

## Myynninohjauksen kehittäminen Yritys X:ssä

Jenni Luoko



<b>Tekijä(t)</b> Luoko Jenni	
<b>Koulutusohjelma</b> <b>Liiketalouden koulutusohjelma</b>	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Myyntinohjauksen kehittäminen	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 57+2
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia myyntinohjaamisen merkitystä työntekijäkokemukseen Yritys X:ssä. Myyntinohjaamista tarkasteltiin myynnin johtamisen teorian kautta, hyödyntäen valmentamista eli coachaamista johtamistapana, suorituskyvyn johtamista sekä tunneällyn käyttöä esimiestyössä. Tarkoitus oli löytää keinoja, jotka kehittäisivät ja parantaisivat myyntinohjausta ja myös siten työntekijäkokemusta. Työntekijäkokemus on yksi Yritys X:n strategisista teemoista. Opinnäytetyöstä muodostettiin myyntinohjauksen kehittämissuunnitelma, jotta toimeksiantaja hyötyisi tutkimuksesta konkreettisesti.</p> <p>Myyntinohjaaja työskentelee Yritys X:ssä operatiivisena lähiesimiehenä huolehtien päivittäisten asioiden ja arjen organisoimisen toimivuudesta. Myyntinohjaaja työskentelee itsenäisesti, kuitenkin raportoiden omalle esimiehelleen eli myyntipäällikölle. Opinnäytetyön toimeksiannon vuoksi osa materiaalista on salaista, jolloin myös toimeksiantajan toimintaympäristö jää osittain kuvaamatta. Toimeksiantajaa kutsutaan nimellä Yritys X. Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantajan pyynnöstä toimeksiantajan käyttöön. Toimeksiantaja on käyttötavaroita myyvä yritys, joka toimii ympäri Suomen. Tämä opinnäytetyö keskittyy Helsingin yksikköön, joka työllistää noin 150 myyjää, 20 myyntinohjaajaa sekä kolme myyntipäällikköä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimus on tapaustutkimusta, jossa pyrittiin tuottamaan valitusta tapauksesta yksityistä ja intensiivistä tietoa. Osa aineistosta kerättiin Yritys X:n koulutus- ja kehittämisspäivän aikana pelatusta pelistä. Yritys X:n työntekijät osallistuivat koulutuspäivään, jonka aikana vastattiin pelissä kysytyihin kysymyksiin. Kysymykset koskivat esimiestyötä, myyntiä sekä työntekijäkokemusta. Tämän lisäksi haastateltiin Yritys X:ssä työskenteleviä myyntinohjaajia avoimen kyselylomakkeen avulla. Haastattelut keskittyivät myyntinohjauksen kehittämiskohteisiin, työn esteisiin sekä omiin pohdintoihin myyntinohjauksen merkityksestä.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan myyntinohjauksella ja myynnin johtamisella yleensä Yritys X:ssä on suuri merkitys työntekijäkokemukseen. Tutkimuksen perusteella merkitys sai kuitenkin negatiivisen sävyn. Esimiehen luottamuksen puute, esimiestyön epäesimerkillisyys sekä riittämätön koulutus työhön olivat seikkoja, jotka nousivat esille työntekijöiden vastauksista. Myös myyntinohjaajat kokivat samojen teemojen haittaavan omaa työskentelyään, kun koettiin, että oman esimiehen tuki ei aina ole saatavilla.</p> <p>Myyntinohjaamisen kehittämisessä tulee hyödyntää palvelevan johtamisen, tunneälykkyyden sekä osaamisen jakamisen menetelmiä ja oppeja, jotta voidaan saada aikaan positiivisia muutoksia työntekijäkokemuksessa. Luottamuksen rakentaminen on aloitettava esimiestasolta ja esimiehen on osattava reflektoida omaa käyttäytymistään rehellisesti. Esimerkin voima johdattaa kohti elämystä - elämystä työntekijäkokemuksesta ja hyvinvovasta ja innostavasta työyhteisöstä, jossa kaikki työskentelevät yhteisten tavoitteiden aikaansaamiseksi.</p>	
<b>Asiasanat</b> Myyntinohjaus, valmentava johtaminen, tunneäly, työntekijäkokemus, johtaminen	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Ongelmanasettelu .....	1
1.2	Keskeiset käsitteet .....	2
2	Myynnin johtaminen .....	4
2.1	Suorituskyvyn johtaminen .....	5
2.2	Valmentava johtaminen.....	7
2.3	Tunteet työelämässä.....	12
3	Myynnin johtaminen Yritys X:ssä.....	15
3.1	Myynninohjaus .....	16
3.2	Myynninohjaus myyntivire-tasojen avulla .....	19
3.3	Myynninohjauksen vaikutus työntekijäkokemukseen.....	21
4	Tutkimuksen toteutus .....	25
4.1	Työntekijä- ja asiakaskokemuspeli aineistonkeruumenetelmänä.....	26
4.2	Tulokset pelistä .....	28
4.3	Myynninohjaajien haastattelu .....	33
4.4	Tulokset haastattelusta .....	34
4.5	Myynninohjauksen kehittämissuunnitelman muodostuminen ja vaiheet .....	37
5	Pohdinta.....	41
5.1	Johtopäätökset.....	42
5.2	Kehittämiskohteet .....	48
5.3	Oman oppimisen reflektointi.....	52
	Lähteet .....	54
	Liitteet.....	58
	Liite 1. Myynninohjauksen kehittämissuunnitelma – salainen julkaistavaan työhön .....	58
	Liite 2. Myynninohjaajien haastattelukysymykset.....	59

”Kaikki paitsi yksi voidaan ottaa ihmiseltä pois. Se on äärimmäinen ihmisen vapauksista, vapaus valita oma asennoitumisesta missä tahansa tilanteessa, vapaus valita oma tiensä.” – Viktor E. Frankl

# 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin myyntityön merkitystä Yritys X:ssä ja minkälaisia vaikutuksia sillä on työntekijäkokemukseen. Opinnäytetyö on toimeksianto, jonka tarkoitus on pyrkiä löytämään kehittämiskohteita, jotta Yritys X voi kehittää myyntityön johtamisen konkreettista työvälinettä, eli myyntityön ohjausta. Opinnäytetyön merkitys Yritys X:lle korostuu tutkimuksesta muodostuneen kehittämissuunnitelman avulla. Toimeksianto toteutettiin vähittäiskaupan alalla toimivalle yritykselle, jonka yksikköä pääkaupunkiseudulla tarkastellaan. Yritys X työllistää noin 200 henkilöä. Yrityksen tarkempia tietoja ei esitellä anonyymiteettisyyden säilyttämisen vuoksi.

## 1.1 Ongelmanasettelu

Yritys X:n ylimmän johdon tehtävä on suunnitella koko liiketoiminnan kehittämistä pitkällä aikavälillä, myyntityön ohjaajan tehtävä on saada henkilöstö noudattamaan yhteisiä linjauksia sekä tarvittaessa käytännön tasolla muuttamaan työskentelytapoja uusien toimintatapojen ja tavoitteiden suuntaan. Myyntityön ohjaajan tulee työssään varmistaa, että työtavat ja -menetelmät ovat työntekijöiden hallussa. (Järvinen 2014, 29.) Työntekijäkokemus, työmotivaation ylläpitäminen sekä innostavan ilmapiirin luominen kuuluvat myös kyseisen henkilön työtehtäviin, joka onnistuessaan johtaa iloa ja halua tehdä töitä. (Järvinen 2014, 27.) Myyntityön ohjaaja jalkauttaa yrityskulttuuria ja hyvinvoivaa työilmapiiriä käytäntöön ja edustaa samalla Yritys X:n johtoa työntekijöille. Tutkimuksen tavoitteet on asetettu tukemaan hypoteesia, että myyntityön ohjaus vaikuttaa työntekijäkokemukseen ja että myyntityön ohjausta kehittämällä työntekijäkokemusta voidaan parantaa. Tutkimukselle on asetettu pääkysymys ja sitä tukevat alaongelmat:

Pääkysymys:

Mikä merkitys myyntityön ohjaamisella on työntekijäkokemukseen Yritys X:ssä?

Alaongelmat:

1. Mitkä ovat myyntityön ohjauksen tärkeimmät osaamisalueet?
2. Miten myyntiviretasot tukevat myyntityön ohjausta?

Alaongelmia ja niiden vastauksia on tarkasteltu alaluvuissa 3.1 ja 3.2. Myyntityön ohjauksen osaamisalueita tarkastellaan alaluvussa 3.1 ja myyntiviretasojen merkitystä myyntityön ohjauksessa kuvataan tarkemmin tulososiossa alaluvuissa 4.1 ja 4.4.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

Työntekijäkokemusta käsitellään toimeksiantajan pyynnöstä, sillä se liittyy käsitteenä myynninohjauksen kehittämiseen. Opinnäytetyössä kuvataan toimeksiantajan kehittämät myyntiviretasot, jotka kuvaavat myynnin virettä, eli myyjän valmiutta palvella asiakkaita. Myyntiviretasoja avataan enemmän luvussa 3 sekä alaluvussa 3.2.

Työntekijäkokemus käsittää kaiken työpaikalla tapahtuvan toiminnan, mutta myös sen, mitkä seikat työntekijät kokevat itselleen merkitykselliseksi, mikä työntekijöitä motivoi ja voidaanko työssä hyvin. Työntekijäkokemus voidaan rinnastaa asiakaskokemukseen, jolloin se sisältää sosiaalisen kanssakäymisen työssä sekä mielikuvat ja tunnetilat, jotka työntekijä muodostaa yrityksen toiminnasta.

Asiakaskokemusta voidaan kuvata yksilöä tukevaksi toiminnaksi, joka vahvistaa identiteettiä ja omakuvaa. Näin vahvan kokemuksen saavuttaminen vaatii elämyksen ja vahvan tunnetilan onnistumisesta ja ilosta. On yksilöllistä, miten erilaiset asiat koetaan, jolloin jopa arkinenkin asia voi olla toiselle elämys. (Löytänä & Korteso 2011, 11-14.)

Kuten asiakaskokemuksessa, myös työntekijäkokemuksessa keskipisteenä on ihminen. Työntekijäkokemus kattaa kaikki työssä tapahtuvat kokemukset, jotka muodostuvat ennen kaikkea ihmisten toiminnan kautta päivittäisissä tilanteissa. Kokemukset voivat olla suunniteltuja tai suunnittelemattomia ja ne voidaan tiedostaa – tai olla tiedostamatta. Jokainen organisaation jäsen muodostaa kokemuksia toisille organisaatiossa työskenteleville. (Rantanen 2016.)

Työntekijöiden tarpeet tulisi tiedostaa ja huomioida niin, että yrityksen toiminta tukisi myönteistä työntekijäkokemusta. Mahdolliset esteet työlle ja negatiivisesti työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät tulisi poistaa, jolloin työhön sitouduttaisiin paremmin ja työssä voitaisiin hyvin. Tällöin myös työn tuottavuus ja tehokkuus paranisi, sillä työhönsä tyytyväinen tekijä tahtoo myös antaa enemmän. (Huurinainen & Hyytiäinen 2016.)

Myynnin johtamisen, eli tässä opinnäytetyössä myynninohjauksen onnistumista, merkitystä ja vaikutuksia tarkastellaan valmentavan johtamisen, täyden potentiaalin eli suorituskyvyn johtamisen sekä tunneällyn avulla, sillä teoria liittyy olennaisesti myynninohjauksen työhön Yritys X:ssä. Valmentaminen johtamiskäsitteenä tarkoittaa valmennettavan oman potentiaalin löytymistä ja sen käyttöönottoa ja hyödyntämistä. Myynnin esimies tällöin valmentajan roolissa tukee valmennettavan onnistumisia antamalla kuitenkin valmiita keinoja tai vastauksia. Valmentaminen perustuu vuorovaikutukseen, jonka perusta on vankka

luottamussuhde valmentajan ja valmennettavan välillä. Suorituskykyä johdettaessa valmentaminen nousee esille, sillä suorituskyky tarkoittaa kykyä saavuttaa asetetut tavoitteet. Kun suorituskykyä johdetaan oikein, henkilöllä on käytössään täysi potentiaali, eli käytännössä oikea henkilö tekee oikeaa työtä.

Työyhteisö ei voi toimia ilman johtamista. Tarvitaan henkilö, jonka tehtävä on huolehtia ja varmistaa, että työn tekemiselle on edellytykset ja puitteet. Tämä henkilö myös mahdollistaa työyhteisön tavoitteellisen toiminnan ylläpitämällä järjestystä ja selkeyttä.

Myyntinohjaaja on Yritys X:ssä vastuussa siitä, että oikean osaamisen omaava myyjä tekee työtä, jossa hänen potentiaalinsa on korkeimmillaan. Kun vielä suorituskyvyn valmentamiseen liitetään tunneälykäs johtaja, on mahdollista vaikuttaa työntekijäkokemukseen positiivisesti ja sitouttaa työntekijät yritykseen. Tunneäly tarkoittaa yksinkertaisuudessaan tunteiden, niin omien kuin toisten, tunnistamista ja kykyä hallita niitä. Tunneälykyys on johtamisessa tärkeää, sillä johtamiskäytännöt ovat muuttuneet radikaalisti. On osattava johtaa ihmistä, inspiroitua ja innostaa sekä rakentaa luottamusta. Oman tunnemaailmansa tunnistava johtaja herättää tunteita alaisissaan.

## 2 Myynnin johtaminen

Hyvä myynnin esimies johtaa työhyvinvointia, työtyytyväisyyttä, edistää työntekijän sitoutumista ja luo alaisissaan tunteita. Onnistuessaan myynnin johtaminen tuottaa tulosta ja taloudellista kasvua. Trendiksi muodostunut termi ”itseohjautuvuus” on jalkautumassa työpaikalle kuin työpaikalle ja työntekijöitä halutaan kannustaa toimimaan itsenäisesti mutta kuitenkin ihmiset kaipaavat tukea ja palautetta. Johtamisen kannalta yhtälö ei ole helppo. (Järvinen 2014, 110.)

Nieminen ja Tomperi määrittelevät kirjassaan Myynnin johtamisen uusi aika (2008) kolme myynnin johtajan roolia. Myyjän roolissa esimies osallistuu aktiivisesti myyntiin, näkyen kenttätyöskentelyssä ja täten antamalla oman panoksensa yhteisiin tavoitteisiin. Hallintojohtajana taas myynnin esimies huolehtii myynnin seurannasta, raportoinnista ja myynnin suunnittelutyöstä. Kun myynnin esimies pyrkii auttamaan työntekijöitään, myyjiä löytämään oman potentiaalinsa ja oppimaan hyödyntämään sitä, on hän valmentajan roolissa. (Nieminen & Tomperi 2008, 119.) Rooli voidaan nähdä toisin sanoen asemasta ja tehtävästä riippuvaiseksi käyttäytymisodotukseksi (Nissinen, Kinnunen & Jorma 2015, 36). Johtaja on myös auktoriteetti. Yritys X:ssä myyntityöntekijä on yhdistelmä näistä rooleista jokaista. Tärkeää on myös, että myyntityöntekijänä työskentelevä ymmärtää roolinsa ja omaksuu sen.

Mitä enemmän itseohjautuneempaa työn teko on, sitä enemmän esimiehen läsnäoloa kaivataan. Esimiestyö myyntiä harjoittavassa yrityksessä on parhaimmillaan valmentavaa ja silloin esimiestyön keskiössä on vuorovaikutustaidot ja luottamussuhde alaisen ja esimiehen välillä. Tunneäly ohjaa toimintaa ja myynnin lisäksi johdetaan ihmistä. Yritys X:ssä myynnin johtaja eli myyntityöntekijänä työskentelevä henkilö tarvitsee itsensä johtamisen taitoja sekä kykyä asettua toisen ihmisen asemaan eli empatiaa, jotta voi menestyä työssään.

Johtamisen keinot muuttuvat. Vanhat toimintatavat eivät riitä, muttei myöskään hallita täysin uudenlaista osaamista. On osattava johtaa ihmistä ja tiedettävä miten suurten ikäluokkien edustajat haluavat tulla johdetuksi, kuin myös hallittava millenniaalien, eli 2000-luvulla syntyneiden motivaattorit. Valmentava johtajuus loistaa ajankohtaisuudellaan, sillä valmentamisessa toinen osapuoli tahtoo kehittyä ja toinen mahdollistaa kehittymisen puitteet. Valmentamisesta hyötyy koko organisaatio ja viime kädessä sen asiakkaat. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 9.)



Ilman alaisiaan esimiehellä ei ole työtä. Myynnin esimies, myyntityöntekijä saavuttaa tavoitteensa vain alaisensa kautta. Myyntityöntekijän tärkein tehtävä on hänen pitää alaisensa tyytyväisenä ja sitouttaa heidät yritykseen. Lojallit työntekijät muodostavat yhtenäisen ja vahvan ilmapiirin, joka luo kilpailuetua. (Aalto & Rubanovitch 2007, 118.)

Myyntityöntekijällä on hallussaan keinot, joilla vaikuttaa asioihin sekä ylläpitää hyvää työilmapiiriä. Sillä on suuri vaikutus, miten myyntityöntekijä hyödyntää ja ilmentää omaa energiaansa. Onnistuessaan myyntityöntekijä valmentaa myös itseään ja saa työntekijät toimimaan vielä paremmin.

Myyntijohdaminen on tietämistä, asioista selvää ottamista ja päätöksen tekoa niiden tietojen perusteella, joita jo on. Myyntijohdajien on kuultava alaisiaan. Menestynein johtaja tarvitsee alaisensa tuen, jotta myös yritys voi menestyä. Todellisuus on, että mitä paremmin henkilöstöä kohdellaan ja johdetaan yrityksessä, sitä lojallimpia työntekijät ovat. Useissa yrityksissä henkilöstöjohtaminen on alakynnessä, eikä sen taloudellisia vaikutuksia tiedetä tai osata laskea. (Aalto & Rubanovitch 2007 118-119.)

Myyntijohdajalta vaaditaan itsensä johtamisen taitoja. Yritys X:ssä myyntityöntekijät työskentelevät lähinnä itsenäisesti huolehtien omasta ajankäytöstä ja samalla koko osastonsa toimivuudesta. Ilman kykyä johtaa itseään ei alati muuttuvassa ja hektisessä työympäristössä selviä. (Ulrich, Smallwood & Sweetman 2008, 130-134.)

## **2.1 Suorituskyvyn johtaminen**

Organisaation ja sen työntekijöiden suorituskyvyn lisääminen sekä osaamisen kehittäminen tulisi olla jatkuva johdon huomion kohde. Suorituskykyä voidaan tarkastella useista näkökulmista. Jos ajatellaan esimerkiksi myyjän työtä, voi yksittäisen myyjän suorituskykyä mitata henkilökohtaisella budjetilla. Ei ole kyse siitä, kuinka paljon potentiaalia myyjällä on, vaan kuinka olemassa olevaa potentiaalia voidaan hyödyntää, toisin sanoen suorituskyky on kyky saavuttaa asetetut tavoitteet. Onnistuakseen myynnissä, myyjän peruselementteihin kuuluu oikean asenteen omaaminen, yhteensopivat arvot työn ja yrityksen kanssa, motivaatio sekä itse osaaminen. Henkilökohtainen lahjakkuus tukee muita peruselementtejä. (Nieminen & Tomperi 2008, 115.)

Myyntijohdajien tulisi tukea työntekijän osaamista, motivoida ja ohjata kohti onnistumisia. Esimies on myös koko organisaation edustaja jalkauttaen yrityksen kulttuuria ja arvoja käytäntöön. Ristiriitainen esimiehen toiminta aiheuttaa työntekijöissä epävarmuutta. (Työterveyslaitos 2019.)

Suorituskyvyn johtamiseen liitetään haasteita. On löydettävä oikea henkilö oikeaan tehtävään, varmistettava, että henkilön vahvuudet ja potentiaali on käytössä oikein sekä kehitettävä suorituskykyä mutta myös mietittävä, miten oikea ihminen sitoutetaan yritykseen. On myös tunnistettava tilanteet, joissa esimiehen tulee hyväksyä virheensä ja luopua ihmisestä, joka ei sovi hänelle annettuun työhön. (Ulrich, Smallwood & Sweetman 2008, 94.)

Yritys X:ssä myyntityöntekijänä työskentelevät henkilöt keskittyvät juuri suorituskyvyn valmentamiseen. Yrityksen taloudelliset tavoitteet ja mittarit ovat annettuja, eikä niihin ole mahdollista vaikuttaa. On kuitenkin tärkeää, että tavoitteet ovat mitattavissa ja realistisia, mikäli niillä on tarkoitus mitata suorituskykyä. (Nieminen & Tomperi 2008, 117.)

Myyjien ohjaaminen, toiminnan tukeminen sekä sen varmistaminen, että toiminnan suunta on oikea, ovat myyntityöntekijöiden vastuulla. Kuten jo aikaisemmin on mainittu, Yritys X:ssä myyntityöntekijän rooli sisältää monia ulottuvuuksia. Jotta esimiestyötä voidaan kehittää, on oivallettava itselle oikea rooli.

Oman osaamisen analysoiminen sekä syvälinen itsetutkiskelu ovat menestymisen edellytyksiä. Jotta voidaan määrittellä, onko rooli esimiehenä tai johtajana oikea, on ymmärrettävä, mistä oma rooli ylipäättään koostuu. Seikat, joista oman roolin pitäisi koostua, on jätettävä ulkopuolelle. On pyrittävä realismiin ja pysyttävä nykyhetkessä, eikä näin keskittyä seikkoihin, jotka omasta mielestä pitäisi liittää omaan rooliin. Vain rehellisellä reflektoinnilla on lopulta merkitystä, jotta omaa oppimista voi edesauttaa. (Nieminen & Tomperi 2008, 119.)

Suorituskyvyn johtaminen tarkoittaa siis työntekijän tekemisen ja kyvykkyyden johtamista, joka perustuu esimerkiksi myyntityöntekijän ja myyjän väliseen dialogiin ja vuorovaikutussuhteeseen. Tähän liittyy myös osaamisen johtaminen, sillä suorituskyvyn johtamisen tarkoitus on osaamisen jatkuva kehittäminen.

Suorituksen johtaminen pohjautuu tavoitejohtamiseen ja tuloksen lisäksi korostetaan tapaa, jolla tulosta tehdään. Tarkoitus on huomioida enemmän työntekijän toimintaa ja keskittyä oikein tekemiseen. Suoritusta johdettaessa tavoitteiden asettaminen, päivittäinen tekeminen ja jatkuva valmentaminen parantaa yksilön suorituskykyä ja sitä kautta koko organisaation potentiaalia. (Nieminen & Tomperi 2008, 120.) Kun vielä oma rooli organisaatiossa on sisäistetty, oma potentiaali, myyntityöntekijänä tai myyjänä, voi kasvaa täyteen mittaansa.

## 2.2 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on nykyajan johtajuutta. Valmentaminen eli coaching esimiestyössä on moderni vaihtoehto vanhahtavalle asijaohjaukselle, jossa ihmisten sijaan keskityttiin asioiden johtamiseen ja jonka perustana on ollut kuri sekä käskyjen noudattaminen. (Routarinne 2007, 125). Modernin, valmentavan johtajan erottaa asijaohjauksesta sen taseapaino, kuinka kauan he käyttävät aikaa toisten kuuntelemiseen ja se, kuinka paljon kuuntelemisesta jää esimiehelle mieleen (McLeod 2007, 119). Valmentava johtaja tukee alaistaan löytämään ja oppimaan parhaat kykynsä sen sijaan, että kertoisi mitä tämän tulee tehdä.

Kun yksilön suorituskyky ja menestys perustuu omiin edellytyksiin, eli osaamiseen tai sisäiseen motivaatioon, vaatii se saavuttaakseen korkeimman potentiaalinsa myös sen, että näitä edellytyksiä hyödynnetään. Tällöin kyvyt ja potentiaali vastaavat työssä annettua haastetta, eli työntekijä on oikeassa ammatissa. Valmentamisessa on nimenomaan kyse potentiaalın aktivoimisesta, käyttönotosta ja hyödyntämisestä. (Nieminen & Tomperi 2008, 123.)

Tarkoitus on löytää potentiaalia oivaltamisen kautta. Valmentajan roolin tavoitteena on ihmisen osaamisen kehittäminen valmennettavan omien päämäärien ja mahdollisuuksien ohessa. Valmentavassa johtajuudessa esimiehen ja alaisen suhde perustuu luottamukseen sekä vahvaan vuorovaikutussuhteeseen, joka syntyy kuuntelemisesta, kyselemisestä ja ennen kaikkea läsnäolosta. (Moksi 2016, 11.) Toisin sanoen, johtajuus ei ole johtajan ominaisuus eikä mielen osa, vaan johtaminen syntyy vuorovaikutussuhteesta. (Juuti & Rovio 2010, 33.) Vuorovaikutusta ohjaa valmentajan kyky kysyä, haastaa ja kuunnella. Esimiehen kyky kuunnella on oleellista, sillä se johtaa työntekijän oman oivaltamisen kautta myös motivoitumiseen. (McLeod 2007, 165.)

Menestyksellinen, valmentava johtamistyyli perustuu toisen arvostamiseen, eikä pelkää erilliseen tekniikkaan (Ristikangas & Ristikangas 2010, 15). Kyse on aidosta, välittävästä ja jämäkästä vuorovaikutussuhteesta, jossa fokus on yhdessä tekemisessä. Onnistuessaan tehokas johtaja auttaa muita johtamaan itseään ja mahdollistavat oikean tekemisen oikeaan aikaan (Ulrich & Smallwood & Sweetman 2008, 2).

Valmentavassa johtamisessa on kyse valtaistamisesta (empowerment), jonka vastakohtana voidaan pitää suoraa ohjausta työssä, tiukkaa sääntöyhteisöä ja kontrolloimista. Valmentava johtaminen on ihmisten johtamista empaattisella otteella, jonka perustana on vuorovaikutus esimiehen ja alaisen, valmentajan ja valmennettavan välillä. (Moksi 2016,

12.) Vuorovaikutus taas syntyy luottamuksesta. Ilman luottamusta ei ole valmentavaa johtajuutta ja luottamuksen eteen on tehtävä töitä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 165.) Myöskään ilman luottamusta ja johtajan pätevyyden tuomaa uskottavuutta ei voi olettaa kenenkään seuraavan (Ulrich, Smallwood & Sweetman 2008, 18.)

Käytännössä luottamus rakentuu, kun valmentaja ja valmennettava ottavat vastuuta yhdessä sovituista asioista, toimenpiteistä ja niiden seuraamuksista. Jos valmentaja, esimies toimii vain yksipuolisesti asettaen yhä vaativampia tavoitteita, ei ole mitään minkä varaan luottamus voi rakentua. (Nieminen & Tomperi 2008, 125.) Kyse on läsnä olemisen voimasta. Vain läsnäololla voi vaikuttaa luottamuksen rakentamiseen ja varmistaa jatkuva palautteenanto. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 114-115.)

Juuti ja Rovio liittävät valtaistamiseen myös keskusteleavan johtamisen, joka valmentamisen tavoin pyrkii auttamaan toista tuomaan esiin parhaat puolensa ja jonka taustalla on ajatus eettisyydestä (Juuti & Rovio 2010, 36). Kun ihminen saa ratkaista omat ongelmansa ja vaikuttaa itseän kohdistuviin odotuksiin sekä asettaa omat tavoitteensa, voidaan puhua valtaistamisesta. Ihminen toimii parhaimmillaan sekä motivoituneesti valmentajan tukemana (Forbes 2018).

Psykologi Cauffmanin mukaan valmentajan tehtävänä on auttaa ihmisiä havaitsemaan omat mahdollisuutensa, he voivat saavuttaa henkilökohtaiset tavoitteensa hyödyntäen omia voimavarojaan (Cauffman 2017, 7). Valmentava johtaminen pyrkii siihen, että valmennettava oppii valmentamaan itse itseään ja saavuttamaan tavoitteensa myös jatkossa. Valmentajan ja valmennettavan vuorovaikutussuhde johtaa parhaimmillaan yhteisen tavoitteen – esimerkiksi myyntibudjetin – saavuttamiseen.

Esimiestaitoihin liittyy olennaisina ihmisten motivaatorakenteiden ymmärtäminen. Se on tie, jota kulkemalla esimies saa käsityksen, kuinka vaikuttaa alaisiinsa ja kuinka saada heidät toimimaan halutulla tavalla. Motivaatio ohjaa kaikkea toimintaa. Ihminen toimii, ylläpitää ja tavoittelee asioita motivaation ajamana. Ihmisten yleismotivaatio on suhteellisen yksilöllistä ja pysyvää, kun taas työmotivaatio voi vaihdella eri tilanteissa ja eri aikoina. (Moksi 2016, 13.) Motivaatiota voi kuvailla käyttäytymisen ja sitä ohjaavien tekijöiden määritelmänä, jota ei voi varsinaisesti mitata eikä se näy ulospäin (Peltonen & Ruohotie 1991, 9).

Deci ja Ryan kehittivät työmotivaation kuvaamiseksi teorian itsemääräämisoikeudesta (2000). Teoria jakaa motivaation sisäsyntyiseen eli autonomiseen sekä ulkosyntyiseen ja amotivaatioon, mikä tarkoittaa motivaation puuttumista kokonaan. Sisäinen ja ulkoinen

motivaatio täydentävät toisiaan ja toinen voi ajoittain olla toista vahvempi. Itsemääräämisoikeusteorian mukaan sisäinen motivaatio elää ympäristössä, jossa ihminen kykenee tyydyttämään kolme psykologista perustarvettaan: pätevyyttä, yhteenkuuluvuutta ja autonomiaa.

Sisäinen motivaatio yhtyy tarpeeseen kehittää ja toteuttaa itseään. Sisäinen motivaatio on ikään kuin kutsumus ja mukavuusalue. On osoitettu, että luovuuden käyttäminen työssä lisää sisäistä motivaatiota. Käytännössä se tarkoittaa mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä, kehittää ja löytää uusia ratkaisuja.

Itsemääräämisoikeusteorian mukaan motivaatio on voima, joka muuttuu jatkuvasti ja johon esimiestyöllä ja johtamisella voidaan vaikuttaa. Valmentava johtaminen on ihmisten motivoimista, joka onnistuu, kun työ ja työtehtävät on haasteellisia niin, että työn tekeminen palkitsee sisäisesti esimerkiksi onnistumisen tunteella sekä edistymisen ja vastuun kokemuksilla. Ulkoinen motivaatio taas riippuu palkitsemisesta kuten rahasta tai ylennyksestä. Sisäinen palkitseminen on kuitenkin kestävämpää ja ne yhtenevät onnellisuuden kokemukseen. (Moksi 2016, 14.) Sitoutuminen ja halu ottaa vastuuta lisääntyy sisäisen motivaation avulla ja tässä osaava esimies mahdollistaa vastuun jakamisen ja tarjoaa onnistumisen kokemuksia, joiden avulla aito sisäinen motivaatio syntyy (Routarinne 2007, 127).

Päivittäisen työn ohjaamista ja valmentamista varten on syytä ymmärtää muitakin käyttäytymistä ohjaavia rakenteita. Työmotivaatioon voi vaikuttaa johtamisella, kun työ tehdään mielekkääksi selventämällä työn tarkoitus ja sille asetetut tavoitteet. Sisäistä motivaatiota ja itsemääräämisoikeutta voi tukea tarjoamalla itsenäisiä työskentelytapoja ja mahdollisuutta vaikuttaa ja hallita omaa työskentelyä. Ihmiset tarvitsevat työssään tukea, jolloin esimiehen aito kiinnostus ja palaute sekä johdonmukainen ja selkeä perehdytys lisäävät motivaatiota työhön. (Järvinen 2014, 98.)

Uuden oppiminen on yleensä hankalaa, eikä siihen olla erityisen motivoituneita. Valmentavan johtamisen tarkoitus on kehittää osaamista, ja se perustuu nimenomaan oppijan sisäisen motivaation löytämiseen. Tärkeintä on oppijan, valmennettavan halu ja kyky arvioida omaa suoriutumistaan ja tahto kehittyä sen pohjalta. Tällöin esimies toimii ohjaajan roolissa, tukien ja valmentaa (Moksi 2016, 15). Yhtenä työkaluna osaava esimies voi hyödyntää ratkaisukeskeistä valmentamisotetta.

Ratkaisukeskeinen valmentaminen syntyi 1980-luvun alkupuolella ja siitä on tullut tärkeä työkalu monilla eri aloilla ympäri maailman. Idean kehittäjät, Steve de Shazer ja Insoo Kim

Berg halusivat löytää mallin, jonka avulla valmentajat saisivat mahdollisimman hyviä tuloksia pienellä panostuksella.

Ratkaisukeskeinen valmentaminen vastaa kysymykseen: ”Mikä toimii kaikista ongelmista huolimatta?” Ongelmista tulee tavoitteita ja tavoitteista haasteita, jolloin ratkaisukeskeinen ajattelutapa vahvistaa käsitystä siitä, että ihmisellä on aina käytettävissään voimavaroja, vaikka tilanne olisi kuinka vaikea tai jopa toivoton. Voivavarat ovat niitä asioita, joita ihminen voi kaikesta huolimatta hyödyntää ja käyttää apunaan tilanteesta riippumatta. (Cauffman 2017, 8-9.) Ratkaisukeskeisyys pyrkii mahdollisimman käytännönläheiseen toimintaan, jolloin myös säästyy aikaa ja energiaa suhteessa ongelmakeskeiseen ratkaisumalliin (taulukko 1). Valmentaja keskittyy ratkaisemaan, mikä on valmennettavalle tärkeää ja mitä hän tarvitsee päästäkseen tavoitteisiinsa (Toikka 2015).

Ratkaisukeskeisyys ei kiellä ongelmien olemassa oloa eikä sen tarkoituksena ole ratkaista valmennettavan ongelmia, päinvastoin, ratkaisukeskeinen valmentaja auttaa valmennettavaa oppimaan, miten hän voi ratkaista ongelmansa itse. Malli hyödyntää jo olemassa olevaa tietotaitoa, kokemusta ja asiantuntemusta. Kyse on valmennusprosessista, jossa asioiden suhtaudutaan käytännönläheisesti ja pysyviä tuloksia pyritään saamaan aikaan nopeasti (Cauffman 2017, 10-12.) Eräs suuri este ihmisten väliselle ymmärrykselle on, ettei tyytymättömyyttä osata ilmaista rakentavalla tavalla. Ongelmien myöntäminen itsessään on hankalaa, joten haasteita tulisi lähestyä eri tavalla. On tuottavampaa esittää valitus toiveena. Ihminen hyväksyy helpommin, että tarvitsee tukea jossakin asiassa, kuin myöntää tehneensä väärin tai että omaa ongelman. (Furman & Pinjola & Rubanovitsch 2014, 79.)

Ratkaisukeskeinen valmennus auttaa valmennettavaa luopumaan ajatusmallista, jossa valmennettava on määritellyt ongelmansa. Ihminen tarvitsee valmennusta, kun hän kokee, ettei kykene yksin etenemään esimerkiksi urallaan ja ottamaan seuraavaa askelta ja hakee näin ulkopuolista apua. Valmentajan tehtävä on auttaa löytämään kadoksissa olleet voimavarat uudelleen ja tarjota ratkaisuehdotuksia. Cauffman vertaa ongelmakeskeistä ja ratkaisukeskeistä toimintatapaa alla olevalla taulukolla:

Taulukko 1. Ratkaisukeskeinen lähestymistapa valmentamiseen (mukaillen Cauffman 2017)

<b>Ongelmakeskeinen</b>	<b>Ratkaisukeskeinen</b>
Menneisyys on tärkeää	Tulevaisuus on tärkeää
Asiantuntija antaa vastauksia	Asiantuntija esittää kysymyksiä

Kenen syy se on?	Mitä voidaan tehdä eri tavalla?
Ongelma on aina olemassa	Ongelmaa ei aina ole
Tarvitaan isoja muutoksia	Pienet muutokset ovat hyvä alku
Ajatteleminen on tärkeintä	Toiminta on tärkeintä
Kontrolli	Tuki
Ei koskaan	Ei vielä
Vaadi	Kannusta
Ongelma	Muutostoive

Ratkaisukeskeinen valmentaminen kuten valmentava johtajuus yleensä – on ihmisten johtamista. Cauffmanin taulukon mukaan ratkaisukeskeinen valmentaja uskoo tukemiseen ja kannustamiseen pohtien ratkaisuja tekemiseen (taulukko 1). Myynninohjauksen Yritys X:ssä tulisi muuttua enemmän ratkaisukeskeiseen suuntaan. Sen sijaan, että ajateltaisiin, miten ratkaistaan ongelmia, keskityttäisiinkin ajattelemaan, että työntekijät tarvitsevat apua. Ongelmalähtöisen ajattelutavan sijaan ratkaisukeskeinen tapa kysyy ”Millaista apua tarvitset?” tai ”Millä tavoin voin olla sinulle avuksi?”, jolloin kyseinen ihminen ei leimaannu ongelmaksi. Tällöin myös motivaatio muuttuu itselleen hankalaa asiaa kasvaa (Furman, Pinjola & Rubanovitch 2014, 28).

Katja Huisman totesi tutkimuksessaan tunteista esimiestyössä (2017), että ihmisten johtajat muokkaavat toisten tunteita. Uskomukset ja tunteet ovat keskeisesti läsnä esimies-alaisuudessa (Juuti & Rovio 2010, 27), jolloin valmentavan johtamisen seurauksena tulisi syntyä ympäristö, jossa valmennettava innostuisi työstä omin ehdoin, sitoutuisi työhön sekä ottaisi vastuuta yhteisiin tavoitteisiin pääsemisestä. Tässä myynninohjaaja toimii jälleen mahdollistajana, valmentajan roolissa. Ratkaisukeskeisen toimintatavan mukaan myynninohjaaja tukee ja kannustaa työntekijöitä.

Johtamiskulttuuri eli esimiesten arvot ja tavat toimia heijastuvat työntekijöiden toimintaan. Se, mitä johto tekee, työntekijät toistavat. Johdolla on oltava osaamista, innostavuutta, luotettavuutta ja karismaa, jotta saa alaiset toimimaan koko yrityksen tavoitteiden saavuttamista varten. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 86-87). Valmentamisen on myös tapahduttava nykyhetkessä. Esimiehen toiminta helposti lipsuu tulevaisuusorientoituneeksi tulostavoitteiden paineen alla. Kuitenkin valmennettavan toiminta sijoittuu vahvasti nykyhetkeen, jolloin esimiehen on kyettävä elämään nykyhetken mukana, muistaen pitkän tähtäimen tavoitteet.

On kuitenkin huomioitava, että eri osaamistasolla olevat ihmiset kaipaavat erilaista johtamista. Esimerkiksi myyntityössä, aloitteleva työntekijä kaipaa perehdyttävää lähivalmennusta, jossa esimiehen läsnäolo on olennaista. Itse coachaus voi alkaa myyjän johtamisessa myynnin eri prosessit, tarvekartoituksesta kaupan päättämiseen. Huipputason myyjälle taas riittää tiukempi tulosjohtaminen, eikä valmentavaa johtamisotetta kaivata. On siis hyväksyttävä, ettei kaikki ihmiset ole valmennettavissa.

Esimiehen on osattava arvioida, kuinka paljon energiaa ja aikaa hän käyttää valmennettaviinsa. Lopulta valmentamisen päätavoite on löytää onnistujia yrityksen sisältä, jotka tuovat yritykselle ja asiakkaille lisäarvoa ja kilpailuetua. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 104-105). Erilaiset johtamistyyli edesauttavat tuottavampaa työtä, kuin vain yksi tapa johtaa (McLeod 2007, 155).

### **2.3 Tunteet työelämässä**

Johtaminen on nykyaikana tunteiden johtamista. Filosofi Maija-Riitta Ollila on todennut johtamisesta, että johtajan on yhdyttävä alaistensa tunteisiin mutta myös omien tunteidensa esimerkillä, tunteita tartuttamalla, johdettava oman yhteisönsä tunneilmastoa. (Pentikäinen 2014, 156-157). Työelämän säännöt muuttuvat, eikä pelkällä osaamisella, tietotaidolla ja koulutuksella enää pärjää. Psykologi David Golemanin mukaan on osattava myös analysoida tunteita, omiamme – sekä toisten ja kyettävä tulemaan tunteiden kanssa toimeen. Esimies asettaa perustan työntekijöiden tunteille työpaikalla esimerkiksi ylläpitämällä positiivista ajattelutapaa. (Ulrich, Smallwood & Sweetman 2008, 99.)

Golemanin mukaan työntekijät on nähtävä yksilöinä, on tunnettava heidän henkilökohtaiset ominaisuutensa, oltava empatiakykyinen eli ymmärrettävä toisten tunteita mutta myös hätää ja epätoivoa, sopeuduttava sekä omattava toisenlaista älykkyyttä, tunneälyä. Tunneäly tarkoittaa Golemanin mukaan tunteiden ja niiden merkityksen tunnistamista. (Goleman 1998, 15). Tunneälykkääseen toimintaan liittyy tunteiden säätely ja hallinta, sekä kyky ilmaista niitä. Tunteet ovat osa johtamista. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 248.)

Tunteet tulee huomioida, kun johdetaan suoritusta ja motivaatiota. Parhaimmillaan se tahtuu valmentaa, coachaamalla. Coachaaminen perustuu vuorovaikutukseen sekä luottamukseen valmentajan ja valmennettavan välillä. Kanssakäyminen alkaa toisen ymmärtämisestä ja ymmärtäminen taas tunteiden tunnistamisesta. (Saarinen & Aalto-Setälä 2006, 24.)



Johtamisen merkitys työhyvinvointiin on kiistatonta. (Saarinen & Aalto-Setälä 2006, 11). Esimiesten on oltava muutoskykyisempiä, henkilöstöosaajia ja huomioitava tunnetaidot henkilöstöhallinnassa, esimerkiksi rekrytoinnissa ja palkitsemisessa. Tunnetasolla kaikki vaikuttavat kaikkeen. (Saarinen & Aalto-Setälä 2006, 11.)

Kun esimies välittää aidosti alaistensa kuulumisista ja työyhteisön sekä yksilön tavoitteista, luo hän tahtomattaan yhteenkuuluvuutta ja parempaa työilmapiiriä. Näin esimies antaa myös itsestään yhteistyöhaluisen, osallistuvan ja työyhteisöä rakentavan jäsenen kuvan. (Saarinen 2001, 117-118.) Esimiehen on laskeuduttava johdettaviensa tasolle ilmentäen tasa-arvoisuutta alaisiinsa sekä myöntämällä myös omat virheensä. Tällöin esimies korostaa omaa tunnetietoisuuttaan. Tiedostamalla tunteensa ja mistä ne kumpuavat, pystyy hän myös hillitsemään tunnetilojaan. Esimerkiksi virheen tehdessään tunneälykäs esimies selviää olkia kohauttamalla. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 53.) On myös kyse nöyryydestä.

Tunnejohtaminen alkaa toisen tunteen tunnistamisella. Esimies, joka hallitsee ja ymmärtää tunteita, omiansa sekä toisten, tarkkailee tunnepitoisia tapahtumia ja ilmaisuja. Mikäli näitä merkkejä ei huomata, esimies menettää oleellista tietoa ihmisistä ja ihmisten johtamisesta. Tunteiden johtaminen on keskustelevaa johtamista, hyvää johtamista. (Juuti & Rovio 2010, 25.) Myynninohjaaja on jatkuvassa kontaktissa myyjien kanssa. Mikäli tunneosaamista ei ole, on vaikea onnistua johtamisessa. Tämä vaikuttaa myös asiakaskokemukseen, sillä negatiivisten tunteiden ilmapiiri näkyy ulospäin.

Tunneälykkyys tarkoittaa kykyä ilmaista tunteita monipuolisella tavalla. Myös toisten tunteiden huomioiminen, kyky käsitellä vaikeita asioita ja vuorovaikuttaminen liitetään tunneälykkyyteen. (Harju & Kallasvuo 2007, 26.) Tunneälykäs johtaja on hyvä johtamaan ihmistä, sillä hän osaa ilmentää inhimillisyyttä toiminnassaan ja itsessään (Suonsivu 2011, 143). Georgen mukaan tunneälykäs johtaja kehittää yhteisiä tavoitteita ja päämääriä, juurruttaa työtä ja sen arvostusta sekä tärkeyttä, luo ja ylläpitää innostamista, uskoa, luottamusta ja yhteistyötä, pyrkii ja kannustaa joustavuuteen muutoksessa sekä ylläpitää työn yleistä merkityksellisyyttä (Saarinen & Aalto-Setälä 2006, 58).

Kuitenkaan tunteiden johtaminen ei saa olla emotionaalista epävakautta, jolloin antaudutaan tunteiden valtaan eikä kyetä hallitsemaan niitä. Esimies ei saa takertua alaistensa mielten tasoihin, vaan esimiehen pyrittävä ymmärtämään tunteita, jotta voisi toimia paremmin nykyisissä ja tulevaisissa tilanteissa.

Yritys X:ssä myynninohjaaja kohtaa työssään kaiken inhimillisen toiminnan kirjon ja joutuu kohtaamaan myös niiden varjopuolet, kuten vastuuttomuutta, laiskuutta, kiittämättömyyttä tai kateutta. Työyhteisen jäsenet eivät aina toimi aikuismaisesti ja sivistyneesti. Pitkällä aikavälillä on tärkeää, että esimies säilyttää tietyn tunne-etäisyyden työlleen, jotta osaa arvioida, miten kussakin tilanteessa tulee toimia. (Järvinen 2014, 23.)

Onnistuessaan esimiestyössä tunnistetaan, siedätetään, suodatetaan ja muokataan tunnekokemuksia, sekä omia, että toisten. Esimiehen on kuitenkin huolehdittava oman tunne-elämän tasapainosta ja jaksamisesta, sillä rikkinäinen tunnemaailma välittyy alaisille. (Huisman 2017.) Ihmisten reagoititavan tunnistaminen on tärkeää osatakseen toimia paremmin muiden kanssa. Esimerkiksi negatiivisen tunnetilan vallassa oleva henkilö voi luttua tunnetilaansa, mikäli sitä vähätellään.

Kun ihminen tulee kuulluksi, voi hän päästää helpommin irti tunnetilastaan ja jopa oppia siitä. Tässä esimerkiksi esimies voisi todeta ”minullakin on ollut tuollaisia ajatuksia” tai ”tässä tilanteessa tuollainen ajattelu on normaalia”. Tilanteisiin ei kuitenkaan saa jäädä liian pitkäksi ajaksi. On osattava myös päästää irti. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 65.)

Tänä päivänä tunneälyllä on aiempaa suurempi merkitys ja tunneälyn vaikutukset ulottuvat koko organisaatioon. Ilman tunneälyä tai tunneälykästä johtamista yritys ei selviä tulevaisuuden haasteista. Muutos alkaa itsestä, eikä tunneäly kehity itsestään. Esimiehen on osattava huomioida myös eri elämänvaiheissa ja – tilanteissa ilmentyvät erilaiset tarpeet. Esimies onnistuessaan tällöin kantaa sosiaalisen vastuun, jota ohjaa kyky empatiaan ja omien tunneimpulssien hallintaan.

David Goleman pitää tunneälyn puuttumista yrityksissä riskinä, joka altistaa yrityksen uusille riskeille. Golemanin mukaan tunneäly on kuin rokotus, joka edesauttaa terveyttä ja kasvua. (Goleman 1998, 357.) Jatkuva kilpailu, muutoshakuisuus ja uudistuminen pakottaa yritykset muuttumaan itse, sopeutumaan nykyiseen sekä luovimaan tulevaisuuden tilanteissa ja näiden muutoksien jalkauttaja on tunneäly.

### 3 Myynnin johtaminen Yritys X:ssä

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia myynninohjaamista ja sen merkitystä Yritys X:ssä. Opinnäytetyön kohderyhmänä oli Yritys X:n myynninohjaajat sekä myyntipäälliköt ja johtoryhmä, sillä esimiestyötä halutaan kehittää. Opinnäytetyö keskittyi konkreettiseen myynnin johtamisen välineeseen Yritys X:ssä, eli myynninohjaajiin ja heidän työkuvaansa. Lähiesimiestyöllä on suuri merkitys työntekijäkokemukseen. Toimeksiantajana toimi käyttötavaroita myyvä ketju, jonka valikoima painottuu muotiin, kodin tuotteisiin sekä kosmetiikkaan. Toimeksiantaja toimii koko Suomen alueella, mutta opinnäytetyö keskittyi pääkaupunkiseudulle Helsingin yksikköön, joka työllistää noin 150 myyjää ja noin 20 myynninohjaajaa sekä kolme myyntipäällikköä. Johtoryhmä koostuu myyntipäälliköistä, henkilöstöressurssipäälliköstä sekä tavaratalojohtajasta.

Myynninohjaajat toimivat niin sanotusti operatiivisina lähiesimiehinä. Myynninohjaajat työskentelevät kentällä yhdessä myyjien kanssa johtaen ja tulosta tekien tiimissä. Myynninohjaajat huolehtivat arjen toimivuudesta, myyjien riittävydestä sekä tarvittaessa ohjaavat palvelua asiakaspaineiden mukaan. Myynninohjaaja seuraa aktiivisesti myyntiä järjestäen tarvittaessa työvoimaa uudelleen. Käytännössä oikea myyjä pyritään sijoittamaan osaamisensa ja kykyjensä mukaan oikeisiin tehtäviin osastolla, jotta voidaan optimoida mahdollisuus myyntiin ja asiakaspalvelun laatuun.

Yritys X järjesti syksyllä 2018 työntekijöilleen kehittämis- ja koulutuspäivän. Päivän aikana pelattiin työntekijä- ja asiakaskokemuspelejä, jonka vastauksia analysoidaan tässä opinnäytetyössä. Työntekijäkokemus on yksi Yritys X:n strategian teemoista, ja siihen halutaan kiinnittää huomiota. Työntekijäkokemuksen parantamiseksi lähiesimiestyötä eli myynninohjausta halutaan kehittää ja siihen halutaan löytää yhteisiä toimia ja raameja, joita myös uuden esimiehen olisi helppo omaksua. Opinnäytetyön tutkimuksesta syntyi myynninohjaajien kehittämissuunnitelma ja kehityskohteet ilmenivät työntekijöiden pelipäivän vastauksista. Vastaukset on kerätty kehittämis- ja koulutuspäivän aikana 25.10.2018 johon opinnäytetyön tekijä osallistui itse. Tutkimus aloitettiin tammikuussa 2019, jolloin kehittämis- ja koulutuspäivän vastauksia alettiin kirjoittaa puhtaaksi. Yritys X voi hyödyntää opinnäytetyöstäni syntyvää kehittämissuunnitelmaa nykyisten myynninohjaajien kehittämisessä ja kouluttamisessa sekä uusien perehdyttämisessä. Opinnäytetyön merkitys korostuu konkreettisten kehittämiskohteiden löytämisestä.

Myynninohjaus koetaan epätasalaatuisena eri osastoilla ja sitä pyritään tasoittamaan. Opinnäytetyössä pohditaan myös konkreettisia toimenpiteitä, joilla työntekijäkokemusta

voitaisiin parantaa paremman myynninohjauksen avulla. Tutkimuksessa syvennyttiin ensin myynninohjaukseen, mitä se käytännössä tarkoitti Yritys X:n toiminnassa, sekä sen merkitykseen työntekijäkokemuksessa.

### 3.1 Myynninohjaus

Myynninohjaus on vaativaa ihmistason työtä, josta hyötyy yrityksen henkilöstö ja koko organisaatio, kun se toteutetaan oikealla tavalla tunneälykkään johtamisen perusteiden mukaisesti, eli kehittämällä yhteisiä tavoitteita, juurruttamalla työn arvostusta ja tärkeyttä, luomalla luottamusta ja ylläpitämällä innostusta, optimismia ja yhteistyön merkitystä. Myynninohjaus voidaan liittää Viitalan määritelmään (2013) henkilöstöjohtamisesta, jossa kyse on tarkoituksenmukaisesta toiminnasta, jolla varmistetaan henkilöstön voimavarojen ja osaamisen riittävyys. (Viitala 2013, 23.)

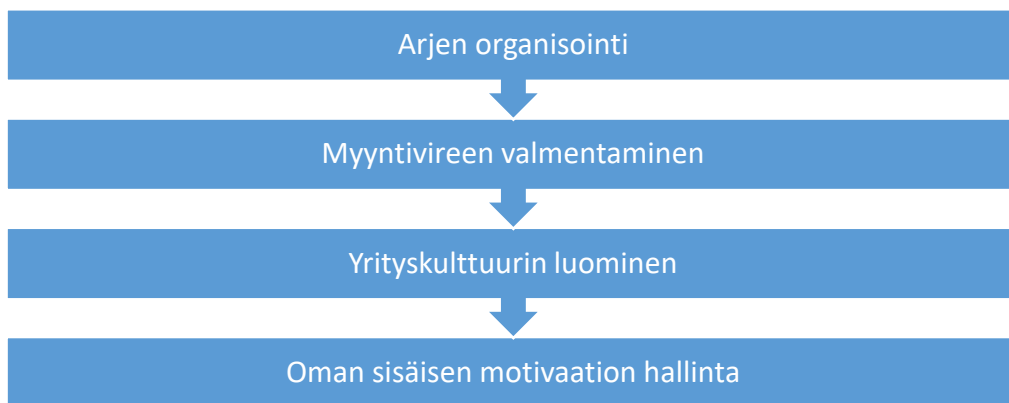
Myynninohjaajat työskentelevät Yritys X:ssä yhteistyössä myyjien kanssa johtaen sekä tuosta tekien. Jokaisella osastolla on vuorossa oma myynninohjaaja. Osalla myynninohjaajista on esimieskoulutus ja osalla taustallaan pitkä myyntiura Yritys X:ssä. Myynninohjaajan tehtävä myynnin johtajana on suunnitella ja seurata Yritys X:n myyntiä sekä huolehtia myynnin organisoimisesta. Myyntiä seurataan aktiivisesti useita kertoja päivässä. Myynninohjaajat raportoivat osastonsa myyntipäällikölle.

Myynninohjaaja varmistaa, että myyjillä on kaikki tarvittava työn tekemiseen. Yritys X panostaa asiakaslähtöiseen ajattelutapaan, jossa asiakas on tärkein. Eri työtehtäville on määrätty omat henkilöt, jolloin esimerkiksi tavaran purku ja esille laittaminen ei kuulu myyjän tehtäviin. Myynninohjaajien tehtävä on sijoittaa työntekijät osastoille asiakaspaineiden mukaan asiakaspalvelun laadun takaamiseksi. Käytännössä myynninohjaajat huolehtivat, että osastoilla on tarpeeksi työntekijöitä koko aukiolon ajan ja tarvittaessa siirtävät henkilöstöä asiakkaiden luo tai huolehtivat vuokratyövoiman saannista, mikäli omaa henkilökuntaa ei löydy. Myynninohjaaja varmistaa näin myynnin sujumuuden. Käytännössä työntekijöillä on aina saatavillaan lähiesimies, jolla on valmiudet toimia parhaan kykynsä mukaan työntekijän eduksi. Myynninohjaajat toimivat itsenäisesti koordinoitujen myyntipäällikön kanssa sekä huolehtien viestinnästä työntekijöille. Myynninohjaajilla on suuri vastuu osastojen välisestä viestinnästä, mutta myös oman osastonsa tiedonjaosta.

Myynninohjaukseen kuuluu myynnin johtamisen lisäksi tarvittaessa myyntityön uudelleenjärjestäminen, haastavien- tai ongelmatilanteiden ratkaisu ja työntekijän tukena oleminen sekä asiakaspalvelu- ja myyntityö. Pyrkimys on kuitenkin, ettei myynninohjaaja tee itse myyntityötä, ellei se ole täysin välttämätöntä. Myynninohjaaja luo puitteet myynnille, jotta

työntekijät voivat keskittyä vain asiakkaisiin. Tärkeässä asemassa ovat palautteenanto, niin kehuminen kuin rakentava palaute, joita molempia pyritään antamaan päivittäin. Myynninohjaaminen on onnistuessaan valmentavaa johtamista, jonka tarkoituksena on luoda ja ylläpitää vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijän välillä, keskusteleva ilmapiiri sekä luottamussuhde. Myynninohjaajan osaamisen puutteen vuoksi se voi kuitenkin välillä näyttäytyä käskyttävänä, ”kyttäämisenä ” tai jopa tahallisen virheiden esiin nostamisella. Myynninohjaus kärsii ajoittain myös ajan puutteesta ja toisista aikaa vievistä työtehtävistä, jolloin itse myynnin johtamiselle ei jää aikaa.

Epätasalaatuinen myynninohjaus korostuu koulutuksen puutteesta sekä myynninohjaajien henkilökohtaisten ominaisuuksien ja osaamisen puutteen takia. Haasteita syntyy myös myynninohjaajien kommunikoimattomuudesta oman osaston sisällä. Parhaimmillaan myynninohjaaja inspiroi myyjiä inspiroitumaan itse myynnistä. Onnistuakseen myynninohjaajan on hallittava ja omaksuttava seuraavat osaamisen ja itsensä johtamisen taidot:



Kuvio 1. Myynninohjauksen tärkeimmät osaamisalueet

Arjen organisointi on puitteiden rakentamista kaupankäynnille. Kyse on myös ajanhallinnasta ja suunnitelmallisuudesta. Myyjien paikoitus osastolla, taukojen suunnittelu ja järjestäminen sekä työntekijöiden riittämisen varmistaminen ovat myynninohjaajan perustehtäviä, jotka lisäävät työn tehokkuutta. Yrityskulttuuria luodaan tuomalla esiin iloista, energistä ja aktiivista työtettä, joka tietysti johtaa juurensa oman sisäisen motivaation hallinnasta. Myynninohjaajan on työssään osattava auttaa työntekijöitä löytämään motivaatiota työlleen, mutta oman motivaattorin ollessa hukassa, ei tämä ole mahdollista. Valmennettavan tehtävä ei ole coachata valmentajaa.

Pidän edellä mainittuja seikkoja edellytyksinä myyntivireen valmentamiselle. Menestynyt myynninohjaaja tarvitsee jokaista ominaisuutta, mutta ilman oman motivaation hallintaa,

yrityskulttuurin tuntemista ja arjen rakenteiden ymmärtämistä valmentava johtaminen ei onnistu. Myyntivireen valmentaminen on kokonaisvaltaista toimintaa, jossa yhdistyy myynninohjaajan kyvykkyyksiä inspiroida muita sekä innostunut myynnin tekijä.

Myynninohjausta Yritys X:ssä on myös kritisoitu. Onnistuessaan myyntiä ohjataan ja johdetaan vuorovaikutuksessa yhdessä myynnin tekijöiden kanssa. Myyjiä kannustetaan ja sparrataan rakentavasti ja heidän ajatuksistaan ja tekemisistä ollaan kiinnostuneita. Kuitenkaan tämä ei aina toteudu. Jos myynninohjaus epäonnistuu, työntekijä vaistomaisesti alkaa ohjata itse itseään ja näin toimia vastoin sovittuja normeja. Kokemukset juontavat juurensa myynninohjauksen aloittamiseen Yritys X:ssä, jolloin ei ymmärretty ihmisten johtamisen tärkeyttä tai tunnejohtamisen käsitettä. On myös tärkeää ymmärtää oma roolinsa yrityksen toimivuuden kannalta ja mitä vastuita ja velvollisuuksia rooli asettaa. Myynninohjaajan on näytettävä esimerkkiä.

Itsemääräämisoikeus liitettiin aiemmin työmotivaatioon. Epäonnistuessaan myynninohjaaja tarrautuu vanhentuneisiin käytäntöihin, ei ymmärrä yhteenkuuluvuuden tunteen voimaa eikä itseohjautuvuuden tarvetta. Kaikilla on oltava oikeus työrauhaan mutta se ei tarkoita johtamisen tarpeettomuutta. Ongelmanratkaisuisissa ja muutostilanteissa on keskityttävä enemmän joustavuuteen ja kannustamiseen, kuin syyttelyyn, kontrolloimiseen ja vaatimiseen. Nämä aiheuttavat stressiä, joka taas voi heikentää kokonaisen ryhmän suorituskykyä. (Routarinne 2007, 123.)

Ihminen tarvitsee työssään tukea ja apua, vaikka työssä halutaan toimia itseohjautuneemmin ja itsenäisesti. Johtamisen kannalta yhtälö ei ole helppo, sillä esimiehen tulee luottaa alaisiinsa ja välttää liiallista ohjeistamista, mutta silti osoittaa kiinnostusta ja tukea työntekijöitä eri tavoin. On myös osattava tunnistaa työntekijän yksilölliset tarpeet, sillä toinen kaipaa enemmän tukea, siinä missä toinen kokee esimiehen puuttuvan työskentelyyn liian kauan. Palautteen antaminen on tärkeä keino tukea työskentelyä ja ohjata sitä oikeaan suuntaan ilman kontrolloimista. Se on kuitenkin haastavaa, sillä suomalaisen kulttuuriin ei kuulu aktiivinen palautteen antaminen, saati sen vastaanottaminen. (Järvinen 2014, 111-113.) Myyjän pätevyyttä myös kyseenalaistetaan, mikäli sitä täytyy jatkuvasti menetelmien varmistaa ja valvoa. Työmotivaatioon voidaan vaikuttaa esimiestyöllä ja johtamisella myös negatiivisesti, kuten sanottu. On myös huomioitava, ettei kaikilla Yritys X:n myynninohjaajilla ole samanlaista pätevyyttä ja osaamista ihmislähtöiseen työhön. Yritys X:n johtoryhmältä odotetaan samankaltaista osaamista ja taitoja, joita jakaa.

Myynnin johtaminen vaatii tietotaitoa, aktiivisuutta ja aitoa kiinnostusta yritystä ja sen henkilöstöä koskeviin asioihin. Myynninohjaajalta vaaditaan kykyä tehdä päätöksiä. On myös

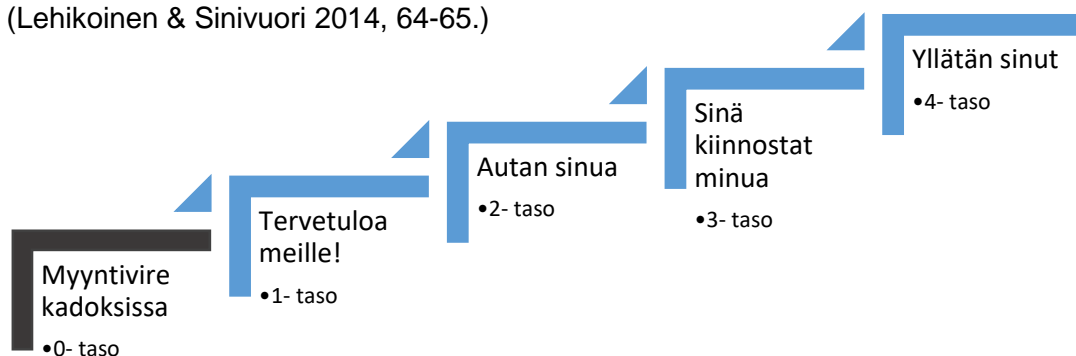
osattava kuunnella ja ennen kaikkea - kuulla. Jotta myyntityöntekijänä, esimiehenä voi menestyä, on saatava alaistensa tuki. Mitä paremmin henkilöstöä kohdellaan, sen paremmat mahdollisuudet menestymiseen on. On johdettava ihmistä ja samalla tunnistettava, miten ihmiset haluavat tulla johdetuksi.

Pahimmillaan myyntityöntekijän ohjaaminen on koettu tahallisen virheiden etsimisellä, valvomisella sekä epäluottamuksen osoittamisella ja kontrolloimisella eli vastakohtana valtaistamiselle (empowerment), jonka tarkoitus on valmentavan johtamisen tavoin luottamus, vuorovaikuttaminen ja vastuunottaminen yhteisistä asioista. Jos myyntityöntekijä toimii yksipuolisesti asettaen epärealistisia tavoitteita, ei luottamusta voi rakentaa. Sama pätee Yritys X:n johtoryhmään.

### 3.2 Myyntityöntekijä myyntityöntekijä-tasojen avulla

Yritys X määrittelee myyntityöntekijän myyntityöntekijä-tasojen avulla. Myyntityöntekijä-tasot kuvaavat myyntityöntekijää, jota myyntityöntekijä pyrkivät valmentamaan. Myyntityöntekijä on jaettu viiteen eri tasoon. Nollataso kuvaa tasojen ulkopuolelle jäämistä. Taso ei kuulu Yritys X:n myyntityöntekijä- ja työkuultuuriin, sillä nollatason työntekijä ei ole siellä, missä asiakkaat ovat, jättää asiakkaat tervehtimättä ja keskittyy mieluummin työkaveriin, kuin ympärillä oleviin asiakkaisiin. Myyntityöntekijän tulee puuttua nollatason työskentelyyn. Nollatasoa ei suvaita ja on selvitetävä, mistä myyntityöntekijään puuttuminen johtuu.

Myyntityöntekijän tehtävä on keskustella nollatason työntekijän kanssa ja pyrkiä löytämään ratkaisuja ja yhteisiä tavoitteita työntekijän motivoimiseksi. Viime kädessä tilanteen ratkaisee myyntityöntekijä, jolloin on tarve pohtia työntekijän sopivuutta työnkuvaansa ja tarvittaessa järjestää toisenlaista työtä. Kyse voi olla myös väliaikaisesta tehottomuudesta, joka taas voi johtua esimerkiksi viestinnästä johtuvista väärinymmärryksistä, osaamisen kannalta vääränlaisista työtehtävistä, johtamisongelmista tai epämotivoivista työtehtävistä. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 64-65.)



Kuvio 2. Myyntityöntekijä- tasot

Myyntivire- tasot alkavat varsinaisesti tasosta yksi. Ykköstopella myyjä tervehtii jokaista asiakasta ääneen, mutta jättää kaupan tekemisen siihen. Myyjä käyttäytyy passiivisesti ja vastaa asiakkaan kysymyksiin asiakkaan aloitteesta. Kakkostopella myyjä on siellä, missä asiakkaatkin ovat. Myyjä myy sen, mitä asiakas tuli ostamaan. Taso kolme kuvaa aktiivista myyjää, joka starttaa kaupanteon, kysyy ja kuuntelee, myy aktiivisesti ja on avoimesti innostunut. Suuri osa Yritys X:n myyjistä ovat tasoilla kaksi ja kolme. Taso neljä on myynnin tasojen paras taso. Nelostason myyjä myy sen, mitä asiakas ei tiennyt tarvitsevansa. Myyjä yllättää asiakkaan ja tartuttaa innostuksen myös häneen. Nelostopella ei voi työskennellä jatkuvasti, vaan siellä vierailaan. Huippumyyjä työskentelee siis tasolla kolme ja onnistuessaan usein tasolla neljä. Myyntiviretasojen kuvaus perustuu toimeksiantajan antamiin tietoihin.

Myyntinohjauksen tarkoituksena on myyjien aktiivisuuden lisääntyminen ja myyntivireen kasvaminen. Merkityksellinen asiakaskokemus, elämys syntyy aidosta asiakaspalvelutilanteesta ja myyjän innostuksesta. Myyjien myyntivirettä seurataan ja myyjiä osallistetaan keskustelemalla myyntivireestä. Myyntinohjaaja tällöin rohkaisee myyjää pohtimaan omaa tasoaan, mahdollisia syitä siihen, millä tasolla on ja keinoja, miten nousta korkeammalle tasolle. Kehittämis- ja koulutuspäivän aikana Yritys X:n henkilöstö rohkaistiin kertomaan myyntivireestään pelin avulla. Pelistä kerron lisää seuraavassa luvussa.

Myyjät ovat luonnollisesti eri tasoilla ja eritasoisia myyjiä on valmennettava eri tavoin. Myyjien työn elinkaari voi myös vaihdella, jolloin myyntinohjaajan on osattava huomioida uuden työntekijän alun haasteet sekä jo kokeneemman myyjän motivaatio-ongelmat. Ykköstopella olevaa myyjää voi auttaa kaupan päättämisessä ja mahdollisimman kattavalla työhön opastuksella.

Kakkostopella myyntinohjaaja voi opastaa lisämyyntiin ja rohkaista ehdottamaan eri vaihtoehtoja. Tasojen yläpäässä myyjiä tulee tukea esimerkiksi ajankäyttöön liittyvissä asioissa. (Rubanovitch & Valorinta 2009, 103.) Kuten jo aiemmin mainitsin, eri osaamistopella ihmiset kaipaavat erilaista johtamista. Tässä nelostason myyjä on jo itseään motivoiva ja haastava ja kykenee onnistumisiin itsenäisesti. Kuitenkaan itseohjautuvuus ei saa olla heitteillejättöä, vaan myynnin esimiehen on osattava johtaa alaisiaan oikealla tavalla.

Käytännössä myyntivire-tasoja hyödynnetään myyjien perehdyttämisessä ja kannustamisessa. Tasojen vaiheet käydään uuden työntekijän kanssa läpi, jotta myyntivire konkretisoituu. Tasoja käytetään seurannan työkaluna, jonka avulla myyjien aktiivisuutta valvotaan. Myyntivire-tasojen hyödyntämisestä kerrotaan lisää avoimen kyselylomakkeen vastausten yhteydessä alaluvussa 4.4.



### 3.3 Myynninohjauksen vaikutus työntekijäkokemukseen

SOK:n entinen pääjohtaja Arto Hiltunen on todennut, että johtajan tärkein ominaisuus on kyky empatiaan, kyky ymmärtää alaisiaan ja yrityksen sidosryhmiä. Vaikka myyntipäällikkö toimii Yritys X:ssä osastonsa varsinaisena johtajana, on myynninohjaajan rooli vähintään yhtä tärkeä, sillä hän toimii myös yrityksen edustajana ja on työssään jatkuvasti esillä. Tänä päivänä yritysten menestyminen sekä kilpailuetu perustuu enemmän sitoutuneisiin ja hyvinvoiviin työntekijöihin. Nykyinen SOK:n pääjohtaja Taavi Heikkilä kuvaa johtajuutta seuraavasti:

”Pitää olla **avoin uusille ajatuksille** ja tietysti perehtyä erilaisiin johtamistilanteisiin niin hyvin kuin voi. Ja kuitenkin hyväksi johtajaksi tarvitaan teorian tiedon lisäksi vuosien ja vuosien kokemusta ja myös halua olla johtajana. Näin urheilutermein voisi sanoa, **että pitää olla se playmaker eikä vaihtomies**. Jos et nauti siitä, eli jos mieluummin joku muu ”runs the show”, et ehkä myöskään ole kehittymässä parhaaksi mahdolliseksi johtajaksi.”

– Taavi Heikkilä, SOK:n pääjohtaja

Heikkilän kuvaus on erinomainen luonnehdinta siitä, mitä myynninohjaajan tulee olla ja haluta. Jotta voi vaikuttaa johtamisella positiivisesti toisiin, on haluttava johtaa ja oltava kiinnostunut johtamisesta.

Yritys X haluaa toimia asiakaslähtöisesti ja asettaa asiakaskokemuksen tärkeimmäksi strategiseksi linjaukseksi. Kuitenkin yhtä tärkeänä koetaan työntekijäkokemus ja sen kehittäminen. Esimiehen merkitys työntekijöiden tyytyväisyydelle ja työn kokemiselle on merkittävä (Rauramo 2008, 146). Esimiestyö on valittu strategiseksi kehittämiskohteeksi, jotta työntekijäkokemusta voitaisiin parantaa.

Yhdysvaltalaisen talouslehti Forbesin mukaan työntekijäkokemus on kaikkea työpaikalla tapahtuvaa toimintaa. Yrityksen tilat, käytettävissä oleva teknologia, toimintatavat, esimiestyö ja yrityksen kulttuuri ovat vaikuttavia tekijöitä siihen, miten ihmiset tekevät työtään (Forbes 2018). Työntekijäkokemus voi olla myös suhde esimieheen, yrityksen johtoon tai työkavereihin tai se miten työntekijä kokee työnsä. Työntekijäkokemukseen liittyy myös työvälineet ja ympäristö, eli annetut puitteet.

Max de Pree (1990) on todennut, että hyvän johtajuuden merkit nähdään alaisissa. Suurimmat luottamukseen liittyvät ristiriidat kumpuavat tilanteista, joissa on toimittu toisin kuin on luvattu ja tehty päätöksiä miettimättä niiden eettisyyttä. Oikeudenmukainen henkilöstön kohtelu, sujuva viestintä, onnistunut kriisitilanteiden hoitaminen sekä läpinäkyvä liiketoi-

minta edesauttavat luottamusta, mutta samalla tarvitaan henkilöitä, jotka etulinjassa rakentavat luottamusta yrityksen sidosryhmissä, erityisesti organisaation henkilöstön keskuudessa. Nämä yksilöt muodostavat samalla yhteisön, joka pyrkii kohti samoja tavoitteita.

Myynninohjaaja Yritys X:ssä on se huolenpitäjä, joka mahdollistaa sen, että yhteisö, myyjät, voivat suoriutua tehtävästään ja päästä heille asetettuihin tavoitteisiin. Myynninohjaaja on palvelija, joka pyrkii poistamaan henkilöstön työn esteitä ja joka samalla toimii oikeudenmukaisuuden puolustajana. Palveleva johtaja saa työntekijät ponnistelemaan yhdessä tavoitteiden eteen, auttamaan ja rohkaisemaan muita sekä omaksumaan täyden potentiaalinsa. (Pentikäinen 2014, 149-151.) On myös haluttava johtaa ja hyväksyttävä, että kehittyminen on jatkuva prosessi.

Myynninohjaajan tulisi myös siirtää fokus pois itsestään ja keskittyä huolehtimaan vain siitä, että työntekijät voivat tehdä työnsä parhaalla mahdollisimmalla tavalla. Kun myynninohjaaja osaa tunnistaa työntekijän motivaatorakenteet ja saa työn palvelemaan niitä, saadaan aikaan tulosta tehokkaammin ja vähemmällä kuormituksella. (Räty 2017).

Vanhat toimintatavat eivät enää riitä, eletään jatkuvassa muutoksessa. Silloin myös johtamistapojen on muututtava ja on hankittava uudenlaista osaamista ja toimittava johdonmukaisesti. Silloin myynninohjaaja tai muu esimies tekee itse roolissaan vähintään sen, mitä edellyttää toisilta. Jos esimies ei tee työtänsä täysillä, se välittyy alaisille.

Myynninohjauksella on valtava vaikutus työntekijäkokemukseen. Ilman toimivaa organisaation sisäistä yhteistyötä yritys ei voi tuottaa ainutlaatuisia tai elämyksellisiä asiakaskokemuksia. Ilman asiakaskokemusta työhyvinvointi laskee, sillä asiakas on viime kädessä työntekijöiden palkanmaksaja. Myynninohjaajan suuruus mitataan kyvyssä ja halussa auttaa muita. (Pentikäinen 2014, 156.)

Se, miten työssä viihdytään ja minkälainen ilmapiiri työpaikalla vallitsee, vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 11). Myynninohjaus on parhailaan osallistavaa ja yhteistyötä. Myös Yritys X:n johtoryhmän rooli on tärkeää, sillä näyttämällä aidosti esimerkkiä, sitoutumalla itse yritykseen ja olemalla esillä myös työntekijä toimii samoin. Yritys kasvaa näin asiakaslähtöisemmäksi ja älykkäämmäksi organisaatioksi. (Rubanovitch & Valorinta 2009, 34.) Myynninohjaaja myös johtaa yrityskulttuurin muodostumista (Viitala 2013, 23).

Jos johtajan ja johdettavien, valmentajan ja valmennettavan, myyntityöntekijän ja myyjän välinen yhteys ei toimi, työmotivaatio kärsii. On noudatettavia yhteisiä pelisääntöjä ja johdettava järjestelmällisesti mutta myös luotava oikea ilmapiiri. Ristiriitaista on, että se voi tarkoittaa välillä jopa sääntöjen rikkomista. On uskallettava rikkoa rajoja, tiettyjen raamien puitteissa. On sallittava virheiden tekemisen kulttuuri ja kannustettava virheisiin, sillä ainoastaan niiden kautta voi oppia. Tässä esimies voi toimia itse koekaniinina, jakamalla omia virheiden kautta. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 57.)

Myyntityöntekijä näyttää työssään useita rooleja. Myyjä, valmentaja, hallinnollinen johto tai esimies ilmenee työntekijälle tilanteen mukaan. Myyntityöntekijän vaikutus työntekijäkokemukseen korostuu, kun hän onnistuu auttamaan myyjää löytämään oman roolinsa. On ehdottoman tärkeää tiedostaa oma roolinsa koko organisaation toiminnan kannalta.

Oletusarvo on, että jokainen työssään tietää mitä tekee. Sitä ei saa kuitenkaan pitää itsensä selvyytenä. Kun myyntityöntekijä varmistaa roolien selvyyden, sitoutuu työntekijäorganisaatioon lujemmin. Tämä ilmentää myös luottamusta ja arvostuksen tunnetta. (Forbes 2018.) Kun on selvillä, mitä tulee tehdä, voi huomion kiinnittää työn arvoihin ja visioon, eli siihen, miksi tehdään. Ennen tätä on perusasioiden oltava kunnossa.

Luottamusta myyntityöntekijä rakentaa myös kuuntelemalla tarkasti työntekijöiden mielipiteitä, huolia, toiveita ja kritiikkiä. Myyntityöntekijä on kiinnostunut työyhteisöstä ja ylläpitää näin turvallisuuden tunnetta ja ilmapiiriä. (Järvinen 2014, 23.)

On tärkeää, että onnistumisesta saa palautetta tai jonkinlaisen reaktion toiselta ihmiseltä. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 19). Hyvän työilmapiirin luominen on tärkeää, ja tärkeys korostuu varsinkin yrityksen huonoina aikoina. Onnistuminen motivoi ja luo arvostuksen tunnetta, mutta vielä tärkeämpää on onnistumisen jakaminen toisen kanssa. Myyntityöntekijän merkitys työntekijälle on onnistumisen huomiointi ja siitä syntyvä reaktio.

Mitä korkeammalta kiitos tulee, sitä paremmin se sisäistetään. Tässä kiitos on myös aineeton keino palkita työntekijä. Palkitseminen liittyy vahvasti motivaatioon, ja esimiehen perustehtäviä on huolehtia asianmukaisesta palkitsemisesta, tiedostaen kuitenkin mahdollisuutensa vaikuttaa palkintoon.

Esimies saa alaisensa innostumaan uudelleen huomion ja kiitosten saattelemana. Kun fokus on toisessa, toisen onnistumisessa, myös kyky nauttia onnistumisista kasvaa ja se taas lisää onnistumisia. Positiivisuuden kierteen mukaisesti osaaminen vahvistuu onnistumisten kautta. Kun itseä ja osaamista saa toteuttaa vapaasti, uuden oppimisen halu li-

sääntyy. Valmentava esimies näkee valmennettavan potentiaalin, sillä esimies haluaa aidosti toisten onnistuvan työssään. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 105.) Kyky kehittyä kasvaa myös, kun ihminen saa aidon kokemuksen avusta ja tuesta (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 27).

On kuitenkin mahdotonta odottaa saavan jokaisen onnistumisen jälkeen kehuja ja mainintaa esimieheltä. Siksi on tärkeää suvaita ilmapiiri ja kulttuuri, jossa koko työyhteisö ottaa vastuuta onnistumisista ja niiden jakamisista. Kyvykkäimmät opastavat muita ja vastuuta jakamalla onnistumiset lisääntyvät, yhden työntekijän menestymisestä voi tulla kaikkien yhteinen asia. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 31.)

Väärin tai huonosti johdettu työ vaikuttaa työntekijäkokemukseen pahimmillaan siten, ettei työntekijän täyttä potentiaalia saada käyttöön. Käytännössä tämä näkyy haluttomuutena tehdä itse työtä, esimerkiksi palvella asiakkaita. Työntekijän halukkuuteen ja motivaatioon vaikuttaa myös muut seikat, kuten esimerkiksi työn vaativuus tai etenemismahdollisuudet ja palkkaus. Johtamisella on kuitenkin suuri vaikutus työntekijän sitoutumiseen.

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus alkoi hypoteesilla, että myynninohjaamisella on suuri vaikutus työntekijäkokemukseen Yritys X:ssä. Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiin piirteisiin kuuluu kokonaisvaltainen tiedonhankinta ja että aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa ja tiedonkeruussa keskiössä ovat ihmiset. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Kvalitatiivinen tutkimusote on valittu siksi, että vastauksia haetaan nimenomaan laadullisiin kysymyksiin: mikä merkitys myynninohjaamisella on työntekijäkokemukseen, mitkä ovat myynninohjauksen tärkeimmät osaamisalueet ja miten myyntivire-tasot tukevat myynninohjausta?

Laadullinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmä, jonka avulla pyritään ymmärtämään tutkittavan kohteen ominaisuuksia tai merkitystä. Menetelmä on valittu myös siksi, sillä tutkittavasta ilmiöstä ei ole aiempaa tietoa eikä tutkimusta ja koska tarkoitus oli tutkia ihmisten asenteita ja suhtautumista (Kananen 2010, 37). Tavoitteena oli kuvata todellisuutta kokonaisvaltaisesti sekä löytää tutkittavasta ilmiöstä jotakin uutta. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus oli hyödyntää tutkittavaa ja tutkittavien ajatuksia sekä saada laaja ymmärrys kokonaiskuvasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161-164.)

Opinnäytetyö on tapaustutkimus, joka on rakentunut tutkimuskysymysten ja tutkittavan ilmiön ympärille. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on muodostunut osittain toimeksiantajan pyynnöstä mutta myös tutkimuskysymysten tukemiseksi. Tarkoitus oli syventyä myynninohjauksen merkitykseen Yritys X:ssä. Tutkimuksessa hyödynnettiin ihmisten mielipiteitä ja suhtautumista esimiestyöhön eli myynninohjaukseen, jolloin ilmiön kuvaus onnistui parhaiten laadullisena. Tutkimusaineiston tarkoitus oli kuvata tutkittavaa ilmiötä eli myynninohjauksen merkitystä työntekijäkokemukseen. Aineistonkeruussa on käytetty laadullisia metodeja, joissa tutkittavien ääni pääsee kuuluviin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164). Aineistoa kerättiin kirjallisen- ja sähköisen lähdemateriaalin avulla, työntekijä- ja asiakaskokemuspelistä saadusta tiedosta ja avoimen kyselylomakkeen kautta, jossa haastateltiin Yritys X:n myynninohjaajia. Aineistoa on kerätty huomioiden niiden yhteys tutkimuskysymyksiin, sillä tutkimuksen tarkoituksena oli löytää vastauksia myynninohjauksen kehittämiseen ja työntekijäkokemuksen parantamiseen.

Laadullinen aineisto on voitu analysoida sisällönanalyysin avulla, jolloin tarkoitus oli muodostaa aineistosta tiivistetty ja selkeä kokonaisuus, josta on mahdollista muodosta luotet-

tavia johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.) Sisällön analyysin tarkoitus oli vastata tutkimuskysymyksiin. Seuraavassa alaluvussa kerrotaan yksityiskohtaisemmin aineiston keruusta ja tutkimuksesta sekä tutkimuksen tuloksista.

#### **4.1 Työntekijä- ja asiakaskokemuspelejä aineistonkeruumenetelmänä**

Opinnäytetyön lähtökohta on, että myyntityön ohjauksella on merkitystä työntekijöihin. Kun työntekijät voivat hyvin, syntyy myös tulosta, henkilöstö sitoutuu yritykseen, motivoituu ja mielellään antaa jopa enemmän. Tunneälykäs esimies osaa tukea työntekijöitään valmentavasti ja auttaa näin heitä oivaltamaan täyden potentiaalinsa ja hyödyntämään sitä työssään. Myyntityön ohjauksen perusta on ratkaisukeskeisen ajattelutavan hyödyntäminen suorituksen johtamisessa ja coachaamisen periaatteen mukaisesti, kuunteleminen ja läsnäolo arjessa.

Aineisto kerättiin Yritys X:n koulutus- ja kehittämispäivän aikana, jolloin työntekijät eli myyjät pelasivat Yritys X:n omaa työntekijä- ja asiakaskokemuspelejä. Opinnäytetyön tekijää pyydettiin kirjoittamaan puhtaaksi pelipäivän materiaalit sekä analysoimaan ne ja muodostamaan mahdollisista kehityskohteista myyntityön ohjauksen kehittämissuunnitelma. Opinnäytetyön raportointi alkoi vastauksien analysoimisella tammikuussa 2019. Aineisto kerättiin 25.10.2018 ja sen tuotti Yritys X:n työntekijät. Aineisto analysoitiin hyödyntäen sisällönanalyysiä, jolloin aineisto on voitu analysoida järjestelmällisesti ja mahdollisimman objektiivisesti. Aineistossa hyödynnettiin muun muassa Yritys X:n työkalua, Myyntivire-tasoja. Myyntivireessä on neljä eri tasoa, jotka määrittelevät asiakaspalvelun laatua. Myyntivire-tasot on kuvattu tarkemmin luvussa kolme.

Pelipäivän aikana Yritys X:n myyntityön ohjaajat huolehtivat yrityksen toiminnasta, jotta myyjät saivat keskittyä koulutuspäivään. Koulutuspäivä järjestettiin kokeilumielessä Yritys X:n vastuuhenkilöille keväällä 2018. Peilaa vastuuhenkilöiden ajatuksia työntekijöiden pelipäivän tuloksiin, sillä niistä ilmeni useita yhtymäkohtia. Peliä pelattiin tableteilla kesken noin 5-6 hengen ryhmissä. Ryhmät valittiin etukäteen siten, että niistä muodostui mahdollisimman monimuotoinen kokonaisuus, eikä ollut mahdollisuutta turvautua tuttuun työkaveriin. Ryhmiä muodostettiin 22.

Peliä valvoi yritys X:n johtoryhmän jäsenet, jotka pelin aikana laskivat huolehtivat tehtävien pisteidenlaskusta. Kysymysten vastaamiseen oli varattu aikaa 5-20 minuuttia riippuen kysymyksen vaativuudesta. Voittajajoukkueen jäsenet saivat 400 euron lahjakortin oman osastonsa työntekijäkokemuksen parantamiseksi. Pelissä oli yhdeksän kysymystä, jotka liittyivät asiakaskokemukseen, myyntivireeseen sekä työntekijäkokemukseen.

Ryhmiin vastaukset koottiin yhteen ja aineiston perusteella Yritys X:ssä ryhdytään kehittämisiin, joilla pyritään parantamaan esimiestyön laatua siten työntekijäkokemusta. Aineisto muodostettiin pelin yhdeksän kysymyksen ja niiden vastausten avulla. Se on rajattu seuraavaan kolmeen pelissä kysytyyn kysymykseen, tutkimuksen aiheen rajaamisen takia:

1. Millaisista asioista sinulle tulee työpäivän aikana sellainen fiilis, että tunnet itsesi oman alasi huippuammattilaiseksi?
2. Mitä konkreettisia käytännön tekemisiä voin itse tehdä päästäkseni myyntivireen seuraavalle tasolle? Mitä konkreettista myyntipäällikkö tai myynninohjaaja voi tehdä tai tukea, jotta pääsen seuraavalle tasolle?
3. Millainen on unohtumattomin, mieleenpainuvien ja positiivisten asiakaskokemus, jonka olet kokenut?

Sisällönanalyysin tarkoitus on, että analyysistä muodostuvat teemat eivät ole ennalta määrättyjä vaan ne muodostuvat itse aineistosta. Tässä aiemmilla tutkimuksilla tai tiedoilla ei ole merkitystä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103-108.) Tutkimus alkoi vastausten puhtaaksikirjoittamisella sekä analysoimisella. Aineistoa on havainnoitu niin, että siitä on etsitty yhdistäviä tekijöitä, jotka on voitu koota yhteen eli teemoittelulla. Ennen varsinaisten teemojen löytämistä vastaukset jaoteltiin ryhmän perusteella, jonka jälkeen niistä oli mahdollista löytää yhteneväisyyksiä. Puhtaaksikirjoitetut vastaukset sekä aiheesta muodostuneet teemat esitettiin Yritys X:n johtoryhmälle 17.1.2018. Teemoiksi muodostui kolme esimiestyöhön liittyvää seikkaa, jotka vaikuttavat työntekijäkokemukseen negatiivisesti:

1. Esimiehen luottamuksen puute alaisiin
2. Esimiehen toiminta on epäesimerkillistä
3. Riittämätön koulutus tuotteisiin ja valikoimaan

Vastauksia ei ole analysoitu eikä käsitelty ennen tätä tutkimusta. Vastausten perusteella muodostettiin kehittämissuunnitelma, josta ilmenee tärkeimmät esimiestyön kehittämiskohteet sekä työntekijäkokemusta parantavat ehdotukset. Tutkimuksen perusteella on pyritty mahdollisimman konkreettiseen ja toteutuskelpoiseen suunnitelmaan, jotta siitä on hyötyä yritykselle. Kehityssuunnitelma salainen julkaistavaan työhön.

## 4.2 Tulokset pelistä

Aineiston rajaamiseksi tässä tutkimuksessa keskityttiin seuraaviin kysymyksiin, jotka kysyttiin Yritys X:n työntekijä- ja asiakaskokemuspelin aikana. Kysymykset on esitetty lainausmerkeissä.

”Millaisista asioista sinulle tulee työpäivän aikana sellainen fiilis, että tunnet itsesi oman alasi huippuammattilaiseksi?”

Ensimmäinen kysymys koski työntekijäkokemusta. Kysymystä pohdittiin omien vahvuuksien kautta, sekä sen, mistä tuntee työssään olevan erityisen ylpeä ja mitkä asiat koetaan työssä merkityksellisiksi. Jokainen ryhmän jäsen jakoi omat ajatuksensa ja ne koottiin yhteen. Vastaukset jaettiin edellä mainittujen kolmen kohdan mukaisesti. Henkilöstön vastauksista nousi esille seuraavat teemat:

<b>Vahvuudet</b>	<b>Ylpeydenaiheet</b>	<b>Merkityksellisyys</b>
Ammattitaito	Työyhteisö	Monimuotoinen työyhteisö
Luovuus ja ongelmanratkaisukyky	Tuotetuntemus	Työkavereiden tuki
Paineensietokyky	Oma osaaminen ja kyky toimia itsenäisesti	Asiakkaan luottamus

Yritys X:n työntekijät kokevat olevansa omien osastojensa ammattilaisia, jotka tuottavat asiakkaille elämyksiä ja syyn palata takaisin. Ammattitaitoon liitettiin kyky myydä kokonaisuuksia, työskennellä tehokkaasti myös paineen alla sekä kyky suhtautua tilanteisiin toisinaan huumorin kautta. Luovuus koettiin taitona nähdä asiakkaiden todellisten tarpeiden taakse ja kykyä tarjota myös sitä, mitä asiakas ei tiennyt tarvitsevansa. Työntekijät kokivat vahvuudekseen myös kiireessä ja paineiden alla työskentelemisen. Yritys X:n vastuuhenkilöt kokivat ammattitaidon tärkeäksi, eli myös myynninohjauksen osaamisalueiden hallitsemisen. Asiakkaan erilaisuuden huomioiminen, asiakkaan ongelmanratkaisu sekä hyvä tuotetuntemus lisäsi ammattilaisuuden tunnetta.

Ylpeyttä koettiin toisista työntekijöistä. Yhdessä tekemisen henki ja työyhteisön toimivuus nousivat esille merkittävinä teemoina joukkueiden vastauksista. Yritys X:n työntekijät ovat ylpeitä työyhteisöstään ja tiimeistä sekä tuotteiden ja valikoiman tuntemuksesta. Asiakkaita osataan palvella sitä paremmin, mitä enemmän tuoteosaamista ja -tietoutta on. Myös Yritys X:n vastuuhenkilöt nostivat tiimityön merkityksen tärkeyden. Oma osaaminen



muodostui ammattitaidon, työkavereiden tuen sekä tuotetietouden perusteella. Itsenäisesti toimiminen ja luotto omaan osaamiseensa nousi ylpeyden aiheeksi, sillä koettiin että omalla työpanostuksella on oikeasti merkitystä. Tässä myös suorituskyvyn johtamisella on suuri merkitys, sillä on osattava hyödyntää työntekijöiden olemassa olevaa potentiaalia oikein, eli tukea osaamista ja ohjata kohti onnistumisia – yhteisten tavoitteiden saavuttamista.

Merkitykselliseksi työntekijät kokivat monimuotoisen työyhteisön, eli eri ikäiset ja eri taustaiset työkaverit, asiakkaan luottamuksen sekä työkavereiden tuen. Vastauksista ilmeni, että erilaiset ihmiset ovat rikkaus ja ilo sekä myös vahvuus. Tiedetään, että työkavereilta saa aina tukea ja apua, sillä osaamista ja kokemusta on monenlaista. Osaamisen jakaminen mahdollistaa kehittymisen ja uuden oppimisen. Myynninohjaaja voi vaikuttaa osaamisen jakamiseen esimerkiksi huolehtimalla tiedon ja taidon siirtymisestä kokeneemmalta työntekijältä kokemattomammalle sijoittamalla henkilöt samalle alueelle samaan aikaan. Työntekijät kokivat asiakkaan luottamuksen ansaitsemisen merkitykselliseksi. Asiakkaat, jotka palaavat uudelleen ovat kiitosta hyvin tehdystä työstä ja asiakkaiden odotusten ylittämisestä.

”Mitä konkreettisia käytännön tekemisiä voin itse tehdä päästäkseni myyntivireen seuraavalle tasolle? Mitä konkreettista myyntipäällikkö tai myynninohjaaja voi tehdä tai tukea, jotta pääsen seuraavalle tasolle?”

Toinen kysymys liittyi Yritys X:n myyntiviretasoihin. Jokainen joukkue jakautui kahteen ryhmään. Ensimmäisen ryhmän tarkoitus oli pohtia, mitä käytännön tekemisiä tarvitaan itseltä, jotta pääsisi myyntivire-tasojen 2. tasolta 3. tasolle sekä mitä konkreettista tekemistä ja tukea tarvitsisi myyntipäälliköltä ja myynninohjaajalta päästäkseen seuraavalle tasolle. Toisen ryhmän tarkoitus oli miettiä samoja käytännön tekemisiä itseltä ja esimieheltä myyntivire-tasojen 3. tasolta 4. tasolle.

Henkilöstö koki, että myyntivire saataisiin nousuun 2-tasolta 3-tasolle omalla joustavuudella ja muuntautumiskyvyllä. Vastuunotto omasta asenteesta ja persoonan tuominen esiin myyntitilanteissa koettiin vaikuttaviksi tekijöiksi, jotka toisivat lisää euroja. Suuri osa henkilöstöstä vastasi oman käyttäytymisen olevan avaintekijä, jossa ehdottaminen, kertominen, kuunteleminen ja kartoittaminen loivat pohjaa onnistumisille. Tässä onnistuminen vaatii myyjältä tunneälykkyyttä ja tunneosaamista asiakastilanteissa. Oman tunneilmaston tiedostaminen on avainasemassa, kun omaa toimintatapaa on muutettava tai on pyrittävä joustavuuteen. Tärkeäksi tekemiseksi mainittiin myös itsestä huolta pitäminen työssä jakamiseksi.

Esimieheltä toivottiin esimerkin näyttämistä myös myyntityössä. Esimiehellä viitattiin niin myyntipääällikköön kuin myynninohjaajiin. Esimerkillisyys luo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteisten tavoitteiden eteen työskentely kasvattaa merkityksellisyyttä. Esimiehiltä toivottiin kattavampaa perehdyttämistä myyntityössä. Koettiin, ettei itse myyntiin saada tarpeeksi välineitä, vaan perehdyttäminen jää arjen asioiden ja tuotesparraamisen tasolle. Myös vastuuhenkilöiden vastauksista nousi esille esimiestyön esimerkillisyyden tärkeys sekä innostava johtamistapa. Myyntiä pitäisi johtaa ja ohjata omalla esimerkillä, jolloin innostus tarttuisi myös myyjään. Valmentamalla empaattisin ottein saataisiin aikaan parempi lopputulos, kuin suorilla ohjeistuksilla, tiukoilla säännöillä tai kontrolloimisella. Esimerkillä johtaminen synnyttää vuorovaikutussuhteen, jonka perustana on luottamus esimiehen ja työntekijän välillä.

Henkilöstö koki, että suuriin tavaramääriin ei ehditä tutustumaan oman vuoron aikana. Vastuuhenkilöt mainitsivat myös uutuustuotteiden hitauden.

Eniten vastauksia tuli koskien henkilökunnan riittävyttä osastoilla. Esimiehiltä toivottiin parempaa työvuorosuunnittelua ja työvoiman riittävyden varmistamista. Myös vastuuhenkilöiden vastauksista ilmeni liian tiukka miehitys, johon olisi syytä puuttua, jos halutaan saada aikaan tuloksia. Myynninohjauksen tärkeimmät osaamisalueet ovat siis osittain saavuttamattomissa, mikäli arjen organisointia ei voida toteuttaa.

Luottamus nousi esille niin henkilöstön kuin vastuuhenkilöiden vastauksissa. Esimiehiltä pyydettiin enemmän ymmärrystä tilanteisiin, joissa on jouduttu poistumaan omalta myyntialueelta asiakkaan vuoksi. Myynninohjaukseen toivottiin vikkilämmäksi niin, että näissä tilanteissa myyjä saisi heti myyntiapua osastolle, eikä asiakaspalvelutilanteita kyseenalaistettaisi niin herkästi, mikäli esimerkiksi omalta alueelta joutuu poistumaan. Syyllisten etsimistä tulisi vähentää ja olisi keskityttävä keskustelemiseen ja yhteishengen nostamiseen. Ratkaisukeskeisen valmentamisen mukaisesti tulisi ajatella asioita kokonaisuutena ja pohdittava, mikä toimii kaikista huolimatta. Tämä valmentamistapa tukisi ajatusta siitä, että ihmisellä on aina käytössään voimavaroja, joita hyödyntää, tilanteesta riippumatta. Syyttelyn sijaan etsittäisiin ratkaisuja, jolloin ongelmista muodostuisi toiveita. Esimies tai työntekijä – ihminen – hyväksyy helpommin tarvitsevansa tukea kuin myöntää tehneensä väärin.

Loput ryhmistä pohti myyntivireen nostamista 3-tasolta 4-tasolle. Henkilöstön mielestä huippumyyjä tuo aktiivisesti esille uutuuksia ja vaihtoehtoja, heittäytyy ja uskaltaa suositella. 4-tason myyjä on innostunut ja kannustava, joka ammattitaidollaan voittaa asiakkaan

luottamuksen. Tärkeäksi kohdaksi todettiin, ettei itse saa rajoittaa mahdollisuuksia myyntiin.

Esimiehen tekemisillä oli jälleen suuri vaikutus. Välitön ja jatkuva palautteenanto nousi esille useissa vastauksissa. Esimiehiltä toivottiin, että se auttaisivat ja tukisivat myynnissä ja asiakaspalvelussa, mikä nousi esille myös aikaisemmassa kohdassa. Esimiesten haluttiin olevan kannustavia ja varmistamalla, että koulutus on ajan tasalla esimerkiksi järjestämällä säännöllisesti tuotekoulutuksia. Eritoten toivottiin läsnäoloa arjessa ja näkyvyyttä, myös Yritys X:n myyntipäälliköiltä ja johtoryhmältä. Myynninohjauksen tärkeimpien osa-alueiden hallinta korostuu, sillä ne mahdollistavat esimiestyön näkyvyyden arjessa ja ajan antamisen työntekijöille, ajan valmentamiselle. Esimiehen läsnäolo voi näyttäytyä myös niin, että otetaan helpommin vastuuta yhteisistä asioista, kun huomataan että myös johto sitoutuu siihen. Luottamus rakentuu, kun tavoitteet muodostetaan yhdessä eikä yksipuolisesti johtoportaalta käsin. Myös jatkuva ja välitön palaute vaatii esimiehen läsnäoloa.

Henkilöstön myyntihenkeä herättääkseen pelissä pyydettiin miettimään omia asiakaskokemuksia. Henkilöstön piti pohtia unohtumattomia asiakaskohtaamisia, joissa on itse toiminut joko asiakaspalvelijan tai asiakkaan roolissa.

”Millainen on unohtumattomin, mieleenpainuvuin ja positiivisin asiakaskokemus, jonka olet kokenut?”

Kysymystä tuli pohtia oman roolin kautta, missä roolissa on toiminut kyseisissä tilanteissa sekä ratkaisevia tekijöitä, jotka tekivät tilanteesta erityisen mieleenpainuvan. Henkilöstöä pyydettiin myös miettimään, mitkä tekijät johtuivat hänestä itsestään, mitkä toisesta osapuolesta ja millainen oli myyjän ja asiakkaan välinen vuorovaikutussuhde. Ryhmien keskustelun jälkeen vastaukset kirjattiin ylös. Jokaisen ryhmän tarkoitus oli kirjoittaa neljä kopioitavaa ideaa, joita voisi hyödyntää tulevilla asiakaskohtaamisissa.

Vastauksista muodostui jälleen teemoja ja niiden perusteella pystyi tiivistämään ideat neljään osa-alueeseen:

1. Uskallus
2. Oman asenteen valitseminen
3. Ammattitaito
4. Aitous

Vastaajat pohtivat uskaltamisen merkitystä. Mieleenpainuvimmat asiakaskohtaukset liittyivät rohkeuteen ja heittäytymiseen. Kun uskalletaan tuoda oma persoona esille myyntitilanteessa, asiakas palaa takaisin. Rohkeus ja rehellisyys uusien ja erilaisten tuotteiden myymisessä parhaimmillaan nostaa myyjän nelostasolle ja silloin on onnistuttu myymään jotain mitä asiakas ei vielä tiennyt tarvitsevänsä. Myyjä, joka rikkoo rajoja, jää mieleen. Oma asenne ilmeni lähes kaikilla ryhmillä. Oman asenteen merkitys asiakastilanteissa korostui, sillä se on joko kaupan edellytys, tai sen este. Koettiin, että omilla toimilla pystyi parhaimmillaan kääntämään negatiivisen tilanteen voitoksi. Vuorovaikutustaidot, läsnäolo sekä kiinnostuksen näyttäminen olivat mieleenpainuvan asiakaskohtauksen edellytyksiä. Tärkeää oli kiinnittää huomioita, mitä itse tuo mukanaan työpaikalle. Kun myyntityöntekijä, valmentaja huomioi eri osaamistasolla olevien ihmisten tarpeet, pystyy hän tukemaan näiden asiakaskokemusten aikaansaamista. Tilanteen voi kääntää myös toisin, jos puhutaan työntekijäkokemuksesta. Myyntityöntekijän rohkeus, kyky heittäytyä ja rikkoa rajoja jää mieleen. Valmentaminen edellyttää vuorovaikutussuhdetta, läsnäoloa ja aitoa kiinnostuksen näyttämistä työntekijää kohtaan. Kun taas esimies aidosti välittää työntekijöidensä kuulumisista, luo hän yhteenkuuluvuuden tunnetta ja synnyttää elämyksen työntekijäkokemuksesta.

Mieleenpainuvimpien asiakaskokemusten lähtökohtana oli ammattitaito. Erilaisen osaamisen merkitys ymmärrettiin, venäjän kielen taitoinen myyjä pyydettiin avustamaan myyntitilanteeseen, josta syntyi isot kaupat. Ammattitaidossa korostui siis myös tiimityön merkitys. Työntekijöiden yhteiset Whatsapp-ryhmät tiedon jakoon, uutuuksien esitleminen aamupalaverissa ja kauden trendien opiskelu lisäsivät asiantuntevuutta. Ammattitaito yhdistettynä persoonaan synnytti luottamusta myyjän ja asiakkaan välillä ja onnistumiset lisäsivät myyjän motivaatiota. Ammattitaitoon liitettiin myös itsevarmuus ja uskallus.

Aito kiinnostus asiakasta kohtaan liitettiin moneen kohtaukseen. Myyjän aitous näkyy ja se saa asiakkaan tuntemaan tervetulleelta, halutulta ja turvalliselta. Aito kohtauksen synnyttää parhaimmillaan luottamussuhteen, jolloin asiakas myös palaa takaisin. Henkilökohtainen ja rehellinen palvelu luo asiakkaalle tunteen, että myyjä on paikalla vain häntä varten ja parhaimmillaan olon, jossa asiakas kokee olevansa tärkeä, kuin vieraina ystävän luona. Luottamusta tarvitaan siis niin myyntityöntekijän ja myyjän välisessä suhteessa, kuin myyjän suhteessa asiakkaisiin. Myyntityöntekijän merkitys elämyksellisen asiakaskokemuksen luomiselle on suuri, sillä myyntityöntekijällä voidaan vaikuttaa työntekijäkokemukseen sitä nostattavasti. Myyntityöntekijän tulisi tukea myyjää löytämään ja oppimaan parhaat kykynsä oivaltamisen kautta, joka johtaa myös motivaation kasvuun. Motivoitunut työntekijä on se, joka tuottaa asiakkaille elämyksen ja halun palata takaisin.

Vastauksista sai pisteitä monipuolisuuden, konkretian ja innovatiivisuuden perusteella. Vastaukset pisteytti Yritys X:n johtoryhmän jäsenet. Osa kysymyksistä liittyi enemmän myyntiin ja asiakkaan kohtaamiseen sekä niihin toimiin, joita on osattava, jotta voi onnistua myyjän tehtävissä.

Vaikka opinnäytetyöni käsittelee esimiestyön vaikutusta työntekijäkokemukseen ja myynnin johtamista, on tärkeää käsittää mieleenpainuvimpien asiakaskohtaamisien merkitystä, työntekijän omien toimien vaikutusta myyntivireeseen sekä ymmärtää asioita, joista ollaan ylpeitä ja jotka koetaan merkityksellisiksi, jotta esimiestasolla työntekijöitä voidaan tukea, opastaa ja auttaa onnistumaan.

Myynnin esimies luo toiminnallaan puitteet kaupanteolle, mutta ilman myynnin tekijää kauppaa ei synny. Työntekijöiden ajatuksia on nostettava esille ja ne on otettava entistä vakavammin, jotta asiakaspalvelulla voidaan luoda kilpailuetua.

### **4.3 Myynninohjaajien haastattelu**

Yritys X:n myynninohjaajat osallistuvat viikoittain palaveriin osastonsa myyntipäällikön kanssa. Palaverit pyritään järjestämään niin, että niihin osallistuu aina kaikki osastonsa myynninohjaajat. Opinnäytetyön tekijä oli yhteydessä osastojen myyntipäälliköihin haastattelun tiimoilta. Haastattelujen ajankohdat sovittiin osastojen myynninohjauspalavereiden yhteyteen niin, että haastattelun vetäjänä toimi joko myyntipäällikkö tai opinnäytetyön tekijä. Haastatteluun päädyttiin siksi, että varsinaisesta tutkimusongelmasta saisi syvempää tietoa henkilöiltä, jotka työskentelevät myynninohjauksen parissa.

Avoimella kyselylomakkeella haastateltiin myynninohjaajia myynninohjauspalaverien aikana 30.1. ja 6.2. Opinnäytetyön tekijä oli paikalla yhdessä palaverissa 6.2.2019. Kaksi palaveria järjestettiin niin, että palaverin vetäjä huolehti kyselyyn vastaamisesta. Vastaukset toimitettiin opinnäytetyön tekijälle. Kyselylomake täytettiin anonymisti ja kaikki vastasivat samoihin kysymyksiin. Palavereita oli yhteensä kolme, joista kaksi pidettiin samaan aikaan 6.2.2019. Kysymyksiä oli neljä ja ne koskivat myyntivire-tasoja myynninohjauksen välineenä, oman työn esteitä ja kehittämisajatuksia. Kysymyksien määrä rajattiin siksi, ettei niiden vastauksista tulisi liian laajaa kokonaisuutta. Kysymyksissä pyydettiin perustelemaan ja tarkentamaan vastauksia kyllä- tai ei- vastauksien poissulkemiseksi.

Palaverin aikana myynninohjaajat saivat täytettäväksi avoimen kyselylomakkeen, joka oli määrää palauttaa opinnäytetyön tekijälle kirjekuoressa. Kyselyn laatiminen sopi opinnäytetyön sekä myynninohjaajien aikatauluun.

Jotta tutkittavasta ilmiöstä voidaan muodostaa johtopäätöksiä, on ilmiötä analysoitava (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103). Avoimesta kyselylomakkeesta saadut vastaukset analysoitiin laadullisin menetelmin pätevien johtopäätöksien muodostamiseksi. Aineiston analyysissä on huomioitu tutkimuksen teoreettinen viitekehys sekä ennalta määrätty tutkimuskysymys. Aineistoa on havainnoitu niin, että siitä on etsitty yhdistäviä tekijöitä, jotka on voitu koota yhteen.

Aineisto on analysoitu käyttämällä sisällönanalyysia, jolloin aineisto on voitu analysoida järjestelmällisesti ja objektiivisesti etsien merkityksiä. Sisällönanalyysin lähtökohtana on, ettei analyysistä muodostuvat teemat ole ennalta määrättyjä vaan ne muodostuvat itse aineistosta, jolloin aiemmilla tutkimuksilla tai tiedoilla ei ole merkitystä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103-108).

Kysymykset olivat kaikille myyntityöntekijöille samoja ja niihin vastattiin anonyymisti. Kaksi vastaajaa ei palauttanut kyselylomaketta. Vastausprosentti oli näin 90 %. Kysely toteutettiin avointen kysymysten avulla, sillä haluttiin vastausten kuvaavan mahdollisimman hyvin haastateltavien omia ajatuksia myyntityöntekijästä. Kyselyyn vastaamiseen annettiin viikko. Koska opinnäytetyön tekijä työskentelee itse Yritys X:ssä, ei vastausten odottaminen ja kulkeutuminen opinnäytetyön tekijälle aiheuttanut ongelmia. Haastattelukysymykset ovat liitteenä kaksi.

#### **4.4 Tulokset haastattelusta**

Yritys X:n myyntityöntekijöiltä kysyttiin avoimen kyselylomakkeen avulla myyntivire-tasojen hyödyntämisestä, myyntityöntekijästä vaikutuksesta työntekijäkokemukseen, oman työn esteistä sekä kehittämisehdotuksista.

Kyselylomake alkoi kysymyksellä myyntivireestä. Myyntivire-tasot ovat Yritys X:n uusi työkalu myynnin johtamista varten. Myyntityöntekijöiltä haluttiin kysyä, onko työkalu käytössä ja millä tavoin sitä pystyy hyödyntämään myyjien valmentamisessa. Mikäli myyntivire-tasoa ei voida hyödyntää, pyydettiin selittämään miksi.

Myyntivire-tasoissa kuvataan nollatason myyjä. Yksi vastaajista kertoi hyödyntävänsä tasoa nollatasoon puuttumisessa. Tasoa on voitu hyödyntää myös uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Tasot tiedostettiin ja niiden avulla osattiin analysoida myyjien tasoa. Pääsääntöisesti tasoa voitiin hyödyntää aktiivisuuden ja toimintatapojen seuraamisessa. Koska myyntivire-tasoa kuvaavat konkreettisesti raamit vaaditulle osaamiselle, oli niiden avulla helpompi puuttua alisuoriutumiseen sekä kehua myyjiä onnistumisista.

Eniten myyntivire-tasoja kuitenkin jätettiin hyödyntämättä. Vastausten perusteella myynninohjaajat kokivat ajan puutteen esteeksi. Työaikana ei ehditty kunnolla paneutumaan myyntivireen valmentamiseen ja myyntiviretasot ovat jääneet takaa-alalle. Myyntivireen läpi käyminen koettiin myös haastavaksi, sillä myyjien kanssa ei saisi keskustella eikä myyjien omilta alueilta poistua. Asiakas on tärkein ja asiakkaiden läsnä ollessa muu tekeminen on lopetettava. Käytännössä tämä teki myyntivireen käyttämisen arjessa mahdottomaksi, sillä siitä ei ehditä puhumaan kuin ohi menen.

Koettiin myös, että myyjiä voi valmentaa muillakin tavoilla. Vastauksissa mainittiin tärkeämmäksi aito välittäminen ja kohtaaminen myyjän kanssa, kuin mekaaninen seuranta ja puuttuminen ennalta määrätyn työkalun avulla. Yhdessä vastauksessa mainittiin, että on osattava ottaa erilaiset ihmiset huomioon eri tavoin ja innostamalla ja tsemppaamisella saa aikaan enemmän tuloksia, kuin kyselemällä myyntivireestä suoraan.

Tasot miellettiin aloittelevan työntekijän apuvälineeksi, niin myyjälle kuin myynninohjaajalle, joka ei tunne vielä työkavereitaan ja joka tarvitsee konkretiaa ja raameja työskentelyyn. Kuitenkin aito iloitseminen ja kehuminen suorituksista koettiin järkevämmäksi, kuin myynninohjaaminen myyntiviretasojen avulla. Tasot koettiin osin keinotekoisiksi ja lapselliseksi. Päivittäisessä työssä tasojen hyödyntämistä ei koettu luontevaksi, mutta ideana ja havainnollistajana siitä pidettiin.

Toinen kysymys koski myynninohjauksen vaikutusta työntekijäkokemukseen. Vastausten perusteella myynninohjaus merkitsi turvallisuuden tunnetta kenttätyöskentelyyn, sillä työntekijät tietävät paikalla olevan henkilön, joka on vastuussa ja jolla on valmiudet auttaa ja jolta saa tukea. Myynninohjaaja oli johdon edustaja, jolle on helpompaa antaa palautetta. Myynninohjauksen koettiin vaativan ihmistuntemusta ja tunneälykäästä osaamista.

Motivoitunut ja iloinen myyjä tekee tulosta ja innostava, opastava ja välittävä myynninohjaaja inspiroi myyjää. Myynninohjaaja toi myös varmuutta kenttätyöskentelyyn sekä loi tunteen myyjille, että apua on aina saatavilla. Yksi vastaaja mainitsi, että yrittää työssään tehdä kaikkensa, jotta myyjillä olisi hyvä olla ja sitä kautta myös tekisivät tulosta.

Yleisellä tasolla myynninohjauksen koettiin olevan positiivinen tekijä. Kuitenkin vastauksista ilmeni myös, että epäonnistuessaan myynninohjaus voi vaikuttaa ”nippottamiselta” ja kyttäämiseltä. Koettiin tärkeäksi, että myynninohjaaja saisi olla aito ja oma itsensä sen sijaan että toimisi liiallisten ohjeiden ja byrokratian sanelemana.

Oman tyylin ja persoonan esilletuominen toi esille positiivista ja innostavaa ilmapiiriä. Myyntityöntekijät kokivat, ettei Yritys X:n johtoryhmä ole aina ajan tasalla, mitä työ vaatii tai mitä myyntityöntekijä tarkoittaa. Johtoryhmältä toivottiin empatiaa ja myyntityöntekijöiden kuulemistakin ennen isojen päätösten tekemistä.

Ajan puute, ristiriitaiset ohjeistukset, työvuorosuunnittelu sekä turhat säännöt koettiin esteiksi työlle ja syiksi myyntityöntekijöiden epäonnistumiselle. Osa koki näiden olevan enemmän hidasteita. Osa koki yhteishengen ja talon ilmapiirin hypänneen ajassa taaksepäin. Myyntityöntekijöiden haluttiin toimivan itsenäisemmin ja ottavan enemmän vastuuta työstään, mutta samalla myyntityöntekijöiden toivottiin puuttuvan enemmän myyntityöntekijöiden työskentelyyn. Tämä koettiin järjestelmälliseksi virheiden etsimiseksi.

Ristiriitaisuus ilmeni myös työvoiman riittämättömyydestä. Myyntityöntekijän ei tulisi osallistua aktiivisesti myyntiin, vaan olisi pyrittävä ohjaamaan asiakkaat aina myyjälle. Koska myyntityöntekijöitä ei riitä jokaiselle ennalta määrätylle alueelle, ei tätä käytännössä voi toteuttaa. Työvoimaa, erityisesti myyntityöntekijä koettiin olevan liian vähän ja se vaikutti myös ilmapiiriin luomiseen. Jos myyntityöntekijä on myynnissä, ei hän pääse tekemään omaa työtään. Vastaaajat mainitsivat työvuorojen porrastamisen oman työn esteeksi. Myyntityöntekijä oli välillä osastolla jopa yksin ja se haittasi työtekoa. Osa vastaajista mainitsi myös roolien epäselvyyden. Myyntityöntekijän rooli koettiin osittain häilyväksi.

Myyntityöntekijän työn onnistumisen esteeksi miellettiin myös kehityksen takkuaminen. Yritys X:n rakenteiden jäykkyys sekä johtoryhmän päätökset koettiin myyntityöntekijästä haittaaviksi. Uudistuminen ja kehittyminen ei toteudu, sillä uusien linjausten epäonnistuttua palataan vanhoihin toimintatapoihin ja käytäntöihin. Myyntityöntekijästä kehitettäisiin poistamalla liialliset yksityiskohtaiset säännöt ja ohjeistukset. Tärkeäksi koettiin tietynlainen vapaus määrittellä omaa tapaa johtaa myyntiä ja tuoda itseään esille, kuitenkin yhteisten ja yhdessä määritettyjen raamien sisällä.

Kehityskohteiksi nousi myös aiemmin mainittu aika sekä myyntityöntekijöiden riittävyys. Aika myyntityöntekijästä ei riitä, jos myyntityöntekijä joutuu jatkuvasti paikkaamaan kenttätöitä tai tauottamaan myyntityöntekijöitä. Haluttiin myös korostaa myyntityöntekijöiltä tulevan palautteen tärkeyttä. Toivottiin, että myyntityöntekijästä yhtenäistettäisiin yli osastorajojen ja että myyntityöntekijät tekisivät enemmän yhteistyötä, jotta informaatio ja tiedonkulku sekä muutosten hallinta paranisi. Mainittiin myös, että myyntityöntekijäspalaverit ja niiden kulku pitäisi järjestyttää ja huolehtia, että palaverissa on aina agenda ja keskusteltavaa.

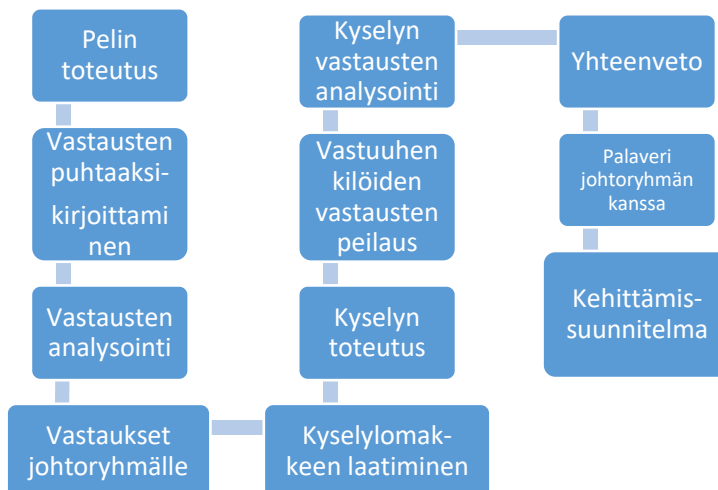


Johdolta pyydettiin luottamusta ja puitteita inspiroivan työyhteisön luomista varten. Myynninohjaajan ei haluta olevan käyttäjä, vaan innostava, auttava, opastava osastonsa tukipilari, joka johtaa ihmistä ja ihmisten osaamista. Toivottiin myös, että myynninohjauksen merkitys ymmärrettäisiin eikä ylin johto puuttuisi epäoleellisiin asioihin ja että myynninohjaajat otettaisiin aktiivisemmin mukaan päätöksentekoon, varsinkin arjen asioita koskeviin päätöksiin.

#### 4.5 Myynninohjauksen kehittämissuunnitelman muodostuminen ja vaiheet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää myynninohjauksen, eli esimiestyön kehityskohteita ja luoda niiden pohjalta konkreettinen kehittämissuunnitelma myynninohjauksen parantamiseksi Yritys X:ssä. Tarkoituksena oli hyödyntää työntekijöiden mielteitä ja hyödyntää Yritys X:n jo olemassa olevaa henkilöstöstrategiaa. Kehittämissuunnitelman taustalla on halu parantaa työntekijäkokemusta myynninohjauksen avulla.

Tutkimus aloitettiin työntekijä- ja asiakaskokemuspelin järjestämisellä 25.10.2018. Peliä pelasi koko Yritys X:n henkilöstö noin 5-6 hengen ryhmissä. Ryhmät valittiin etukäteen ja pelin vastaukset pisteytettiin. Pelin voittajajoukkue sai lahjakortin oman osastonsa työntekijäkokemuksen nostattamista varten. Opinnäytetyön toimeksianto alkoi pelin vastausten puhtaaksikirjoittamisella sekä analysoimisella. Vastaukset olivat pelialustalla kuvina tai tekstinä. Pelin avulla Yritys X:n johto pyrki löytämään konkreettisia toimenpide-ehdotuksia työntekijä- sekä asiakaskokemuksen parantamiseksi. Myös Yritys X:n vastuuhenkilöille järjestettiin pelipäivä. Pelin vastauksia on analysoitu ja peilattu vastuuhenkilöiden ajatuksiin. Kuvio 3 kuvaa opinnäytetyön kehittämissuunnitelman muodostumista ja sen vaiheita.



Kuvio 3. Kehittämissuunnitelman muodostuminen ja vaiheet

Henkilöstön ajatuksia peilattiin Yritys X:n vastuuhenkilöiden mietteisiin esimiestyöstä. Vastuuhenkilöinä toimivat myyntityöntekijät sekä myyntipäälliköt ja vastuuhenkilöiden pelipäivän raportti oli kirjoitettu valmiiksi ennen opinnäytetyön aloittamista. Yrityksen ylintä johtoa ei kuultu kehittämissuunnitelmaa varten. Puhtaaksi kirjoitettu vastausraportti työntekijöiden pelipäivästä sekä Power Point - esitys tiivistetyistä vastauksista lähetettiin Yritys X:n henkilöstöresurssipäällikölle tammikuussa 2019.

Kyselylomakkeen tarkoitus oli selvittää myyntityöntekijöiden omia ajatuksia työhön liittyen sekä tuoda ilmi mahdollisia kehityskohteita ja epäkohtia. Kyselyssä käytettiin avoimia kysymyksiä, jotta kysymyksiin vastanneet vastaisivat omin sanoin ja toisivat ilmi omia ajatuksiaan valmiiden vastausten sijaan. Kyselyn alussa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja ohjeet kyselyn täyttämiseksi. Opinnäytetyön tekijä osallistui itse yhteen palaveriin, joka järjestettiin 30.1.2019 Yritys X:n tiloissa.

Työntekijä- ja asiakaskokemuspelin vastausten sekä kyselylomakkeen avulla pystyttiin nostamaan esille epäkohtia ja asioita, joita toivottiin voivan kehittää. Kyselyn sekä pelin vastausten kokoamisen jälkeen muodostettiin yhteenveto, jossa tiivistettiin keskeinen sisältö, yleiset teemat sekä muu yhteneväisyys ja relevantti sisältö myyntityöntekijöiden kehittämistä varten. Yhteenvedosta muodostettiin itse suunnitelma.

Suunnitelmaa haluttiin pohjustaa ja se haluttiin luoda valmiiksi esitettäväksi tuotteeksi, jota Yritys X:n esimiehet ja johto voi hyödyntää heti. Suunnitelman raportti alkaa tutkimuksesta muodostuneiden, myyntityöntekijöiden liittyvien seikkojen avaamisella, joilla voidaan todeta olevan positiivista merkitystä työntekijäkokemukseen.

Koska Yritys X:n strategiaan kuuluu esimiestyön kehittäminen, suunnitelmaan laadittiin myyntityöntekijöiden vastineeksi myyntityöntekijöiden tasot. Tasoissa on hyödynnetty lähde materiaalia Collinsin hyvejohtajuudesta (2001). Oli tärkeää, että ennen suunnitelman toimeenpanoa myyntityöntekijä voi tutkia omaa sijoittumistaan tasoille ja siten käyttäytymistään esimiehenä. Haluttiin myös, että ylin taso kuvastaa myyntityöntekijöiden mukaisesti tilaa, jossa etevä ja tehokas ihmisten johtaja luo pohjaa pysyväälle paremmuudelle, eli tilaa, jossa myyntityöntekijä vierailee, muttei kyvyiltään voi olla koko aikaa. Myyntityöntekijät saivat osakseen kritiikkiä varsinkin Yritys X:n myyntityöntekijöiden haastattelun myötä. On tärkeää kuitenkin, että on olemassa työkaluja, joiden avulla asioita, joita ei voi varsinaisesti mitata, voi havainnollistaa ja muuttaa konkreettisemmaksi. Kun ihminen voi samaistua, oppiminen tapahtuu. Kuitenkaan ei ole tarkoitus tarrautua kumpaankaan työkaluun. Myyntityöntekijöiden kehittäminen, esimiestyö ja myyntityöntekijä tapahtuu ihmisten välisessä kanssakäymisessä ja jos sille asetetaan liian tiukat rajat, työstä katoaa luovuus ja innostuneisuus, eli mahdollisuus tuottaa elämyksiä, niin asiakkaalle kuin työntekijälle.

Suunnitelma eteni muistuttamalla työntekijöiden mielteistä, heidän kokemistaan vahvuuksista, merkityksellisistä asioista ja mistä he ovat työssään ylpeitä. Näitä asioita korostettiin, jotta niitä voidaan tukea jatkossa.

Seuraavaksi listattiin kehittämissuunnitelman tavoitteet ja yksi pitkän aikavälin tavoite, joka tuki Yritys X:n strategiaa. Taustojen avaamisen ja pohjustuksen jälkeen suunnitelmassa mainittiin kehittämiskohteet, jotka ilmenivät niin työntekijä- ja asiakaskokemuspeleistä kuin avoimen kyselylomakkeen vastauksista. Kehittämiskohteille mainittiin toimenpide, vastuuhenkilö sekä aikataulu, jossa toimenpidettä ryhdytään työstämään.

Kehityssuunnitelma laadittiin mahdollisimman selkeäksi, napakaksi ja tiiviiksi esitykseksi, jonka ensimmäinen versio esitettiin Yritys X:n vastaavalle päällikölle 6.3.2019. Kehityssuunnitelma esitettiin valmiina Yritys X:n johtoryhmälle 13.3.2019 joka oli myös opinnäytetyön varsinainen esitys ja jonka toimeksiantajan edustaja arvioi. Kehittämissuunnitelman käyttöönottoa arvioidaan sen esityksen jälkeen ja johtoryhmällä on mahdollisuus esittää kommentteja siihen liittyen. Toimeksiantajan edustaja ja opinnäytetyön arvioija täyttää arviontilomakkeen ja toimittaa sen opinnäytetyön ohjaajalle sähköisesti.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan käsitellä validiteetin, eli sen että on tutkittu sitä, mitä on luvattu sekä reliabiliteetin, tutkimuksen toistettavuuden kautta. Virheiden syntymistä pyritään välttämään, mutta tulosten pätevyys ja luotettavuus on vaihtelevaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.) Termien reliabiliteetti ja validiteetti käyttöä on kritisoitu, mutta on tärkeää huomioida, minkä sisällön käsitteet itsessään saavat (Eskola & Suoranta 2005). On kyse siitä, että oletetaan esimerkiksi myyjillä ja myynninohjaajilla olevan tietty kokemus ja tulkinta, mutta tutkimuksessa ei olisi mielekästä puhua näiden tulkintojen niin kutsutusta vääryydestä tai oikeellisuudesta suhteessa itse totuuteen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta, mutta sitä voidaan arvioida tutkimuksen johdonmukaisuuden perusteella. Johdonmukainen tutkimus sisältää tutkimuskohteen ja vastaa kysymyksiin mitä tutkimus koskee ja miksi, mutta myös tutkijan näkökulman, minkä vuoksi tutkimus on tärkeä ja onko tutkimuksella ollut vaikutusta esimerkiksi tutkijan ajatuksiin. Aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajat ja tutkijan suhde heihin, tutkimuksen kesto, analyysi ja raportointi vaikuttavat johdonmukaisuuteen myös. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta. Myös useat tutkimusmenetelmät samassa tutkimuksessa tukevat luotettavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232-233.)

Kokonaisuutena tutkimus on hyvä, mikäli siis tutkimus on pätevä sekä luotettava. Tutkimuksen ajankohta, aineistonkeruumenetelmät sekä tutkimusongelmien selkeä määrittely vaikuttavat luotettavuuteen sitä nostavasti. Tämän tutkimuksen kohdalla voidaan todeta tutkimuksen olevan luotettava. Toimeksiantaja sekä opinnäytetyön tekijä määrittivät tutkimusongelman opinnäytetyöprosessin alussa ja tutkimusongelmaa tukevat alaongelmat muokkautuivat prosessin aikana. Opinnäytetyön vaiheet on toteutettu huolellisesti sekä äärimmäistä tarkkuutta noudattaen, jotta tutkimus voitaisiin toistaa samalla tavalla. Opinnäytetyön ensimmäinen vaihe, työntekijä- ja asiakaskokemuspeli toteutettiin opinnäytetyön tekijästä riippumattomasti, mutta se ei vaikuta tutkimuksen luotettavuuteen. Peli itse on myös toistettavissa. Myyntityöntekijöiden haastattelu toteutettiin avoimen kyselylomakkeen avulla. Kysely testattiin ennen sen toteuttamista yhden Yritys X:n myyntityöntekijän kanssa ja se todettiin toimivaksi. Kyselyyn vastaamiselle annettiin todellisuudessa enemmän aikaa, yksi viikko, kuin aikaisemmin oli ajateltu. Tämä vaikutti vastausten määrään ja laatuun positiivisesti.

Laadullinen tutkimusote ja valitut aineistonkeruumenetelmät lisäävät opinnäytetyön validiutta sillä ne keräävät tietoa siitä, mitä tutkimuksen oli tarkoitus selvittää. Tutkimus on toistettavissa, mutta tuloksiin voi vaikuttaa esimerkiksi työntekijä- ja asiakaskokemuspelin pelaajat eli valikoituneet vastaajat. Mikäli vastaajien joukko muuttuisi, voisi lopputulos olla eriävä alkuperäisiin vastauksiin nähden. On kuitenkin todennäköistä, että vastauksista löytyisi lukuisia yhteneväisyyksiä.

Tutkimuksella oli vaikutusta myös opinnäytetyön tekijän ajatuksiin, sillä opinnäytetyön tekijä työskentelee itse myyntityöntekijänä Yritys X:ssä. Ammatillinen kehittyminen, itsensä haastaminen ja mukavuusalueen ulkopuolelle hyppääminen olivat tutkijan henkilökohtaisia tavoitteita prosessin aikana. Tarkoituksena oli löytää myös keinoja kasvattaa omaa osaamista ja tarkastella myyntityöntekijästä työn ulkopuolelta ja kritisoida sitä. Opinnäytetyön tekijä pyrki rehellisyyteen ja aitoon vuoropuheluun haastatteluissa sekä palavereiden aikana johtoryhmän jäsenten kanssa. Opinnäytetyön tekijän rooli Yritys X:ssä vaikutti osallaan myös tutkimuksen luotettavuuteen, sillä opinnäytetyön tekijän sosiaalinen asema eri osastoilla mahdollisti sen, ettei henkilöstö pelännyt sanoa ääneen todellisia ajatuksiaan edes sillä verukkeella, että opinnäytetyön tekijälle kävisi ilmi kuka vastaaja oli. Henkilöstö tunsikin tutkimuksen tekijän, ja koki osaltaan, että hänelle on helppo kertoa epäkohtia mutta myös onnistumisen iloja ja motivoivia tekijöitä. Tämä kasvatti opinnäytetyön tekijän vastuuta toimia eettisesti koko tutkimusprosessin ajan. Henkilöstö koki opinnäytetyön tekijän olevan ääni, jolla ei ennen uskallettu puhua ja jonka avulla asioihin saataisiin oikeasti muutosta ja että myyntityöntekijä otettaisiin enemmän huomioon, kun suunnitellaan ja päätetään koko taloa koskevista asioista.

## 5 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia toimeksiantona myynninohjaamisen merkitystä työntekijäkokemukseen. Merkitystä tutkittiin myynnin johtamisen, valmentavan johtamisen sekä suorituskyvyn johtamisen teorian avulla. Näiden lisäksi tutkimukseen haluttiin liittää tunneälyn käyttö esimiestyössä, sillä tunteiden merkitystä työpaikalla ei voida kiistää. Tutkimus oli tärkeä myös siksi, että siitä saatiin ensi kerran todellista tietoa myynninohjauksen tilasta sekä työntekijöiden mielteistä esimiestyöhön liittyen. Tutkimuksen merkitys koostuu myös sen teorian vuoksi. Myynninohjaaja tarvitsee työssään osaamista, jota kuvataan luvussa kaksi.

Tätä opinnäytetyötä voi kokonaisuudessaan hyödyntää myynninohjaajien kouluttamisessa ja kehittämisessä, sillä tutkimuksen tietoperusta on ajankohtaista ja relevanttia myynninohjaajan työssä. Tutkimusaineisto muodostettiin niin henkilöstön kuin esimiesten ajatuksista, jolloin kehittämiskohteista löytyisi myös vuoropuhelua. Tutkimuksen keskeiset tulokset antoivat vastauksen opinnäytetyön pääkysymykseen, mikä merkitys myynninohjauksella on työntekijäkokemukseen sekä alaongelmiin, eli mitkä ovat myynninohjauksen tärkeimmät osa-alueet ja miten myyntiviretasoja voi hyödyntää myynninohjauksessa.

Myynninohjaamisen merkitys sai tutkimuksessa sekä negatiivisia että positiivisia elementtejä. Yksittäisen työntekijän suorituskyvyllä oli merkitystä koko organisaation onnistumisen kannalta, jolloin oli myynninohjaajan tavoite löytää työntekijän potentiaali ja vahvistaa niitä seikkoja, jotka vaikuttivat työntekijäkokemukseen positiivisesti. Myynninohjaajan rooli oli suuri työilmapiirin ja kulttuurin luomisessa, mutta myös työntekijöiden on otettava vastuuta käyttäytymisestään ja asenteestaan. Myynninohjaaja voi toimia esimerkkinä ja valmentajana tiettyyn pisteeseen asti, mutta ilman työntekijästä lähtevää vuorovaikutusta ja antautumista valmennukselle se ei onnistu. Siksi luottamuksen rakentaminen on niin tärkeää. Kun luottamusta nautittiin johdon ja työntekijän välillä, työn tekemisestä syntyi iloa, yhteisöllisyyttä, turvallisuutta sekä yhdessä tekemisen ja toiminnan voimaa. Työntekijät olivat ylpeitä Yritys X:stä sekä monimuotoisesta työyhteisöstä, jossa esimies ilmensi luottamusta ja toimi esimerkkinä asiakkaiden kanssa, varsinkin kampanja-aikana. Tästä muodostui kehittämis ehdotus talkoomeiningistä, jossa huolehdittaisiin myös johtoryhmän osallistuvan myyntitalkoisiin.

On selvää, että johtoryhmän vastuu Yritys X:n toiminnasta on suuri ja että vastuuta jaetaan myynninohjaajille, joiden tehtävä on jalkauttaa yrityskulttuuria ja huolehtia operatiivisesta toiminnasta. Ihmisluonne on kuitenkin passivoituva, sekä vaativa. Kuten aikaisemmin on jo mainittu, mitä korkeammalta kiitos tulee, sitä helpommin se sisäistetään. Kun

henkilöstö näkee kaikkien puhaltavan yhteen hiileen, vaikuttaa se positiivisesti siihen, miten tärkeäksi ja merkitykselliseksi kokee oman työnsä. Tästä hyöttyy myös johtoryhmä, sillä kun tietää mitä kentällä oikeasti tapahtuu päivittäisessä toiminnassa, kampanjoissa sekä arjessa, on myyntiä ja ihmisiä helpompi johtaa. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään johtopäätöksiä sekä kehittämiskohteita.

## 5.1 Johtopäätökset

Yritys X:n henkilöstön pelipäivän vastauksista muodostui teemoja, joiden perusteella esimiestyön vaikutusta työntekijäkokemukseen pystyi hahmottamaan. Teemat saivat negatiivisen sävyn, sillä esimiestyön merkitystä pohdittiin sen epäonnistumisen kautta. Myös myyntityöntekijöiden haastattelussa ilmeni enemmän seikkoja negatiivisella sävyllä. Kuitenkin molemmista tutkimusmenetelmistä nousi esille myös positiivisia ja työntekijäkokemuksia nostattavia vaikutuksia, kuten turvallisuuden luominen, myyntityöntekijän rooli avun ja tuen antajana sekä palautteenantajana. Teemoiksi pelipäivästä nousivat esimiehen luottamuksen puute, esimiehen epäesimerkillinen toiminta sekä riittämätön koulutus tuotteisiin ja valikoimaan. Myyntityöntekijöiden haastattelussa teemat olivat samoja, mutta tuotekoulutuksen sijaan mainittiin työvoiman vähyys osastoilla, joka vaikutti myyntityöntekijöihin siten, että työaika meni myyjien tauottamiseen ja paikkailuun osastoilla. Myyjät tulisi sijoittaa ennalta sovittujen alueiden mukaisesti, jotta jokaisella pääalueella olisi aina henkilökuntaa asiakasta varten. Tämä ajan puute vaikutti taas työntekijöihin siten, että he kokivat olevansa yksin ja jäävänsä vaille apua. Myyntityöntekijöiden perus elementteihin kuuluva arjen organisointi ei siis käytännössä aina onnistu.

Vilpitön huolenpito, empatiakyky ja oikeudenmukaisuuden taju ovat merkittäviä tekijöitä johtajan roolissa. Luottamuksen rakentamisessa toisesta huolehtiminen aidosti ja kyky asettua toisen asemaan vaikeissa tilanteissa ovat tärkeitä taitoja. Esimiehen on uskallettava luottaa, joustaa ja mahdollistaa erilaisia kokeiluja tukeakseen ja valtaistaakseen alaisiaan. (Pentikäinen 2014, 159.) Jos luottamusta ei ole, ei ole mitään. Työntekijät toimivat tällöin epävarmuudessa, jolloin myös tunne pelosta ohjaa työtä. Pelon ja epävarmuuden ilmapiirissä pienikin huomautus tai kritiikki tuntuu isolta, jolloin myös sen vastaanottaminen on vaikeaa ja työntekijä asettuu helposti puolustuskannalle. On tärkeää huolehtia suuremman kokonaisuuden toimivuudesta, ennenkö kiinnitetään huomiota yksityiskohtien viilaamiseen. Yritys X:n johdon ja myyntityöntekijöiden on ymmärrettävä luottamuksen merkitys ja se, että luottamusta ei ilmennetä esimerkiksi tilanteilla, jossa myyntityöntekijä varmistaa työntekijältä, onko hän tervehtinyt osastolla olevaa asiakasta. Liiallisten ohjeiden ja toimintaa ohjaavien raamien välinen raja on vaikea määritellä. Kuitenkin, jos luottamus on kunnossa, ei johdon tarvitse varmistella tekevätkö työntekijät sitä, mitä heidän on tarkoitus tehdä. Kuten jo aikai-

semmin on todettu, johtamista tarvitaan ja johtajan tulee puuttua epäkohtiin ja alisuoriutumiseen. Ihmislähtöisessä työssä on merkitystä, miten asiat hoidetaan ja millä tavalla ne tuodaan ilmi. Hyödyntäen tunneälyä myyntityöntekijä osaa erottaa alisuoriutumisen tilanteesta, joka näyttää alisuoriutumiselta.

Työntekijöiden kehittymistä tulisi tukea palvelevan johtamisen avulla. Johtamistavan ajatuksena on esimiehen halu palvella toista. Palvelu näkyy tietoisella valinnalla ja poltteella johtaa, jotta työyhteisö voisi hyvin ja sen tavoitteet toteutuisivat. (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen, & Pahkin 2012, 11.) Käytännössä tällöin esimies on hierarkian pohjalla etsien keinoja, joilla palvella parhaalla mahdollisella tavalla työntekijöitään, jotka taas palvelevat korkeimmalla hierarkian tasolla olevaa asiakasta. Palveleva johtaminen sitouttaa työntekijöitä työhön sen kannustavan, voimaannuttavan ja mahdollistavan luuteen vuoksi. (Mertel & Brill 2015, 5.) Palveleva johtaminen ilmentää esimerkillisyyttä esimiehen toiminnassa. Tällöin myyntityöntekijä tai kuka tahansa Yritys X:n johtohenkilö tekee kaikkensa henkilöstön hyvinvoinnin eteen ja sitä kautta tavoitteiden saavuttamiseksi.

Myyntityöntekijä on roolissaan auktoriteetti, jolla on valta palkita tai rangaista. Työn esteiksi koettiin ajan puute, turhat ja epämääräiset ohjeistukset sekä liiallinen byrokratia. Jos myyntityöntekijä ei ehdi tekemään työtään kunnolla, jättää se hänet yksin kantamaan vastuuta ilman alustensa apua. Pahimmillaan se tuntuu suurelta taakalta, joka johtaa vahvaan auktoriteetin ilmaisemiseen, niin kutsuttuun autoritaarisesti johtamiseen, joka tarkoittaa pyrkimystä hallita tai määrätä toista ihmistä. Tässä myyntityöntekijä tuo roolinsa esille voimakkaasti ja viestii hallitsevansa omat, sekä myös toisten tehtävät – ilmentäen negatiivisesti rooliaan. Tämä näyttäytyy työntekijöille epäesimerkillisenä käyttäytymisellä, joka vaikuttaa työntekijäkokemukseen sitä heikentävästi. Jos työntekijä johdetaan autoritaarisesti, se näkyy myös asiakaskokemuksessa.

Työntekijöillä ei ole valtuuksia tehdä päätöksiä vaan heidän tehtävä on vain noudattaa käskyjä ja ohjeita, jolloin he myös alisuoriutuvat eivätkä kykene toimimaan vastuullisesti tai sitoutuneesti. (Routarinne 2008, 134.) Tällaisesta vastakkainasettelusta tulisi pyrkiä pois. Toisaalta kuitenkin, johtajan rooli ilmentää myös positiivista mielikuvaa, esimerkiksi turvallisuutta, joka ilmentää esimerkillistä mielikuvaa myyntityöntekijän työssä. Toivottiin, että tutkimus selkeyttäisi myyntityöntekijän roolin ja mitä odotuksia roolille on asetettu. Myyntityöntekijät halusivat myös, että rekrytoinneissa kiinnitettäisiin enemmän huomiota uuden myyntityöntekijän persoonaan ja osaamiseen joiden avulla varmistettaisiin pätevyys ja sopivuus työn tekemiseen. Myyntityöntekijä vaatii tietynlaista luonnetta.

Mikäli työntekijän halutaan antavan paras mahdollinen työpanos, on hänen oltava sisäisesti motivoitunut työhönsä. Itsemääräämisoikeusteorian mukaan sisäisesti motivoitunut henkilö tyydyttää perustarpeensa työssään, eli pätevyyden, yhteenkuuluvuuden ja autonomian tarpeet. Motivaatiota on tuettava muillakin keinoilla, kuin aineellisilla palkinnoilla tai tulosten mittaamisella. Johtamisen tulee modernisoitua ja silloin sen perustana on luottamus ja valtaistaminen sekä yhdessä toimiminen yhteisten tavoitteiden aikaansaamiseksi. (Routarinne 2008, 126.) Esimiehen on myös osattava tunnistaa osaaja ja hänen kehityshalukkuutensa, siinä missä heikkoudet ja kehityskohteet, mikäli aikoo onnistua motivoinnissa (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 89). Tunnistamista helpottaa, kun esimies tiedostaa alaisensa tunnetiloja, joiden avulla esimies saa korvaamatonta informaatiota, joka taas edesauttaa suorituksen johtamista ja motivointia. Tällöin esimies kantaa sosiaalisen vastuunsa.

Henkilöstö määritteli kehittämiskohteeksi tuote- ja valikoimakoulutuksen. Tähän on Yritys X:ssä reagoitu jo järjestämällä useita brändeihin ja tuotevalikoimiin liittyviä koulutuksia kevään 2019 aikana. Osa myyntityöntekijöistä valjasti henkilöstön myös kertomaan, missä asioissa tuotekoulutusta tarvitaan ja mihin valikoiman osa-alueisiin tulee kiinnittää huomiota. Kouluttamisen tulee olla säännöllistä ja siihen tulee kannustaa. Koulutus on aina investointi, mutta tuotetietoiset myyjät ovat asiakaselämyksen edellytys. Kuitenkin, jokainen on vastuussa omasta tiedonjanoistaan ja aktiivisuudesta uuden oppimiselle. On myös työntekijän velvollisuus pyytää apua ja tukea asioihin, joissa kokee epävarmuutta ja on johdon tehtävänä mahdollistaa apu, tuki, koulutus ja osaamisen kehittäminen. Myyntityöntekijä voi tukea osaamisen kehittämistä sijoittamalla esimerkiksi osastolle vanhan konkarin kanssa uuden myyjän, joka voi oppia vanhemman työntekijän tekemisestä ja näin kehittää omaa osaamistaan. Tämä voi toimia myös toisin päin. Kokenut konkari voi oppia kokemattomalta esimerkiksi työn digitalisoitumiseen liittyvistä asioista, mikäli kokee uuden oppimisen myönteisenä ja kehittävänä asiana. Toisaalta tämä lähtökohta voi aiheuttaa muutosvastarintaa varsinkin kokeneempien työntekijöiden keskuudessa, jos asenne uutta ja muutosta vastaan on valmiiksi huono tai epäilevä. Se, miten muutos viestitään ja miten esimiestasolla lähdetään toteuttamaan, merkitsee paljon. Kokemus ja ikä eivät ole ainoita perusteita, mutta ne toimivat hyvinä esimerkkeinä, miten osaamista voi jakaa tiimin kesken.

Yrityksen kulttuuri vaikuttaa siihen, miten yrityksessä toimitaan ja minkälaisia käytäntöjä toiminnassa hyödynnetään. Yrityskulttuuri voi joko edistää toimintaa tai aiheuttaa ristiriitoja ja epäselvyyttä, jolloin myös yhteisten asioiden edistäminen hidastuu. Eräs myyntityöntekijän tärkeimmistä tehtävistä oli juuri yrityskulttuurin luominen.



Johtamiskulttuuri heijastuu työntekijöiden toimintaan. On siis johdettava esimerkillä. Esimerkiksi huonojen myyntien aikana esimies innostaa toisia tekemään enemmän, kun näyttää konkreettisesti toimivan samoin myös itse. Talkootyöhön kannustaminen vaikuttaa ihmisiin ja luo tunteen yhdessä tekemisestä, kuin tulostettu paperi taukokuoneen seinällä, jossa todetaan, että nyt pitää myydä. Esimiehen on laskeuduttava alaisensa tasolle ja näyttäytyttävä arjessa tekijänä, eikä korkea-arvoisena johtajana, joka vahtii työntekijöiden toimintaa norsunluutornista. Esimies ei saa vaatia alaiseltaan enempää, kuin mitä olisi itse valmis tekemään. Esimerkiksi tilanne, jossa asiakas huomaa myynninohjaajan ja kysyy tältä apua. Myynninohjaajan tulee omalla rohkeudellaan ja asenteellaan yrittää ratkaista asiakastilanne, eikä automaattisesti ohjata asiakasta myyjälle. Kun myyjä huomaa, että esimies tekee parhaansa, lisää se myyjän halukkuutta toimia samoin. Esimerkki pätee niin myynninohjaajan ja myyjän välille, kuin kenen tahansa johtoasemassa työskentelevän ja alaisen kohdalla. Työlle kaivataan merkitystä, joka esimiehen tulisi löytää ja viestiä alaisille.

Hiekkataipaleen väitöskirjassa (2018) kuvataan keskijohdon ongelmatilanteita, jotka ovat organisaatioissa yleisiä. Keskijohdon esimiehet pyrkivät tasapainoilemaan ylimmän johdon vaatimusten ja työntekijöiden odotusten välillä ratkaisten epäkohtia, jotka hoitamatta jättämällä voivat vaikuttaa työhyvinvointiin ja vaarantaa yrityksen maineen. Tutkimuksen mukaan keskijohdolla ei ollut riittävästi tukea ja työkaluja aktiivista ongelmanratkaisua varten, jolloin epäkohtia sorrutaan lakaisemaan niin sanotusti maton alle. Ylempi johto näyttää keskittävän esimiehille epäjohtonmukaisena ja ongelmia pakoilevina. (Hiekkataipale 2018, 51).

Myynninohjaajat työskentelevät päivittäin työntekijöiden sekä johtoryhmän jäsenten kanssa toimien viestin viejänä sekä molempien edustajina. Myynninohjaaja tarvitsee ylemmältä johdolta täyden tuen ja luottamuksen työskentelylleen, jotta sitä voi ilmentää ja luoda työntekijätasolla. Jos yrityksen sisällä ei puhalleta yhteen hiileen, toiminta voi muuttua tehottomaksi ja pirstaloituneeksi. Johdon tehtävä yrityskulttuurin jalkauttajana on vaalia yhtenäisiä toimintatapoja ja rakentavaa tapaa tehdä työtä, jossa jokainen ottaa vastuuta tekemisistään. Kulttuuri määrittelee sen, onko vastuun kantaminen hyväksyttävää, vai kannustaako se pakoilemaan vastuuta. Johdon on myös huolehdittava siitä, että myös myynninohjaajilla on käytössä työhön vaadittavat työkalut. Myynninohjaajat mainitsivat haastattelussa, että ajan puute, ristiriitaiset ohjeistukset sekä työvuorosunnittelu ja myyjien vähyytys vaikuttivat negatiivisesti myynninohjaukseen ja heijastuu näin myyjien toimintaan. Jos myynninohjaaja joutuu käyttämään suurimman osan työajastaan myyjien paikkaamiseen kentällä, ei aikaa jää valmentamiselle tai myynnin johtamiselle. Myynninohjaaja ei voi kiinnittää tiettyyn alueeseen, vaan on huolehdittava, että myyntiin tarkoitettua

henkilökuntaa on riittävästi. Jos liian pienestä miehityksestä on jo tullut normi, myyjien lisääminen näkyy kustannuksissa henkilöstökulujen kasvuna. Kuitenkin, pitkällä aikavälillä yritys hyötyy myös taloudellisesti, kun henkilöstön valmentamiselle jää aikaa ja myyntityöntekijät pääsevät tekemään työtänsä. Myynti kasvaa, kun sen tekemiselle järjestetään aikaa.

Esimies, myyntityöntekijä tai kuka tahansa vastuhenkilö tarvitsee rohkeutta. Jos epäkohtiin ei uskalleta, ne heijastuvat lopulta koko yrityksen toimintaan ja jos keinoja ei tunnu löytyvän, voi aina turvautua rehellisyyteen. Luottamusta herättää rehellisyyden ilmapiiri ja työpaikka, jossa on sallittua sanoa ääneen myös sellaisia asioita, jotka ovat vaikeita tai joita muut ei halua kuulla. On tärkeää luoda ja ylläpitää rehellisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kulttuuria, jossa asioista puhutaan suoraan ja ne otetaan puheeksi, kun ne ovat ajankohtaisia. Ei ole tarkoitus hylätä hyvän käyttäytymisen periaatteita eikä kannustaa hallitsemattomiin ja impulsiivisiin reaktioihin. On kuitenkin sallittava mahdollisuus inhimillisyyteen ja tunteiden näyttämiseen. Kun esimies näyttäytyy itse inhimillisenä tekijänä, jolla myös voi olla haasteita käynnistyä maanantaiaamuisin, luo se tahtomattaan itsestään samaistuttavamman kuvan. Työntekijä huomaa, että esimies on vain ihminen ja samalla hyväksyy uuden asian tai muutoksen, joka aiheutti epävarmuutta. Hyvä esimies paljastaa itsestään valikoidun heikkouden, johon alainen voi samaistua. On kuitenkin hyvä muistaa, ettei talousjohtajan tule kertoa alaisilleen, ettei osaa lukea tuloslaskelmaa. Heikkous voi olla esimerkiksi se, että käyttäytyy välillä kömpelösti.

On tärkeää, että jokainen kantaa vastuun toiminnastaan riippumatta asemastaan yrityksessä tai organisaatiossa. Ratkaisukeskeisen ajattelutavan mukaisesti, niin työntekijöiden kuin esimiehen tulisi ajatella mitä itse voi työhyvinvoinnin, työntekijäkokemuksen tai johtamiskulttuurin eteen tehdä, sen sijaan että keskittyisi toisten tekemättömyyteen. Virheiden etsiminen, selitysten vaatiminen ja syytely eivät muuta tai paranna asioita eivätkä varsinkaan ratkaise ongelmia. On osattava muuttaa omaa toimintatapaansa niin, että toisen kanssa yhteistyö sujuu paremmin. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 41.) Esimies voi helposti sortua ajattelemaan, ettei ole itse täysin vastuussa työskentelystään, esimerkiksi toteamalla, että ”ei minulla ole aikaa valmentamiseen tai kaikkien kuuntelemiseen” tai ”minulla ei ole valtuuksia”. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 37.) On uskallettava ottaa vastuu ja tehdä työhön liittyviä päätöksiä.

Esimiesten toiminnan tulee muuttuvan esimerkillisempään suuntaan. Henkilöstö koki, ettei johto toimi aina yhteisten pelisääntöjen ja tavoitteiden mukaisesti tai ole läsnä arjessa. Aktiivisuuden ja tuloksellisuuden ilmapiirin luomiseksi esimiehen on tultava ulos kaapista.

Jatkuva esimiehen läsnäolo tuo tulosta, sillä vuorovaikutus on näin päivittäistä, eikä esimerkiksi sidoksissa kehityskeskusteluihin. On myös kyse viestinnästä. Mitä enemmän salamyökkäisyyttä tai epätietoisuutta, sitä enemmän saadaan aikaan ongelmia. Kun muut jätetään ulos päätöksenteosta, sitä enemmän he sitä vastustavat. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 154.) Yksi johdon tärkeimmistä tehtävistä on huolehtia työntekijöiden pitämisestä ajan tasalla (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 65).

Myyntiä siis tulee johtaa ja myynninohjaus on välttämätöntä. Myynninohjaus tuo lisäarvoa yritykselle, kun myynninohjaajat toimivat yhtenäisillä toimintatavoilla. Tässä on vielä kehittämisen varaa, toimintaa on yhtenäistettävä ja kun kaikki tietävät miten toimia, voidaan myyntityötä tukea paremmin. Myös johtaminen tehostuu, kun sisäistetään yhtenäiset toimintatavat. Tämä vaikuttaa työntekijäkokemukseen siten, että henkilöstön toiminta tehostuu, kun Yritys X:n sisällä ei ole erilaisia tapoja, periaatteita tai tavoitteita työskentelyyn. Myynninohjauksen avulla Yritys X:ssä voidaan vaikuttaa työntekijäkokemukseen positiivisesti, jos myynninohjauksen peruselementit ovat kunnossa, kaikki tekeminen perustuu vuorovaikuttamiselle ja luottamukseen ja myynninohjaajan rooli selkeytetään. Silloin työntekijä voi aidosti kokea tunteen turvallisuudesta, avun saamisesta sekä siitä, että on olemassa henkilö, joka vastaa palautteenannosta. Varsinkin X- ja Y- sukupolville palautteen saaminen on edellytys työhön sitoutumiselle ja sitä vaaditaan. Uudet sukupolvet vaativat työltänsä enemmän, kuin aikaisemmin on vaadittu. Työn merkitys, haasteellisuus, vaikutusmahdollisuudet sekä molemminpuolinen palaute koetaan itsestänselvyyksinä ja mikäli nämä eivät toteudu, hakeudutaan toisiin tehtäviin.

Myynnin johtaminen Yritys X:ssä ei ole vain myynnin edistämistä ja tehostamista. Työ on paljon moninaisempaa ja vaativampaa, kuin miltä se kuulostaa. Myynninohjaukseen on suhtauduttava vakavuudella, varsinkin, kun rekrytoidaan uusia myynninohjaajia. On huomioitava yksilön persoona ja luonne ja tiedostettava sellaiset piirteet, jotka voivat haitata ja vaikuttaa negatiivisesti työhön. Myynninohjaus ei sovi kaikille. On osattava voittaa sellaisten ihmisten luottamus, joita ei entuudestaan tunne. On löydettävä keinoja inspiroida ihmisiä, joiden motivaatorakenteet eivät ole itsestään selviä ja on uskallettava valmentaa toista, jonka ammatillinen osaaminen voi olla paljon parempi, kuin itsellä. Nöyrä, palvelualtis myynninohjaaja, joka on halukas johtamaan toista siten, että antaa itsestään aina enemmän kuin mitä odottaa takaisin, on henkilö, joka työssä oikeasti menestyy, ja jolla on mahdollisuus luottamuksen rakentamiseen. Se on kaiken perusta.

## 5.2 Kehittämiskohteet

Hyväksi johtajaksi, esimieheksi tai myynninohjaajaksi on kuitenkin mahdollista kehittyä. Opiskelemalla johtamisesta teoriaa sekä käytännön esimiestyöskentelyllä myynnin esimies mahdollistaa oman ammatillisen kasvun. Teoriaa ja käytäntöä, molempia tarvitaan, sillä ilman teoreettista osaamista ja ymmärrystä on vaikeaa luoda yhteistä kieltä ja vuorovaikutusta johtajan ja johdettavan välillä. Siksi on tärkeää, että esimies keskustelee johdettavan kanssa esimiehen omista näkemyksistä sekä johdettavien odotuksista esimiestyölle. Seuraavassa työntekijä- ja asiakaskokemuspelissä tulisi keskittyä juuri tähän esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteeseen, sillä idea pelistä ja yhteisestä päivästä on hyvä menetelmä kehittää johtajuutta ja sitä kautta työntekijäkokemusta.

Tutkimuksen tulosten sekä teoreettisen viitekehyksen perusteella esimiestyöllä, myynninohjauksella on paljon merkitystä siihen, miten työntekijät työssään voivat. Esimiestyö sai negatiivisia piirteitä, muttei kuitenkaan sellaisia, joita ei voisi muuttaa. Muutosta ei tapahdu, ellei yksilön omat toimintatavat muutu. Jokainen on vastuussa omasta asenteestaan ja siitä, miten suhtautuu toisiin. Ihminen voi myös kokea, että on oikeutettu toimimaan jollakin tavalla tai että on jonkun toisen velvoite saada jotakin aikaan (Furman & Pinjola & Rubanovitsch 2014, 39.) On kannustettava vastuunottamiseen ja kykyyn tehdä päätöksiä siten, ettei myynninohjaajan päätöksiä myöskään kumota jälkikäteen. On luotettava ammattitaitoon ja osaamiseen, kun päätös on tehty hyödyntämällä tätä ammattitaitoa. Tämä pätee myös myynninohjaajan ja myyjän suhteessa.

Myyntinohjauksen tarkoituksena pitäisi olla enemmänkin työntekijöiden sitouttamisen varmistaminen, työtyytyväisyyden lisääminen sekä työhyvinvoinnin parantaminen kuin myyntivireen kasvattaminen. Nämä kaikki puolestaan vaikuttavat työntekijöiden halukkuuteen tehdä työtä, eli myyntiä. Myyntivire-tasot ovat hyvä konkreettinen apuväline, mutta on syytä ymmärtää myös, miten ihmiset toimivat. Jos myynninohjaaja kiertää osastolla kysyen myyjiltä, millä myyntivireen tasolla tänään on, aiheuttaa se myyjässä lähinnä epäluottamuksen tunnetta sekä epävarmuutta. Luottamuksen puuttuessa ei innostustakaan synny ja elämyksellisen asiakaskokemuksen luominen ei ole mahdollista. Mitkään tulokseen pyrkivät työkalut eivät toimi, jos yrityksessä vallitsee luottamuspula. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 98.) Myynninohjaajilla tulee olla myös tehtävän edellyttämä tietämys ja osaaminen. Mikäli näitä ei ole tai ne ovat puutteellisia, luottamus koko myynninohjausta kohtaan heikentyy. (Pentikäinen 2014, 139.) Luottamuksen rakentaminen on yksi kehittämiskohteista, johon toivottiin löytyvän ratkaisuja.

Myynninohjaajien ja Yritys X:n johtoryhmän yhteistyön on muututtava johdonmukaisemmaksi ja yhteneväisemmäksi, jotta esimiehet viestivät samoja asioita. Myynninohjaajan ja johtoryhmän jäsenen viestit eivät saa olla ristiriidassa keskenään, vaan asioista on sovittava, miten ne viestitään henkilöstölle. Tämä parantaa myös luottamusta, kun toiminnan ristiriitaisuus vähenee.

Jos aito kuunteleminen ja myynninohjaajan ja myyjän välinen kunnioitus puuttuu, valmentamisen teho heikkenee. Mikäli esimies, myynninohjaaja kokee paineita tulostavoitteista, keskittyy se enemmän itse lopputulokseen kuin keinoihin, joilla se saavutetaan. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 103.) Tällöin johtamisen keskiöstä unohtuu ihminen, ja johdetaan asioita, tuloksia ja tavoitteita.

Myynninohjaajan on todettu toimivan operatiivisena esimiehenä yhdessä myyjien kanssa. Myynninohjaajan vastuulla on oma osastonsa, tiiminsä, jonka tilanteiden huomioiminen on osa päivittäistä johtamista. Kuitenkin suorituspaineen ja tulostavoitteiden varjossa myynninohjaus näyttäytyy ajoittain asijahtamisena, eli ihmisten ja resurssien organisoimista ennalta määrättyjen tavoitteiden ja ohjeiden mukaisesti. (Collins 2003.) Myynninohjaajan pitäisi nähdä kaikki alaiset ja ohjaamaan heitä tehokkaisiin työsuorituksiin ja läpi yritysten muuttuvien tilanteiden, ottaen vielä huomioon alaisten elämäntilanteet ja osaamiset. Myynninohjaus on se johtamisen taso, joka näkyy myös asiakkaille ja muille yrityksen sidosryhmille. Onkin oleellista keskittyä strategiatyöhön ja strategian toteuttamiseen ja siten on tärkeää, että myynninohjaaja tuntee yrityksen vision, strategian ja tavoitteet täydellisesti. On myynninohjaajan vastuulla, toteutetaanko strategia käytännössä, vai ei. Jos myynninohjaajan työ jää päivittäisten askareiden ja suorituspaineen alle, koko yrityksen suorituskyky kärsii, sillä toimimattomuus tarttuu alaisiin. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 76.)

Fokus on siirrettävä luottamuksen rakentamiseen. Johtaminen on kaupankäyntiä työntekijän kanssa ja ilman luottamusta on vaikea saattaa kauppaa loppuun. Kuitenkin se edellyttää pitkäjänteistä panostamista yhteistyösuhteisiin. Ei riitä, että puhutaan luottamuksesta tai sen rakentamisesta. Ei myöskään riitä, että toivotaan parasta tai todetaan, että nyt on vain luotettava asioiden järjestymiseen. Luottamus on ansaittava antamalla todisteita tekemisillä. On haastavaa kiinnittää luottamuksen ilmapiiriin huomiota. Woody Allen on kuvannut luottamuksen ilmapiiriä niityllä nukkuviin lampaisiin ja leijoniin. Kuvitellaan, että työntekijät ovat lampaan asemassa. Työntekijälampaat ovat koko ajan varuillaan, jolloin leijonajohto voi hyvin mielin todeta kaiken olevan hyvin ja jokaisen olevan oman perusteltävänsä parissa ja samalla ummistaa silmänsä lampaiden varautuneisuudelle. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 163.) Mikäli esimies tarkistaa toisen tekemisiä jatkuvasti, ollaan epäluottamuksen tiellä. Esimies toimii myös tehottomasti ja turhan byrokratian ohjaamana,

jolloin myös motivaatio alenee ja pahimmillaan vieraannuttaa ihmiset toisistaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 167.) Epäluottamus saa aikaan muun muassa turhautumista, pelkoa, tehottomuutta, uupumisia ja sairaslomia. Se on näin myös kustannuskysymys. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 168.)

Myynninohjauksen ja Yritys X:n on tuettava myös uusien sukupolvien onnistumisia. Henkilöstön täysi potentiaali ja kyvykkyys nousee loistonsa, kun työyhteisö panostaa koulutukseen, jakaa tietoa, antaa rehellistä palautetta, palkitsee oikeudenmukaisesti, antaa vapauksia sekä hajauttaa valtaa. Uudet sukupolvet kaipaavat enemmän mahdollisuutta sosiaaliseen vuorovaikutukseen työssä. On tutkittu, että sosiaaliset verkostot lisäävät tuottavuutta, eritoten jos vuorovaikutussuhde perustuu osaamisen jakamiseen kokeneemman kollegan sekä uuden työntekijän välillä. (Killinger 2016.) Tätä myynnin johtajan on tuettava. Hyvä valmentava johtaminen saa aikaan suuria muutoksia toiminnassa ja myös johtamisessa. Uudet sukupolvet kaipaavat palautetta työstään enemmän kuin ennen, ja myynninohjaus voi hyödyntää tätä murrosta myös omassa kehittämisessään. Palaute ilman mutta-sanaa on opeteltavissa oleva tapa. Ihmiset kaipaavat rehellisyyttä. Varsinkin X- ja Y-sukupolvet odottavat tietynlaista kohtelua ja arvostusta, tietäen myös oman arvonsa. Mikäli esimiesasemassa ei osata tukea näitä vaateita eikä uudenlaista työn merkityksen etsimistä osata käsitellä, vaihtuvuus kasvaa, sillä merkitystä lähdetään etsimään muualta. Motivaattorina ei toimi enää raha eikä yrityksellä ole varaa olla huomioimatta tätä.

Rekrytoinnit ovat mahdollisuuksia uudistaa yritystä. Tällöin on myös pohdittava, miten jo olemassa oleva henkilöstö voi tukea uusia työntekijöitä ja heidän tulevaisuuttansa, mutta myös mitä uudet tulijat tuovat mukanaan organisaatioon. Erityisesti on kiinnitettävä huomiota uuden työntekijäpolven kouluttamiseen esimerkiksi henkilökunnan kierrättämisellä. Liian kauan saman työn tekeminen voi pahimmillaan laskea motivaatiota. Kierrättäminen voi parhaimmillaan vahvistaa luottamuksen ilmapiiriä, kun omaa osaamista pääsee hyödyntämään muualla, luoden samalla uusia verkostoja työyhteisössä. (Pentikäinen 2014, 164.) Monipuolisuus työtehtävissä kasvattaa tehokkaasti koko yrityksen osaamista. Parhaat käytännöt kierrätetään ja vanhat toimintatavat voidaan haastaa, kun niitä tarkastellaan uusin silmin. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 127.) Tämä edistää myös osaamisen ja tiedon jakamista yli osastorajojen. On kuitenkin syytä muistaa, että kierrättäminen vasten työntekijän tahtoa voi johtaa motivaation laskemiseen sekä kapinointiin. Kierrättäminen tulee hoitaa myös huolellisesti ja hienotunteisesti yhteistyössä työntekijän kanssa, eikä siten, että työntekijä määrätään ennalta tuntemattomalle osastolle tai pahimmillaan huomaa työvuorolistasta osastonsa muuttuneen. Uusissa tehtävissä ihminen kaipaa enemmän tu-

kea ja varmistamista, kuin aiemmin. Tässä myynninohjauksen merkitys työntekijäkokeemukseen korostuu jälleen. Asiat voidaan hoitaa hyvin, tai huonosti. Rekrytoinneissa on tärkeää valita oikeat ihmiset tekemään oikeaa työtä. Oli siten kyse myyjästä tai myynnin esimiehestä, on oleellista pohtia, onko hakijalla todellista intohimoa työtä kohtaan ja mikä hakijan todellinen panos ja sitoutumisen aste työtä kohtaan on. Näin voidaan ennaltaehkäistä myös alisuorittamista.

Perehdytys onnistuu paremmin eri osastoilla, mikä johtuu myynninohjauksen epätasalaisuudesta sekä epäselvyydestä siitä, kenen vastuulla perehdyttäminen on. Uuden työntekijän vastaanottaminen epäonnistuu myös, jos siitä ei ole viestitty etukäteen eikä näin sitä ole valmisteltu. Pahimmillaan uusi henkilö kokee tulonsa siten, että on toisten tiellä, eikä kenelläkään ole aikaa käydä läpi työhön liittyviä asioita. Tervetulleeksi tulemisen tunnetta ei näin synny. Uusien työntekijöiden vastaanottaminen tulisi yhtenäistää samanlaisiksi käytännöiksi Yritys X:ssä. Tämä vaikuttaa työntekijäkokeemukseen positiivisesti siten, että uusi työntekijä kokee tunteen turvallisuudesta, innostumisesta ja tervetulleeksi tulemisestä. Nämä seikat ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat myös työntekijän sitoutumiseen ja pysyvyyteen yrityksessä, eli tahollaan kysymys on kustannustehokkuudesta. Uusien työntekijöiden rekrytointiprosessi, työpaikkailmoituksesta kassakoulutukseen, on yritykselle suuri investointi, ja sitä olisi myös pidettävä sellaisena, jolloin sen laatuun kiinnitettäisiin enemmän huomiota. Kun myös perehdyttämiseen ja osaamisen jakamiseen kiinnitettäisiin enemmän huomiota, puututtaisiin samalla alisuorittamiseen ja sen ennaltaehkäisemiseen. Alisuorittaminen johtuu yleensä koulutuksen ja tuen puutteesta alkutaipaleella, jonka seurauksena usko omaan osaamiseen laskee – ja sitä kautta sisäinen motivaatio, sillä työn perustarpeet eivät tällöin täyty. Myynninohjaajalla on iso vastuu näiden tunteiden ja kokemusten luomisessa, sillä hän on myös mahdollisesti ensimmäinen ihminen, kenet uusi työntekijä yrityksestä tapaa. Ensivaikutelmalla, ensi tunteella, on väliä

Yritys X:n työntekijät kokivat ylpeyttä työpaikastaan. Puhutaan käyntikorttiylpeydestä, eli siitä, että ollaan ylpeitä omista ja yhteisistä saavutuksista ja siitä mitä ollaan tekemässä. Ihmiset tarvitsevat silti arvostusta, jota voi osoittaa kiitoksella ja yksilöllisellä huomiolla. Jopa palkan suuruutta tärkeämpää on ihmisten välinen arvostus (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 99). Arvostus ja elämys tarttuu myös asiakkaaseen. Asiakaskokemus, elämys syntyy onnistuneesta vuorovaikutussuhteesta. Palveluyrityksessä johtaminen ja yrityksen kulttuuri ovat tärkeässä asemassa. Jotta asiakkaalle voidaan tuottaa elämyksiä ja sitä kautta kilpailuetua yritykselle, on osattava sijoittaa oikeilla kyvyillä varustetut työntekijät, myyjät tai myynninohjaajat, oikeisiin ja heille sopiviin työtehtäviin. Kaikkien on oltava motivoituneita ja sitoutuneita työhön. Kun kokee tunteen jostain itseään suuremmasta päämäärästä, ihminen myös sitoutuu siihen (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 105).

Työllä pitää olla merkitys. On siis tärkeä ymmärtää ne tekijät, jotka tukevat positiivista työntekijäkokemusta tai mitkä seikat vaikuttavat siihen negatiivisesti. Jos työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä ja kokevat sen merkitykselliseksi, on todennäköistä, että he haluavat suoriutua työstään paremmin ja antaa enemmän. Työntekijäkokemuksen luominen on esimiesten vastuulla.

Lopulta myynnin tekijä on Yritys X:ssä se, joka luo toiminnallaan positiivisen asiakaskokemuksen ja aidon elämyksen, jolloin asiakas palaa takaisin. Työntekijä, joka suhtautuu intohimoisesti ja inspiroituneesti työhönsä, sekä työnantajaansa, on näiden elämysten tuottaja. Kuitenkaan ilman luottamusta, myötätuntoa tai kykyä johtaa ihmistä ei ole mahdollista synnyttää sellaista työntekijäkokemusta, joka vaaditaan merkityksellisten asiakassuhteiden luomiseksi. Vaikka opinnäytetyössä painotetaan johtamisen merkitystä ja tärkeyttä, on korostettava myös työntekijän, yksilön vastuuta, sillä se on jotakin, mihin voi vaikuttaa vain itse eikä sitä voi ottaa toiselta pois. Vastuu omasta asenteestaan ja vapaudesta valita asennoitumisensa muutoksiin, johtamiseen sekä omaan kehittymiseensä sekä vastuuta korjata tilanteet, joissa välit ovat jo tulehtuneet eikä luottamusta ole. Vapaus valita oma tiensä.

### **5.3 Oman oppimisen reflektointi**

Opinnäytetyön tekeminen on ollut oman osaamiseni kehittämisen kannalta kivinen polku, jossa sisukkuuttani, päämäärätietoisuuttani sekä resilienssikykyäni – kykyäni selviytyä yllyttävistä ja ennakoimattomista tilanteista – on testattu. Kun oma päämäärä on korkealla ja tahtotila tukee tavoitteiden saavuttamista, on mahdollista saavuttaa mitä tahansa. Ammatillinen kehittyminen, kasvaminen ihmisten johtajana sekä rehellinen reflektointi niin omaa, kuin toisten tekemistä kohtaan ovat olleet asioita, joihin olen halunnut kiinnittää huomiota tämän matkan aikana. Kun lainasin Franklin ajatusta vapaudesta valita oma asennoitumisensa missä tahansa tilanteessa, pohdin omaa asennettani tilanteessa, jolloin ensimmäinen opinnäytetyön suunnitelma ja aihe meni uusiksi samana päivänä, kun ne oli tarkoitus esittää. Tarjous toimeksiannosta houkutti ja tartuin siihen. Riski kannatti, sillä opinnäytetyön tutkimustulosten ja käytännöllisen, konkreettisen kehittämissuunnitelman loin tahtomattani itselleni tietä seuraavaan askeleeseen urallani. Toisenlaisella asenteella tämä olisi kohdallani jäänyt tapahtumatta.

Kiitän Yritys X:ää tästä luottamuksenosoituksesta, joustamisesta sekä avoimuudesta koko opinnäytetyöprosessin aikana. Tätä opinnäytetyötä on kirjoitettu ajoittain syöpäsairaalan odotushuoneessa, sillä asennoitumista siskon rooliin on tarvittu enemmän kuin koskaan ennen. Haluan pitää tätä opinnäytetyötä muistutuksena sille ihmiselle, joksi olen tuleva,



että asenne on ratkaisu myös niissä tilanteissa, joissa olosuhteet tuntuvat lohduttomilta eikä ratkaisua tunnu löytyvän. Haluan myös korostaa, että rehellisyys ja inhimillisyys ovat ihmislähtöisen työn perusta, jossa vain luottamuksella on merkitystä. Kiitän myös äitiäni, joka jaksoi sparrata työtäni ja haastaa osaamistani ääri rajoille. Kiitos mentorilleni, henkilöstöjohtamisen ammattilaiselle, mutta ennen kaikkea ystävälleni Sini Vitikaiselle, jonka tulevaisuus on palvelevan johtamisen ja ihmisten johtamisen keskiössä. Kiitos elämälle.

## Lähteet

Aalto, E & Rubanovitch M. 2007, 2008. Haasteena myynnin johtaminen. Libris Oy. Helsinki.

Cauffman, L. 2017. Ratkaisukeskeinen coaching. Uitgeverij Boom Nelissen. Amsterdam.

Collins, J. 2003. Hyvejohtajuus. Talentum. Helsinki.

Comaford, C. 2018. Why leaders need to embrace employee motivation? Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/christinecomaford/2018/01/20/why-leaders-need-to-embrace-employee-motivation/#44915ede1272>. Luettu 8.2.2019.

Friedman, C. 2006. The girl's guide to being a boss (without being a bitch): Valuable lessons, smart suggestions and true stories for succeeding as the Chich-in-charge. Morgan road books. US.

Fruman, B, Pinjola, N, Rubanovitch M. 2014. Valmenna. Onnistumaan. Nyt. OY Imperial Sales AB / Johtajatiimi. Saarijärvi.

Goleman, D. 1998. Tunneäly työelämässä. Brockman, Inc.

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A., & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hiekkataipale, M. 2018. Jyväskylän yliopisto, väitöskirja: Between rock and a hard place: Middle managers' ethical decision making and behaviour in the organizational context. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7382-7>. Luettu 27.2.2019.

Huurinainen, M. & Hyytiäinen, R. 2016. Työntekijäkokemus näkyy tuloksessa. Luettavissa: <https://www.talouselämä.fi/kumppaniblogit/accenture/tyonekijakokemus-nakyy-tuloksessa-6604624>. Luettu 25.2.2019.

Iyer, R. & Johlke, M.C. 2015. The role of external customer mind-set among service employees. Journal of service marketing 29. Emerald Publishing.

- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tammi. Helsinki.
- Järvinen, P. 2014. Onnistu esimiehenä. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä.
- Killinger, J. 2018. Why you can't ignore social connections at work: how does this help improve the employee experience? Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/2043555350?accountid=27436>. Luettu 25.2.2019.
- Lehikoinen, R. & Sinivuori, S. 2014. Tulevaisuus suosii rohkeaa – johtamista. Saarijärven Offset Oy. Saarijärvi.
- Leiviskä, P. 2017. Johdonkin kannattaisi se uskoa: Työmotivaatio näkyy viivan alla. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/johdonkin-kannattaisi-se-uskoa-tyomotivaatio-nakyy-viivan-alla/f439e710-9db0-3b7e-8c41-33ce2c158a5e>. Luettu 19.2.2019.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Talentum. Helsinki.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Nissinen, V. & Kinnunen, T & Jorma, S. 2015. Syväoppimisesta syväjohtamiseen. Talentum Media Oy. Liettua.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Otava, Helsinki.
- Pentikäinen, M. 2014. Luottamus. Otava. Keuruu.
- Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2012. Johtamisen psykologia. PS-kustannus. Jyväskylä.

- Harju, K & Kallasvuo, A. 2007. Esimiehen huoltokirja. Edita, Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, R. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.
- Huisman, K. 2017. Tunteet ja niiden merkitys esimiestyössä. Haaga-Helia, opinnäytetyö  
Luettavissa: <http://www.theseus.fi/handle/10024/130472>. Luettu 2.1.2019.
- McLeod, M. 2007. Self-Coaching Leadership, Simple Steps from Manager to Leader. John Wiley & Sons Ltd. West Sussex.
- Mertel, T. & Brill, C. 2015. What every leader should know about becoming a servant leader. Industrial and Commercial Training. 2015. Emerald Group Publishing Limited. New York & California.
- Moksi, K. 2016. Menesty esimiehenä nykyajassa. Bookcover. Seinäjoki.
- Rantanen, S. 2016. Miten työntekijäkokemuksen tarinallistaminen tarkoittaa? Luettavissa: [emine.fi/mita-tyontekijakokemusten-tarinallistaminen-tarkoittaa/](http://emine.fi/mita-tyontekijakokemusten-tarinallistaminen-tarkoittaa/). Luettu 25.2.2019.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Edita. Helsinki.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. WS Bookwell Oy. Juva.
- Routarinne, S. 2008. Valta ja vuorovaikutus. Tammi. Helsinki.
- Rubanovitch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Räty, R. 2017. Palvelevan johtajan organisaatio menestyy paremmin. Luettavissa: <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2017/palvelevan-johtajan-organisaatio-menestyy-paremmiin>. Luettu 19.2.2019
- Saarinen, M. & Aalto-Setälä, P. 2006. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Saarinen, M. 2001. Tunne älysi, älyä tuntevasi. Opas oman ja työyhteisön tunneälyn kehittämiseen. WSOY. Juva.

Stevens, G. 2018. Humanity has a key driver of the employee experience and organizational success. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/PrimoRecord/pci.proquest2158009663>. Luettu 25.2.2019.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Unipress. Kuopio.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Ulrich, D., Smallwood N. & Sweetman K. 2008. The leadership code. Harward Business School Publishing. Boston.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum. Helsinki.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.

Yohn, D. 2018. 2018 Will be the year of employee experience. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/#42bfc4611c8f>. Luettu 22.1.2019.

## **Liitteet**

**Liite 1. Myynninohjauksen kehittämissuunnitelma – salainen julkaistavaan työhön**

## **Liite 2. Myynninohjaajien haastattelukysymykset**

1. Hyödynnätkö työssäsi myyntivire- tasoja? Kyllä, miten? En, miksi?
2. Mikä vaikutus myynninohjauksella on työntekijäkokemukseen?
3. Onko työssäsi onnistumiselle esteitä? Kyllä, mitä?
4. Miten kehittäisit myynninohjausta omalla osastollasi?