiten esille kehityskeskusteluissa, ja ne voivat liittyä joko osaamisen kehittämiseen tai uudenlaisiin tehtäviin. Työntekijöiden uraa koskevien tavoitteiden selvittäminen auttaa

esimiestä tukemaan heidän kehittymistään uralla. (Hyypänen, 2007, 145-146.)

Ei-rahallisten etujen joukkoon voidaan lukea ehkä eniten käytetty luontoisetu, joka on muu kuin suoranaisena rahana maksettu korvaus tehdystä työstä. Osalla luontaiseduista on oma verotusarvonsa. Tällaisia etuja ovat matkapuhelinetu, autoedut, asunto- ja autotallietu, työmatkatuki (kuljetukset, matkalippu, polkupyörä) ja ruokailutuki (ateriaetu, työpaikkaruokailu, lounassetelit). Monet edut liittyvät terveydenhoitoon, työnantajan tukemaan fysikaaliseen hoitoon ja sairaskuluvakuutukseen. Työajan joustoihin liittyviä etuja ovat osa-aikatyö ja osa-aikaeläke, joustava työaika, pitkät vuosilomat, vuorotteluvapaa, mahdollisuus vaihtaa lomaraha vapaaksi ja etätyömahdollisuus. (Hyypänen, 2007, 132-133.)

Tulospalkkauksella tarkoitetaan työsuoritukseen perustuvaa palkkausjärjestelmää. Sen tarkoituksena on edistää organisaatioiden tavoitteiden saavuttamista, parantaa yhteistyötä ja ilmapiiriä sekä sitouttaa ja motivoida henkilöstöä. Tulospalkkiojärjestelmässä palkkio on sidottu etukäteen määriteltyihin tavoitteisiin, ja sen saaminen edellyttää tavoitteiden saavuttamista ja ylittämistä. (Hyypänen, 2007, 133.)

Organisaation palkitsemisjärjestelmä on hyvin suunniteltuna tehokas tapa parantaa yrityksen kilpailukykyä, tuottavuutta ja työelämän laatua. Palkitsemismuotojen monipuolisuutta ja runsautta oleellisempaa on se, miten palkitsemisjärjestelmää käytetään käytännön johtamisen välineenä. Toimivalle palkitsemisjärjestelmälle on tunnusomaista sen kytkeminen organisaation strategiaan. Sen on oltava myös henkilöstön ja johdon yhteisesti hyväksymä, ja sen käyttämisen on oltava sujuvaa ja yksinkertaista. Järjestelmän avulla saadaan toteutettua juuri niitä asioita, jotka on asetettu tavoitteeksi. (Hyypänen, 2007, 135.)

Jokaisella organisaatiolla on tietty palkkapolitiikka ja tietynlaiset pelisäännöt palkitsemisen suhteen. Henkilöstöedut kuuluvat koko henkilöstölle, jolloin yksittäinen esimies ei voi vaikuttaa etujen määrään. Asemaan liittyviin motivaatio tekijöihin liittyy käytännön rajoituksia eli kaikki eivät voi olla päälliköitä, joten etuja ei riitä jokaiselle. Esimiehen on kuitenkin oltava selvillä kaikista palkitsemisen muodoista ja hyödynnettävä niitä parhaalla mahdollisella tavalla kunkin työntekijän kohdalla. (Hyyppänen, 2007, 135-136.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että esimiehen on hyvä ymmärtää, tunnistaa ja hyödyntää erilaisia motivaatio tekijöitä saadakseen aikaan parhaat tulokset käytettävissä olevista elementeillä. Rahallisilla motivaatiotekijöillä on aina merkitystä, mutta niiden käyttö vaikuttaa kustannuksiin ja sitä kautta kannattavuuteen. Ei- rahalliset keinot vaativat suunnittelua, palavereita, tunnuslukujen seuranta sekä aikaa ja vaivannäköä. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle työvoiman saatavuus heikkenee ja kynnyskysymykseksi nousee uusien henkilöiden saatavuus ja nykyisen henkilöstön pysyvyys. Tällöin henkilöstön motivointi ja sitoutuminen nousevat avain asemaan.

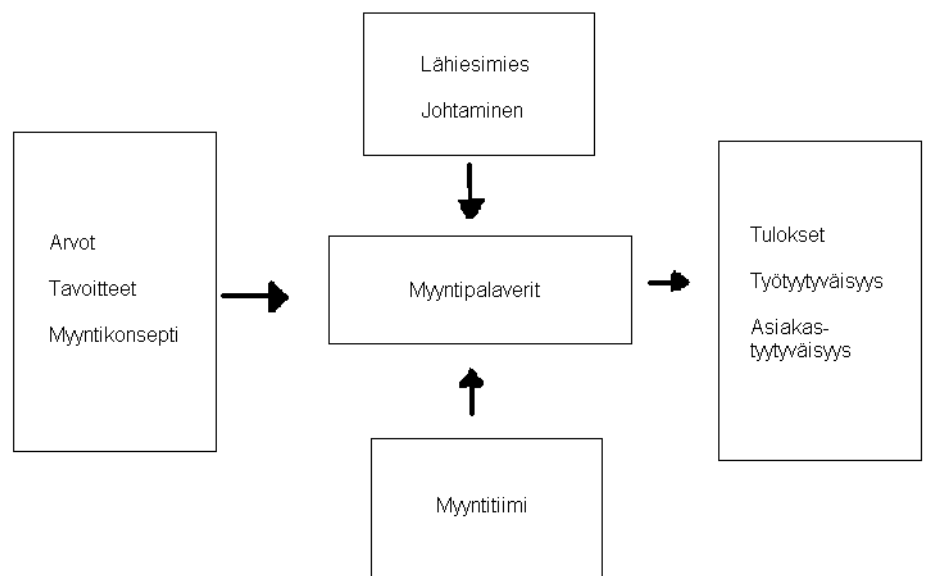
### 3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

#### 3.1 Tavoite, käsitteellinen viitekehys ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kehittää hyvän johtamisen ilmiötä palaverien kautta. Tutkimuksen ongelmaksi on täsmentynyt kysymys

- Miten kuukausipalaverit toimivat lähiesimiehen kehittymisen työkaluna?

Lähtökohtana tässä kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tarkastella asetettua kysymystä kokonaisvaltaisesti sekä lähiesimiehen oppimisen että ryhmän ja yksilöiden oppimisen näkökulmasta.



Kuvio 6 . Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys

Kuviossa 6 on esitetty tämän tutkimuksen käsitteellinen viitekehys. Myyntipalaverieihin valmistautuminen aloitetaan täsmentämällä palaverin tavoitteet, joita tukevat yrityksen yleiset tavoitteet, arvot ja toimintatavat. Myyntipalaveri on lähiesimiehen yksi johtamisen työkalu.

Lähiesimiehien johdettavana on myyntitiimi, joka voi olla suuruudeltaan noin 7 henkilöä mutta enintään 15. Myyntipalaverin tulokset realisoituvat tavoitteiksi asetettujen myyntien toteutuksena, myyjien työtyytyväisyytenä sekä asiakastytyväisyytenä.

### 3.2 Tutkimusote

#### Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus

Tutkimuksen luonteen ja tutkimusmenetelmien jakaminen jyrkästi kahtia kvalitatiiviseen (laadulliseen) ja kvantitatiiviseen (määrälliseen) tutkimukseen on yhtä yleistä kuin tarpeettoman yleistävääkin. Dikotomisesti esitettynä kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen eroja voi havainnollistaa esimerkiksi seuraavalla tavalla (Bryman 1988, ks. Hirsjärvi 2003, 124):

Taulukko 7. Näkökulmat kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen.

<b>Näkökulma tutkimukseen</b>	<b>Kvantitatiivinen</b>	<b>Kvalitatiivinen</b>
Tutkijan ja tutkittavan suhde	etäinen	läheinen
Tutkimusstrategia	strukturoitu	strukturoimaton
Aineiston luonne	kova, luotettava	rikas, syvä
Teorian ja tutkimuksen luonne	teoriaa varmistava	teoriaa luova

Perinteisesti kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus ovatkin eronneet toisistaan varsin paljon esimerkiksi tutkimusstrategioiden sekä käytettyjen aineistojen ja analyysimenetelmien suhteen. Kvantitatiivinen tutkimus on suosinut koeasetelmia sekä muunlaisiin strategioihin yleensä numeerisessa muodossa ilmaistavaa aineistoa sekä tämän aineiston tilastollisia analyysimenetelmiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on puolestaan usein vältetty suoraviivaisesti selittäviä tutkimusasetelmia ja hankittu aineistoa esimerkiksi osallistuvan tai ulkopuolisen havainnoinnin tai kulttuurituotteiden (tekstit, kuvat, äänimateriaali) keräämisen avulla. Aineistoja on puolestaan analysoitu esimerkiksi tekstintulkinnallisia, diskurssianalyttisiä, fenomenologisia tai etnografisia tutkimusotteita ja metodeja hyödyntämällä.

Viime vuosina ovat yleistyneet myös tutkimukset, jotka rikkovat kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välistä raja-aitaa hyödyntämällä molempia tutkimusotteita ja niiden mukaisia menetelmiä samassa tutkimuksessa, ("mixed research"). Hirsjärven ym. (2003, 125) mukaan kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus voivat täydentää toisiaan esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

- Kvalitatiivista käytetään kvantitatiivisen esikokeena testaamaan aiottujen mitattavien seikkojen tarkoituksenmukaisuutta ja mielekkyyttä, esimerkiksi kyselylomakkeen keskeisistä käsitteistä voidaan käydä keskustelua potentiaalisten vastaajien kanssa.
- Kvalitatiivista ja kvantitatiivista käytetään rinnakkain laajentamaan kvalitatiivisen analyysin tulosten pätevyysaluetta yksinkertaisten laskennallisten menetelmien avulla, tieto haastateltavien ominaisuuksien (ikä, sukupuoli, koulutus ym.) perusteella voidaan tehdä yleistyksiä syvähaastattelun tuloksista.
- Kvantitatiivisella analyysillä luodaan edellytyksiä kvalitatiivisen analyysin tekemiselle esimerkiksi kohderyhmiä tai tekstikokonaisuuksia valittaessa, esimerkiksi analysoitavien lehtien valinta tehdään levikkilukujen ja lukijaprofiilin perusteella.

- Numeroita ja merkityksiä käytetään vastavuoroisesti riippuvaisina asioiden ilmentämismuotoina, esimerkiksi tyytyväisyyttä hallituksen toimintaan voidaan tiedustella sekä "kouluarvosanalla" että vapaata tekstimuotoa hyödyntämällä
- Mitataan tutkimuskohdetta sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti tutkimuksen kaikilla tasoilla, esimerkiksi virkamiesten sosiaalisen taustan tilastollisen analyysin lisäksi voidaan käyttää elämäkertatutkimuksen aineistoja ja välineitä.

[http://www.valt.helsinki.fi/staff/psaukkon/tutkielma/Tutkimusasetelma.html#Kvalitatiivinen\\_ja\\_kvantitatiivinen](http://www.valt.helsinki.fi/staff/psaukkon/tutkielma/Tutkimusasetelma.html#Kvalitatiivinen_ja_kvantitatiivinen)

Lähtökohtana tässä kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tarkastella asetettua kysymystä kokonaisvaltaisesti sekä lähiesimiehen oppimisen että ryhmän ja yksilöiden oppimisen näkökulmasta. Palaverien tarkoitus on määritelty ryhmätilanteeksi, jossa jaetaan tietoa tai tehdään päätöksiä. Toisaalta lähiesimiehen tavoitteena palavereissa on myös valmentaa ja ohjata ryhmää tavoitteiden mukaiseen suuntaan, jolloin palaverin merkitys laajenee yhdessä oppimisen tilanteeksi. Parhaimmillaan lähiesimies saa palavereissa tietoa ja palautetta ryhmältä, sekä toisaalta esimies voi valmentaa ryhmää sisäistämään uusia toimintamuotoja tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tutkimuksessa selvitetään, mitä ja miten ryhmä oppii ja sisäistää kk-palaverin sisältämät asiat ja miten palaveria tulisi kehittää, jotta ryhmä kokoisi palaverit entistä tehokkaimmiksi.

Tutkimuskohteen rakenne olisi seuraava

- palaverin sisältö; miten asiat suhteessa varattuun aikaan toimivat
- palaverin hyödyllisyys; miten kehittävät osaamistasi, miten palaveri vahvisti onnistumistasi tulevien tavoitteiden saavuttamisessa, miten omaa suoriutumistasi arvioitiin, miten sait palautetta työstäsi,

- palaverin eteneminen; miten pidät itsesi hereillä ja aktiivisena
- osallistujien huomiointi; miten sait omat ajatuksesi esille
- palaverista saatu hyödyt ja haitat; mitä sait ja mitä menetit
- palaverin kehittämisen; mitä tekisit toisin
- palaverin ilmapiiri; miten edistäisit
- vetäjän avoimuus ja rentous; miten lisätä yksilöllistä vuorovaikutusta

Tietojen keruu toteutettiin keräämällä tiedot kyselylomakkeella, jossa on monivalintakysymykset pääaihepiiristä. Kaksitasoisella rakenteella saadaan skaalattua kohderyhmän yleinen suhtautuminen sekä lisäksi tarkennettua yksilölliset näkemykset aihepiireistä.

Esimerkiksi palaverin sisällön suhteen haastateltavat vastaavat monivalintakysymyksiin, joissa on noudatettu Likertin asteikka 1:stä 5:een (Hirsjärvi ym. 2000,196); esimerkiksi vastasiko palaverin sisältö heidän ennako-odotuksiaan. Tämän jälkeen avoimilla kysymyksillä täsmennetään, miten asiat ja varattu aika toimivat, mitä asioita olisi lisäksi pitänyt käsitellä, mitkä aihepiirit olisi voinut jättää pois jne.

Kvalitatiivinen tutkimusote sopii tämän tutkimuksen strategiaksi siksi, että

- tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltainen
- tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedonkeruun instrumenttina
- tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysia eli aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelua
- tiedon keruussa käytetään teemahaastattelua
- tutkimuksen kohdejoukko on tarkoituksenmukaisesti valittu
- tutkimussuunnitelma tarkentuu tutkimuksen edetessä
- saatua aineistoa käsitellään ainutlaatuisena (Hirsjärvi ym. 2000, 165.)



## 4 TUTKIMUSTULOKSET

### 4.1 Tutkimuskohteen kuvaaminen

Hämeen alueella sijaitsevien Sonera Pisteiden työntekijöille tehtiin kysely palaverien toimivuudesta.. Kyselyyn osallistui kaikki Hämeen Shop in Shop-konseptissa työskentelevät työntekijät. Tutkimuksen päätarkoituksena on selvittää esimiestyön nykyinen taso, koska se on avaintekijä organisaation kehittymisen kannalta. Myyntialueella toimivien myyntipisteiden tavoitteena on jatkuva myynnin parantaminen sekä esimiestyön laadun kehittäminen. Saatujen tulosten perusteella ryhdytään tarpeellisiin toimiin tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tutkittavilta myyjiltä kyseltiin sarja kysymyksiä, jossa heidän lähiesimestään arvioitiin. Lisäksi tutkimuksella selvitetään myyjien omia mieltymyksiä saamastaan esimiestyöstä. Tutkittavia myyjiä vertaillaan myös sukupuolen ja menestymisen kautta. Myyjien menestymisen arvioinnissa käytetään olemassa olevaa suhdelukumittaria, joka osoittaa myyjän myymien suoritteiden määrän käytettyihin työtunteihin. Asteikko on nolasta yhteen eli tyypillisin arvo on 0,5, joka tarkoittaa että tarkasteluaikana myyjä on myynyt yhden liittymän kahdessa tunnissa.

Kyselylomake testattiin antamalla se täytettäväksi muutamalle myyntihenkilölle. Tällä varmistettiin, että kysymykset ovat ymmärrettäviä. Tulokset, joita kyselyistä saatiin, olivat selkeät ja helposti analysoitavissa.

#### Tulosten analysointi

Tutkimuksen perustiedoista on koottu havaintomatriisi. Raportissa on tulostettu taustamuuttujien 1-6 jakaumat niitä havainnollistavien kuvioineen ja muuttujien

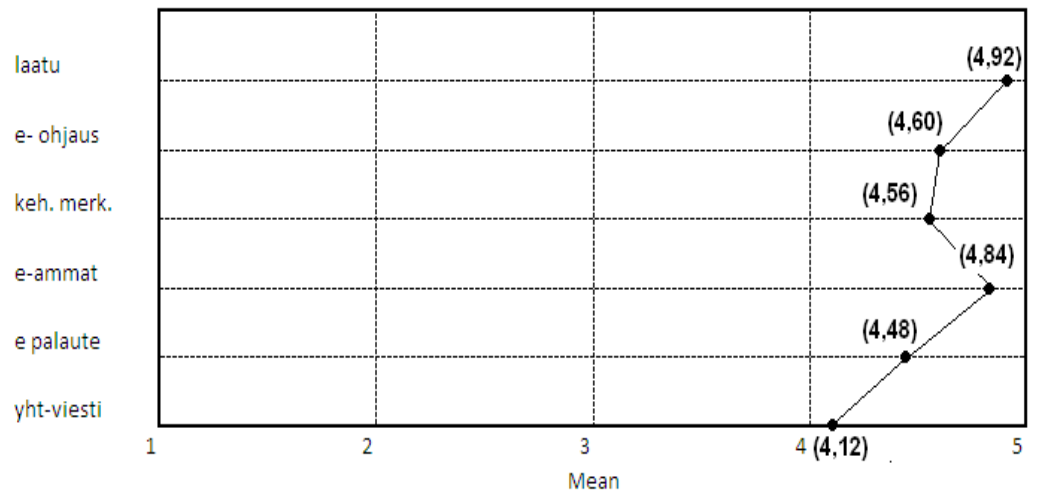
9-14 jakaumien perusteella laadittava

		Sukupuoli	
		mies	nainen
Suhdeluku	yli 0,50	16	4
	alle 0,50	5	0

Muuttujien 1-6 keskiarvot ovat seuraavat.

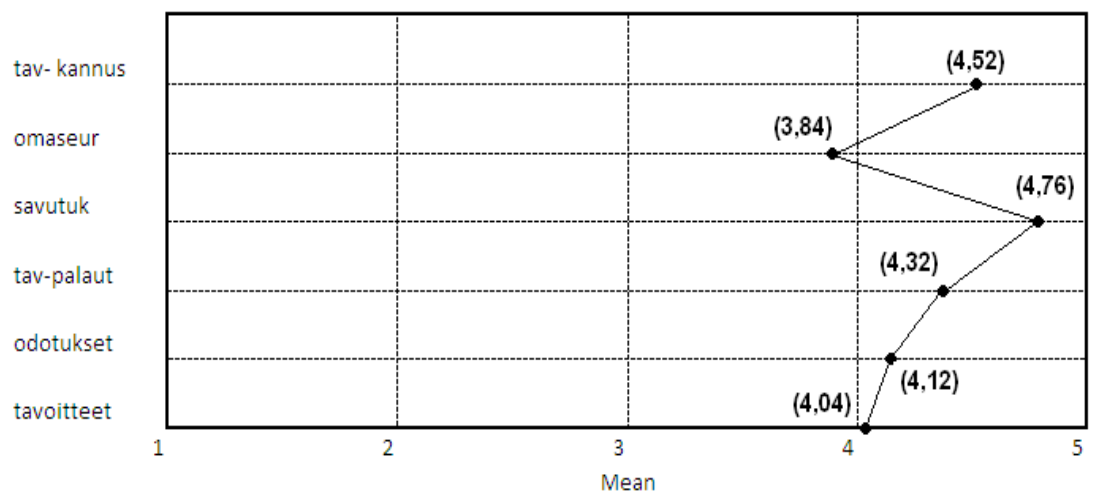
1. Esimiehelleni on tärkeää, että myyntimme ja asiakaspalvelumme laatu on maailman luokan tasoa	4,92
2. Esimieheni antaa hyödyllistä palautetta myyntityöstäni	4,60
3. Esimiehelleni on tärkeää, että kehityn työssäni	4,56
4. Esimieheni on myynnin huippuammattilainen	4,84
5. Esimieheni antaa hyödyllistä palautetta myyntityöstäni	4,48
6. Esimieheni ja johdon viestit ovat yhdenmukaisia	4,12

Kysymykset 1-6



9. Tavoitteeni kannustavat minua onnistumaan työssäni	4,52
10. Seuraan itse tavoitteissani onnistumista	3,84
11. Koen, että kykenen saavuttamaan omat tavoitteeni	4,76
12. Tuloksiani seurataan jatkuvasti ja saan niistä palautetta	4,32
13. Minulle on selkeää, mitä esimies odottaa minulta työssäni	4,12
14. Minulle asetetut myyntitavoitteet ovat selkeät	4,04

Kysymykset 9-14



## 4.2 Kyselytutkimuksen rakenne ja toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin tiimipalaverin yhteydessä, jossa jokainen myyjä vastasi itsenäisesti ja nimettömästi. Vastausaikaa jokaisella oli kolmekymmentä minuuttia. Perustiedot kerättiin kysymyslomakkeella. Havaintojoukkona olivat kaikki Hämeen alueen 25 myyjää. Lopuksi tutkimuksesta laaditaan raportti toimenpidesuosituksineen.

## 4.3 Tulosten analysointi

Tutkimuksen otos, joka käsitti 25 tilastoyksikköä, on pienehkö varmojen johtopäätösten tekemiseksi. Esimiestyötä mittaavien muuttujien (9-14) jakaumat kuitenkin osoittavat selvästi, mitkä palvelutekijät ovat kunnossa, ja mihin tarvitaan parannusta. Tutkimuksen päätarkoitus on siten saavutettu. Tutkimuksen yleisrajauksena on se että esimiehen pitäisi saada joka kohdasta vähintään 2,5 jotta esimiestyötä voidaan arvioida positiivisesti.

Tutkimuksessa kyseisellä esimiehellä kaikki tulokset ja keskiarvot olivat yli 2,5 rajan. Tällöin voimme päätellä että esimies on onnistunut palaverissa ja omassa toiminnassaan melkoisen hyvin. Esimies on ymmärtänyt oman toimintansa merkityksen ja pystyy motivoimaan ja ohjaamaan myyjiä, jotta he kokevat saavansa tarvittavia apuja kyseiseltä esimieheltä.

Ainoana huolen aiheena tuloksissa oli, että myyjät olivat arvioineet omien tavoitteidensa saavuttamisen (4,76). Tätä kun tarkastellaan hieman tarkemmin, voisi päätellä kyseisen esimiehen vaatimustasoa omia myyjäänsä kohtaan hieman alhaiseksi. Sillä myyjät selkeästi kokevat saavuttavansa tavoitteet hyvinkin helposti. Mikäli luku olisi alhaisempi kuin (4,76) kertoisi tämä, että myyjiltä vaaditaan paljon ja he joutuvat ponnistelemaan saavuttaaksensa asettamat henkilökohtaiset tavoitteet.

Ennen tutkimusta yrityksen lähiesimiehille oli epäselvää, miten heidän työtään voitaisiin helposti mitata, sekä saatujen tulosten pohjalta parantaa

parepien tulosten saavuttamiseksi. Työn tarkoituksena oli myös tutkia palaverien merkitystä esimiestyössä. Shop in Shop myyntikanava haluaa tehostaa esimiestyötä ja täten parantaa oman kanavansa toimintaa.

Työ kokoaa yhteen esimiehen tärkeimmät tehtävät ja myyjien odotukset esimiestyöstä. Asiaa tarkastellaan esimiehen ja hänen myyjensä näkökulmasta. Työssä painotetaan esimiestyön merkitystä, koska menestyvien tiimien ja työtyytyväisyyden avaintekijä on hyvä johtamistyö. Työssä kerrotaan myös myynti- prosessista ja oikeasta tavasta toimia myyjänä. Tässä tehtävässä esimiehellä on tärkeä rooli ymmärtää oikeat toimintamallit ja pyrkiä ohjaamaan myyjät toimimaan samalla kaavalla.

Työssä sivutaan välillä aiheita, motivaatio ja kannustavat tekijät menestykseen. Jotka osaltaan vaikuttavat hyvinkin paljon myyjän omaan toimintaan ja työhön. Kyky kannustaa ja motivoida ovat yhtä lailla tärkeitä asioita, sillä tämä kannustaa myyjää nostamaan omaa vaatimustasoaan ja pyrkimään aina eteenpäin. Lisäksi työssä käydään läpi erilaisia tapoja toimia palaverissa, jotta se takaisi parhaan mahdollisen lopputuloksen

Työn aiheesta on erittäin paljon kirjallisuutta, joten erilaisten apujen ja toimintamallien löytäminen oli haastavaa, koska laajan aineiston tiivistäminen vaati laajaa perehtymistä aineistoon. Työ sisältää teoriaosuuden ja toimintamallit, joilla shop in shop konseptin esimiehet pystyvät mittaamaan omaa esimiestyötään.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn tärkeimpänä tavoitteena oli saada aikaan selkeä ja kattava kysymyspatteri, jonka avulla lähiesimies voi kerätä palautetietoa alaisiltaan kehittyäkseen työssään. Tavoitteena oli kattavasti avata esimiestyöhön liittyvää työkenttää. Yhtenä osatavoitteena oli selvittää palaverien merkitys työntekijöille esimiestyössä. Toinen osatavoite oli, että miten esimies voi omalla tekemisellään vaikuttaa motivaatioon ja työilmapiiriin. Aihe oli alusta alkaen hyvin rajattu ja tavoitteet järkevät, vaikkakin tietojen käsittely edellytti luultua enemmän työtä.

Työn teoreettinen viitekehys painottaa esimiestyötä, toimivia palavereita sekä yleisiä tapoja ja toimintamalleja johtaa tiimiä menestyvänä myyntiyksikkönä. Kaikki teorian osa-alueet liittyvät tehtyyn kyselyyn joko ohjeistamalla, rajoittamalla tai selvittämällä.

Kyselytutkimuksen pohjalta oli pääosin helppo ja hyvä tapa saada selville lisätietoja myyjien näkökulmasta esimiestyötä kohtaan, joihin ei muuten saada vastausta riittävän luotettavasti. Myyjien näkökulmat vaihtelivat persoonasta ja vastaajasta riippuen, mutta pääsääntöisesti kyselyn helppoudesta johtuen saatuja tuloksia oli helppo tulkita.

Kyselylomaketta laatiessa oli syytä huomioida lomakkeen selkeys ja nopea täytettävyyys. Yleisimpänä ongelmana oli yksinkertaisten, mutta kuitenkin monipuolisten kysymysten laatiminen. Jotta esimiestyötä voitaisiin mitata monesta näkökulmasta ja tulokset olisivat raakaa faktaa.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla kattavampi selvitys koskemaan koko myyntiorganisaatiota, jolloin johdon, lähiesimiesten sekä työntekijöiden mielipiteet voitaisiin kattavasti analysoida yhtenä kokonaisuutena.

## LÄHDELUETTELO

- Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.
- Lehtonen J. & Kortetjärvi-Nurmi S. 1993. Neuvotellen tulokseen. Porvoo: WSOY
- Haanpää, S. 2005. Myyntitaito: motivoitu mestarimyyjäksi. Nova Network.
- Hirvijärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino. \*
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus. \*
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Jyväskylä: Gummerus. \*
- Pekkarinen, U. 2006. Menestyvän myyjän käsikirja. Helsinki: WSOY.
- Rope, T. 2003. Markkinointipsykologia: väylä asiakasmieleiseen markkinointiin. Helsinki: Talentum.
- Kansanen, A. 1999. Neuvottelu- ja kokoustaito. Helsinki: WSOY.
- Surakka, T. 2006. Työyhteisön palaverit: yhdessä tavoitteisiin. Helsinki: Edita. \*
- Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtaminen Hämeenlinna, Karisto Oy.
- Hyyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä Helsinki, Edita Prima Oy
- Kaydos, W. 1999. Operational performance measurement. Increasing total productivity. Florida, CRC Press LLC.
- Jalava, U., Palonen, T., Keskinen, S., Kontkanen, L., 1999. Osaaminen yrityksessä. Turku. Painosalma Oy.
- Atkinson, W.W., 2007. Muistin kehittäminen. Biokustannus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., 2000. Tutki ja kirjoita. Tampere, Tammer-Paino Oy.
- Heikkilä, K. 2002. tiimit – avain uuden luomiseen. Jyväskylä. Gummerrus Kirjapaino Oy.
- ([http://www.balentor.fi/mentoring\\_blog.asp?hid=184&teema=7&artikkeli=39](http://www.balentor.fi/mentoring_blog.asp?hid=184&teema=7&artikkeli=39))
- ([http://www.yrittajat.fi/myyjanabc\\_M](http://www.yrittajat.fi/myyjanabc_M))
- (Sales Energy koulutus 2008, 5)

## LIITTEET

### Shop-in-Shop- Esimieskysely

Shop-in-Shopin esimieskysely toteutetaan paperikyselynä  
11.8.–22.8.2009.

Kysely annetaan kaiken kaikkiaan 25 työntekijälle, jotka työskentelevät Shop- in-Shop- kenseptissa Hämeen alueella.

Sykemittarissa tarkastellaan esimiestoimintaa, tavoitteita ja niiden seuraamista sekä myynnin kehittämiskohteita. Vastajilla on mahdollisuus antaa esimiehille palautetta toiminnasta.

### Kyselyn ohjeet

Vastajia pyydetään arvioimaan esimiestoimintaan ja tavoitteisiin liittyvien väittämien paikkansapitävyyttä 5-portaisella asteikolla (ks. alla olevat tulkintaohjeet).

Prosenttijakaumakaavioissa prosentit on pyöristetty kokonaislukuihin, jolloin kokonaisprosenttimäärä saattaa olla hieman yli tai alle 100 %.

### Väittämien arviointiasteikko

- 1 = Vahvasti eri mieltä
- 2 = Jokseenkin eri mieltä
- 3 = Siltä väliltä
- 4 = Jokseenkin samaa mieltä
- 5 = Vahvasti samaa mieltä



## 1. Väittämäärviinnit

Suhdeluku

alle 0,5

yli 0,5

Sukupuoli

Mies

Nainen

Esimieheni ja johdon viestit ovat yhdenmukaisia

1            2            3            4            5

Esimieheni antaa hyödyllistä palautetta  
myyntityöstäni

1            2            3            4            5

Esimieheni on myynnin huippuammattilainen

1            2            3            4            5

Esimiehelleni on tärkeää, että kehityn työssäni

1            2            3            4            5

Saan esimieheltäni vinkkejä ja keinoja parantaa  
omaa myyntityötäni

1            2            3            4            5

Esimiehelleni on tärkeää, että myyntimme ja asiakaspalvelumme laatu on maailman luokan tasoa

1                    2                    3                    4                    5

Kuinka usein esimiehesi seuraa aitoja asiakaskohtaamistilanteitasi?

1. Päivittäin
2. Viikoittain
3. Muutaman kerran kuukaudessa
4. Harvemmin
5. Ei koskaan

Kuinka usein harjoittelet myyntitilanteita yhdessä esimiehesi kanssa?

1. Päivittäin
2. Viikoittain
3. Muutaman kerran kuukaudessa
4. Harvemmin
5. Ei koskaan

Väittämäarviointit

Arvioi seuraavien väittämien paikkansapitävyyttä.

Minulle asetetut myyntitavoitteet ovat selkeät

1                    2                    3                    4                    5

Minulle on selkeää, mitä esimies odottaa minulta työssäni

1                    2                    3                    4                    5

Tuloksiani seurataan jatkuvasti ja saan niistä  
palautetta

1            2            3            4            5

Koen, että kykenen saavuttamaan omat  
tavoitteeni

1            2            3            4            5

Seuraan itse tavoitteissani onnistumista

1            2            3            4            5

Tavoitteeni kannustavat minua onnistumaan  
työssäni

1            2            3            4            5

Kuinka usein keskustelet esimiehesi kanssa omista myyntiin liittyvistä tavoitteistasi  
ja tuloksistasi?

1. Päivittäin
2. Viikoittain
3. Muutaman kerran kuukaudessa
4. Harvemmin
5. Ei koskaan

Kiitos vastauksestasi!

