

## **Esimiestyön merkitys myyntitavoitteiden saavuttamisessa Yritys X:n myymälässä**

Laura Kokkonen



<b>Tekijä(t)</b> Laura Kokkonen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Esimiestyön merkitys myyntitavoitteiden saavuttamisessa Yritys X:n myymälässä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 42 + 3
<p>Yhdessä tekeminen ja siinä onnistuminen riippuvat siitä työskentelevätkö tiimin jäsenet toisiaan arvostaen ja luoden yhdessä innostavan sekä luotettavan työilmapiirin. Toimiessaan työilmapiiri antaa vapauden jokaiselle epäonnistua, kehittyä ja olla iloisia omista sekä muiden menestyksistä. Esimiehen tehtävänä olisi työympäristön rakentaminen yhdessä tiimin kanssa, jossa jokaisen saatavilla olisi näiden tunteiden kokeminen.</p> <p>Opinnäytetyössä pohditaan esimiestyön merkitystä tiimin ja sen yksilöiden myynnin tuloksekkuuden kannalta. Esimiestyötä avataan tietoperustan avulla niiltä osa-alueilta, jotka koetaan olevan olennaisia vastuita esimiestyössä. Opinnäytetyössä tutkitaan esimiestyön merkitystä Yritys X:n myymälän myyjien myyntisuoritusten kannalta, joten myös myyntityötä on avattu tietoperustassa omana kokonaisuutenaan. Myynnin tietoperustassa on käsitelty aiheita, joiden avulla myyjä itse voi vaikuttaa myynnin tuloksekkuuteen.</p> <p>Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa tutkittiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena myymälän esimiesten tuen tilannetta myyjien myyntisuoritusten kannalta. Tutkimukseen haastateltiin kohdeorganisaation myymälän 2 esimiestä ja 4 myyjää. Tutkimuksessa selvisi myymälän työilmapiirin olevan hyvässä kunnossa. Jokainen kokee työpaikallaan arvostuksen tunnetta ja tuki tiimin kaikilta jäseniltä on helposti saatavilla. Tutkimuksen tuloksien perusteella oli huomattavissa, että myymälän esimiesten toiminnassa oli myyjien mielestä puutteita. Esimiesten ei koettu panostavan tarpeeksi palautteen antamiseen ja palkitsemiseen, mikä taas heijastui myyjistä arvostuksen ja motivaation puutteena.</p> <p>Johtopäätöksien avulla myymälän esimiehille tehtiin muutamia kehittämissuhteita toimintaansa varten. Kehittämissuhteiden tarkoituksena on antaa esimiehille suuntaa oman toiminnan muuttamiseen niin, että tiimin myyjät kokisivat arvostuksen ja motivaation tunnetta työssään jatkossa. Myymälän myyjät ovat sitoutuneita työhönsä, mutta on tärkeää, ettei esimies ota heidän asennettaan ja sitoutumistaan itsestäänselvyytenä. Esimiesten tulisi painottaa toiminnassaan ajan ja arvostuksen jakamista työntekijöiden kesken, jotta työntekijät pysyvät sitoutuneena yhteisiin tavoitteisiin jatkossakin.</p>	
<b>Asiasanat</b> Alaistaidot, esimiestyö, myyntityö, arvostus, palkitseminen, motivaatio	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoite .....	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	2
2	Hyvä esimies.....	4
2.1	Esimiestyön tarkoitus .....	4
2.2	Uuden työntekijän perehdytys .....	5
2.3	Hyvinvoiva ja toimiva työilmapiiri .....	6
2.4	Palautteen jakaminen.....	7
2.5	Motivointi.....	8
2.6	Palkitseminen.....	10
3	Huippumyyjä .....	11
3.1	Asenne.....	12
3.2	Ajankäytön hallinta ja tavoitteellisuus .....	12
3.3	Myyntiesittelytaidot ja tuloksellinen asiakaskohtaaminen.....	13
3.4	Tuotetietous .....	13
3.5	Ulkoinen olemus .....	14
3.6	Asiakashankinta ja lisämyynti.....	15
3.7	Kyky tulla toimeen eri ihmisten kanssa.....	15
3.8	Kaupanpääöstaidot .....	16
4	Tutkimus .....	18
4.1	Tutkimusmenetelmät.....	18
4.2	Haastattelu.....	21
4.3	Tutkimuksen tavoite .....	22
4.4	Tutkimussuunnitelma ja aikataulu .....	23
4.5	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	24
4.6	Kohdeorganisaatio .....	25
4.7	Tutkimuksen tulokset .....	26
5	Pohdinta.....	32
5.1	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet.....	32
5.2	Opinnäytetyöprosessi ja oma oppiminen .....	38
	Lähteet .....	41
	Liitteet.....	43
	Liite 1. Opinnäytetyösuunnitelma ja tutkimussuunnitelma.....	43
	Liite 2. Haastattelu kysymykset myymälän myyjälle.....	46
	Liite 3. Haastattelu kysymykset myymälän esimiehelle.....	47

# 1 Johdanto

Jokainen haluaa toteuttaa ja tulla kuulujaksi omana itsenään työpaikoillaan. Jokainen tarvitsee arvostusta ja ymmärrystä esimieheltään sekä tiimin muilta jäseniltä. Työpaikan tulisi toimia niin, että ihmiset arvostavat toinen toistaan, luoden yhdessä innostavan ja hyvinvointia työllämpiiriin. Työpaikan tiimin tulisi toimia niin, että jokaisella on tilaa oppia ja olla iloinen niin omista kuin toistenkin menestyksistä sekä saada tukea epäonnistumisiin. Yrityksen tärkeimmät varat ovat työntekijöissä, mutta silti liian usein esimiestasolla unohdetaan, kuinka tärkeää on kohdella niin uusia kuin jo kauan työsuhteessa olleita työntekijöitä arvostuksella. Ajan ja voimavarojen investoiminen työntekijöihin kannattaa aina.

Jokainen työntekijä on yksilö, osa pienempää tai suurempaa tiimiä. Jotta tiimi saadaan toimimaan haluttuja tavoitteita kohti, täytyy tuntea jokainen yksilönä ensin. Työpaikan ilmapiiri ja hyvinvointi, motivointi sekä palkitseminen ovat tärkeitä osa-alueita, millä ylläpitää myyjän halukkuutta ja intoa työtään kohti. Esimiehellä on vaikutusvaltaa moniin myymälän asioihin ja näin ollen voi toimia monien tilanteiden koordinaattorina, sekä muutoksen johtajana tarpeen vaatiessa. Esimiehen tulisi olla tietoinen tiimin tilanteesta niin yksilötasolla kuin myös kokonaisuudessaan, jotta tiimi voi toimia parhain mahdollisin tuloksin. Työntekijöiden onnistuminen työtehtävissään on myös mittari esimiesten onnistumisille.

Johtamistapoja on erilaisia, mutta jokaisella esimiehellä tulisi olla päämääränä nähdä tiimin onnistuminen ja päästä yhdessä pitkälle. Tiimi joka työskentelee yhdessä, on tiimi, joka onnistuu. Monesti unohtuu toimivan työyhteisön merkitys ja voima menestystä saavutuksessa. Korpisalo tiivistää blogissaan Esimiestyötä ja Empatiaa (2019a) hyvin tämän opinnäytetyön teemaan sopivan ajatuksen, ”Pelkkä johtajan titteli ei tuo mukanaan kunnioitusta ja hyväksyntää.”. Esimiehen ei tulisi pitää itsestään selvyytenä toimivaa työyhteisöä ympärillään, vaan nimenomaan vaalia ja arvostaa sitä. Toiminnallaan esimies voi paitsi johtaa esimerkillisesti kohti haluttuja tuloksia, mutta myös osoittaa työntekijöilleen arvostusta heidän työpanostaan kohtaan ja näin varmistua sen saamisesta jatkossakin.

## 1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoite

Opinnäytetyön aihe sai inspiraation omien kokemusten ja tuntemuksien kautta siitä, miten suuri vaikutus omaan työhön on esimiehen tuella ja tiimin toimivuudella. Hyvän esimiestyön ja sen tuen tärkeys alaisten toimintaan on usein unohtuvaa esimiesten muiden kiireiden takia. Tärkeää olisi kuitenkin muistaa, että myyjät ovat tulosten tuojia myymälälle, siksi panostaminen heidän motivaatioon ja työhyvinvointiin kokonaisuudessaan on tärkeää toimivuuden kannalta. Opinnäytetyön toivotaan avaavan paitsi kohdeorganisaation

myymälän esimiesten silmiä, myös muiden esimiestyössä tai siihen pyrkivien silmiä omalle toiminnalleen sekä kehityskohteiden tunnistamiselle. Opinnäytetyössä keskitytään myymälän esimiesten tukeen myyjien tavoitteellisen myynnin suorittamisessa.

Jokainen omaa omat näkemykset ja kokemukset siitä, minkä he kokevat huonoksi ja hyväksi esimieheksi. Tämän opinnäytetyön tavoitteena ei ole tuoda esille hyvän tai huonon esimiehen tunnusmerkkejä, vaan käydä läpi asioita mitä esimiehen tulisi muistaa toiminnassaan sekä mitä välttää. Opinnäytetyön toivotaan avaavan esimiestyössä työskentelevien tai esimiestyöhön tavoittelevan silmiä sille, mitä omassa toiminnassaan voisi tehdä toisin ja millaisena johtajana hänet halutaan muistaa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka kohdeorganisaation myymälän esimiehet ovat mukana myyjien myyntitavoitteiden saavuttamisessa ja työn onnistumisissa sekä epäonnistumisissa. Opinnäytetyön tueksi toteutettiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, mihin haastateltiin kohdeorganisaation 2 esimiestä ja 4 myyjää. Toiveena oli löytää kehityskohteita esimiesten päivittäisiin toimintoihin myyjien näkökulmasta, jotta myyjät kokisivat arvostusta ja motivaation lisäystä työhönsä.

Pääongelma:

- Mikä merkitys esimiestyöllä on tuloksekkaaseen myyntityöhön Yritys X:ssä?

Alaongelmat:

- Miten myyjät kokevat nykyisen tilanteen myymälässä motivoinnin, palkitsemisen ja työhyvinvoinnin saralla?
- Mihin asioihin esimies voi toiminnallaan vaikuttaa myymälässä?
- Ovatko esimiehet aidosti kiinnostuneita myyjien suorituksesta yksilötasolla?

Opinnäytetyön tavoitteena on avata paitsi kohdeorganisaation esimiesten, myös muiden esimiestyössä työskentelevien ja siihen pyrkivien silmiä omalle toiminnalleen. Tutkimuksen toivotaan tarjoavan esimiehille kehityskohteita ja ideoita uudistaa sekä muuttaa omaa toimintaansa niin, että myyjien tuloksekkuus olisi maksimissaan jatkossakin.

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön teoriaosuus kostuu luvuista 2-3 ja tutkimusosa luvuista 4-5. Teoriaosuuden ensimmäinen osuus käsittelee esimiehen keinoja olla läsnä ja antaa tukea myymälän päivittäisiin toimintoihin. Teoriaosuudessa keskitytään esimiestyön osa-alueisiin, jotka tukevat tutkimuksessa käsiteltäviä aiheita. Teoriaosuudessa käydään läpi muun muassa asioita

joihin, esimiehellä on vaikutusta myymälässä, sekä mihin esimiehen tulisi keskittää huomiota tiimin toimivuuden ja hyvinvoinnin kannalta. Teoriaosuuden toisessa osassa käsitellään tutkimuksen kannalta olennaista teoriaa myynnistä, huippumyyjän ominaisuuksien kautta. Huippumyyjän ominaisuuksien kautta saadaan hyvin käytyä läpi myyjän omaa vastuuta tuloksekkaaseen myyntityöhön esimiestyön merkityksen rinnalla.

Opinnäytetyön tutkimusosassa luvuissa 4-5 käsitellään osana opinnäytetyötä tehtyä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää kohdeorganisaation myymälän myyjien tuntemuksia heidän esimiestensä arvostuksesta heidän työtään kohtaan. Tutkimuksessa selvitettiin haastatteluiden avulla muun muassa minkälaisena työntekijät kokevat tämän hetkisen työilmapiirin, sekä miten he kokevat heidän esimiestensä arvostavan ja antavan aikaa heidän työpanokselleen sekä kehitykselleen. Jotta kehityskohteita saataisiin mahdollisimman selkeästi esille, esimiehiltä kysyttiin haastattelussa heidän kantaa samoihin aiheisiin.

Tutkimusosassa 4 esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatiota ja käydään läpi tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä, tavoitteita, tutkimuksen aikataulua, validiteettia ja reliabiliteettia. Luvussa 4 käydään myös läpi tutkimuksesta saadut tulokset. Luvussa 5 käydään läpi tutkimuksen tuloksista tehtyjä johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia. Luvussa käydään läpi lopuksi myös omaa oppimista opinnäytetyö prosessin aikana.

## 2 Hyvä esimies

Hyvän esimiehen määritelmä riippuu jokaisen henkilökohtaisista kokemuksista ja siitä minkä itselleen mieltävät toimivaksi. Esimiestyöllä on vaikutusta organisaation tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Toimiva esimiestyö vaatii hyviä ja vastuullisia vuorovaikutus- ja johtamistaitoja, niin yksilöiden kuin ryhmienkin kesken. Hyvällä esimiestyöllä on todistetusti merkittävä yhteys organisaation toimivuuteen ja menestymiseen. Esimiehelle tärkeää on tietää ja ymmärtää omat tehtävänsä, sekä tavoitteensa suhteensa organisaation kokonaisuuteen menestyäkseen. Sama koskee työntekijää. Esimiehen tehtävänä on auttaa jokaista työntekijää näkemään organisaation kokonaisuus niin, että jokainen työntekijä tietää mihin heidän odotetaan pyrkivän. (Hyppänen 2013, 11.)

*”Esimiehen tehtävä on nostaa potentiaali esiin. Tukea ja kannustaa, antaa tilaa kehitykselle. Luoda ympäristö, joka ravitsee kasvua. Inspiroida ja innostaa. Haastaa ja kyseenalaistaa. Peilata auki kohtia, jotka tarvitsevat vielä ohjausta ja harjoittelua.”* (Korpisalo 2019b.)

### 2.1 Esimiestyön tarkoitus

Management ja leadership termit ovat tunnetuin tapa jakaa esimiehen rooli ja tehtävät. Managerit suunnittelevat, budjetoivat ja organisoivat toimintaa, kun leaderit toimivat yhteistyössä ihmisten tunteiden ja ajatusten kanssa. Management johtaminen tarkoittaisi käytännössä toiminnan lukujen analysointia ja johtopäätösten tekemistä, kun taas leader tapauksessa lukujen analysointi tapahtuisi yhdessä tiimin kanssa antaen palautetta ja miettien yhdessä ehdotuksia tulevaan. Hyvä esimies toimii niin managerina, kuin myös leaderina. (Hyppänen 2013, 14.)

Käskeminen, valmentaminen, osallistuminen, delegoiminen ja valtuuttaminen ovat Sydänmaanlakan (2000) mukaan älykkään johtamisen malliin kuuluvat viisi erilaista johtamistyyliä. Käskemisen tyyliä tulisi käyttää, kun tehtäviä tulisi suorittaa nopealla aikataululla valvotusti niin, että tehtävä varmasti tulee toteutettua. Valmentaminen on ohjausta ja opastusta henkilöstön kanssa. Osallistumisen tarkoituksena on saada parhaita mahdollisia tuloksia yhdessä tekemällä. Kun esimies jakaa työntekijöille uusia laajempia tehtäväkokonaisuuksia tehtäväkseen puhutaan delegoinnista. Valtuuttaminen tarkoittaa tilanteita, joissa yksilö tai tiimi toimii ilman ohjausta itsenäisesti. Se, mitä johtamistyyliä tulisi käyttää riippuu tilanteesta ja yksilöiden tarpeista. (Hyppänen 2013, 15-16.)

Esimiestyön haaste on toimia niin, että jokainen ympärillä työskentelevä toimii parhain mahdollisin tuloksin. Esimiehen työhön kuuluu menestyksen mahdollistaminen ja aikaansaaminen, jonka tuottajina esimiehellä ovat työntekijät. Työn edellytykset muuttuvat jatkuvasti, joten samat käytännöt tai tavat eivät toimi uudelleen ja uudelleen. Ei riitä, että esimies kertoo, mitä pitää tehdä tai miten. Sekä esimiehen, että työntekijöiden on jatkuvasti tarkistettava toimintatapojaan määrittääkseen niitä uudelleen. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 14.)

## **2.2 Uuden työntekijän perehdytys**

Perehdyttämisellä on tärkeä osuus uuden työntekijän tai uuden tehtävän saaneelle, jotta voidaan varmistua työn sujuvuudesta. Perehdytyksen jälkeen työntekijällä tulisi olla tarpeelliset valmiudet suorittaa työtehtävänsä menestyksekkäin tuloksin. Esimiehen kannalta olisi kannattavaa luoda perehdytysuunnitelma, jossa käy ilmi, mitä asioita perehdytyksessä käydään läpi. Perehdytysuunnitelman avulla voidaan myös varmistaa ennalta kaikkien tarvittavien resurssien saatavuuden. Esimiehen tulisi huolehtia, että perehdytys sisältää kattavasti tarvittavat tiedot organisaatiosta ja työtehtävistä. (Hyppänen 2013, 217-218.)

Perehdytyksessä tulisi keskittyä organisaation yleisperehdytykseen, mutta myös yksityiskohtaisemmin työtehtäviin ja työntekijän omiin tavoitteisiin. Uuden työntekijän on olennaista tietää, mistä hänen työtehtävänsä koostuvat ja mitä häneltä näin ollen odotetaan sekä miten työ tehdään ja mitä resursseja siihen liittyy. Tärkeää on myös tietää kenelle työtä tehdään eli ketkä ovat asiakkaita tai yhteistyökumppaneita. Jotta, työntekijä ymmärtää oman tarkoituksensa organisaation kokonaisuudessa tulisi myös keskustella siitä, mitkä ovat työntekijän työn merkitykset, vastuut ja miten hänen työtään tullaan arvioimaan jatkossa. (Hyppänen 2013, 219.)

Haapalainen mainitsee kirjassaan *Rennosti tiukka esimies* (2007, 21.), kuinka tärkeää on varmistaa uuden työntekijän työn alkaessa hänen suhteestaan esimieheen sekä yritykseen. Ajankäyttö pelkästään työtehtävien ja toimintojen läpi käymiseen ei riitä. Kun uusi työntekijä kokee olevansa tärkeä yritykselle ja esimiehelleen, tahtoo hän antaa parhaimman mahdollisen työpanoksensa. Uusi työntekijä kokee itsensä tärkeäksi yksilönä jatkossa, jos esimies ja muut ympärillä työskentelevät ovat osoittaneet aitoa kiinnostusta häntä kohtaan heti alussa. (Haapalainen 2007, 21.)



### 2.3 Hyvinvoiva ja toimiva työilmapiiri

Työyhteisö on suuri voimavarojen lähde jokaiselle työntekijälle. Työyhteisön sosiaalinen vuorovaikutus voi olla joko elämää rikastavaa tai pahimmassa tapauksessa sitä pilaavaa. Työyhteisön työhyvinvointiin vaikuttavat jokainen organisaation jäsen omalla toiminnallaan. Työhyvinvointi voi vaikuttaa positiivisesti yrityksen tulostuloksiin ja asiakastytytyväsyyteen. Toimiessaan työhyvinvoinnilla on vaikutusta myös työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen ja sairaspöissaoloihin. (Työterveyslaitos 2019.)

Hyppänen (2013, 166) on luetellut työhyvinvoinnin saavan aikaan seuraavia asioita työyhteisössä:

- parantaa tuloksekkautta
- parantaa henkilöstötytytyväsyyttä
- parantaa asiakaspalvelua ja sitä kautta asiakastytytyväsyyttä
- vähentää vaihtuvuutta
- vähentää sairaslomia ja tapaturmia
- pienentää eläkekustannuksia.

Esimies voi toiminnallaan vaikuttaa hyvinvoivan työpaikan rakentamiseen. Esimiehen tulisi toiminnallaan olla oikeudenmukainen jokaista työntekijää kohtaan, huolehtimalla säännöllisten kehityskeskusteluiden ja palaverien järjestämisestä. Esimiehen johtamistavan tulisi auttaa ihmisiä onnistumaan ja tätä kautta saada onnistumisen tunteita myös itselleen. (Hyppänen 2013, 171.)

Työterveyslaitos (2019) on listannut hyvinvoivan työntekijän tunnusmerkkejä seuraavasti:

- motivoitunut ja vastuuntuntoinen
- pääsee hyödyntämään vahvuuksiaan ja osaamistaan
- tuntee työnsä tavoitteet
- saa palautetta työstään
- kokee itsensä tarpeelliseksi
- kokee työssään riittävästi itsenäisyyttä, että yhteenkuuluvuutta
- kokee onnistumisen ja innostumisen tunteita työssään.

Kannustuksella ja positiivisella palautteella esimiehen on helppo tukea sekä parantaa työilmapiiriä. Hyvät vuorovaikutussuhteet rakentuvat avoimelle keskustelulle ja rehellisyydelle, näin myös vaikeimmatkin asiat on helpompi ottaa puheeksi. Palautteen jakaminen on tärkeä osa hyvän työilmapiirin ja hyvinvoinnin ylläpitämistä. Palautteen toteuttaminen

työyhteisössä parantaa jokaisen yksilön itsetuntemusta ja hyvää työilmapiiriä, sekä kehittää työsuoritusta ja oppimista. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 15.)

## 2.4 Palautteen jakaminen

Tiimien kesken parhaiten työssään onnistuvat nousevat tai nostetaan esiin onnistujina muiden ylitse. Myyntialalla parhaiten tulosta tekevät myyjät pääsevät tuloksillaan nousemaan tiimin sisällä muiden silmissä tai esimiesten nostattamina. Kulmakivi tällä usein on muiden tiimin jäsenten motivaation loppuminen työhön. Tietyissä määrin kilpailu on tervettä ja tuo jokaiselle normaalia intoa sekä motivaatiota panostaa omin tuloksiinsa. Esi- miehen vastuulla on huolehtia tiimin jokaisen jäsenen vahvuuksien huomioimisesta, jotta jokainen voisi menestyä yksilönä. (Blog Barona 2018.)

Palautteen antamiselle on monia eri tapoja, mutta varmasti tunnetuimpina niistä voidaan pitää kehityskeskusteluita. Kehityskeskusteluita voidaan kutsua monilla eri nimillä, mutta niiden tavoite ja tarkoitus pysyy samana. Kehityskeskustelu käydään esimiehen ja alaisen välisenä, arvioiden suorituksia sekä käyden läpi molemminpuolista palautetta. Kehityskeskusteluissa käydään läpi alaisen suorituksen kautta työn kehityskohteita, päätetään uusista tavoitteista ja huolehditaan tarvittavasta osaamisesta jatkoa varten. (Hyppänen 2013, 63.)

Ahonen ja Lohtaja-Ahonen kirjoittavat kirjassaan Palaute kuuluu kaikille (2011, 13.) palautteen näyttävän työntekijälle nykyisen tilanteen ja pitävän oikealla suunnalla kehityksen suhteen. Ilman onnistumisia ei työntekijä voi tietää mitä on tehnyt oikein, eikä näin voi tehdä jatkossakaan. Onnistumisen huomaaminen tuo lisää onnistumisia ja auttaa työntekijää oppimaan uutta. Onnistumisten huomioiminen tuo myös arvostuksen ja kannustamisen tunnetta, mikä auttaa työntekijää jatkamaan työtään samaan suuntaan. Epäonnistumisissa pätee sama kaava, niiden huomaaminen ja niistä oppiminen antaa suuntaa jatkaa. (Ahonen, Lohtaja-Ahonen 2011, 19.)

Palautteen jakaminen on yksi motivointi- ja palkitsemiskeinoista, joita esimiehen tulisi hyödyntää. Positiivisen palautteen kuten kehujen kautta välitetään viesti, miten jatkossa tulisi toimia. Positiivisen palautteen vastakohtana voidaan antaa negatiivista palautetta, mistä voidaan myös käyttää kuvausta korjaava tai rakentava palaute. Rakentavaa palautetta annetaan, kun ei olla tyytyväisiä johonkin työsuoritukseen tai toimintatapoihin ja näin saada toiminnassa muutosta aikaan toivottuun suuntaan. (Hyppänen 2013, 151.)

Ahonen ja Lohtaja-Ahonen ovat Palaute kuuluu kaikille (2011) kirjan lopussa, jakaneet muutamia työntekijöiden ja esimiesten omia tarinoita ja kokemuksia palautteen merkityksestä. Yhdessä tarinoista käydään läpi ajatusta siitä, miten tärkeää on palautteen antaminen työntekijöiden suunnalta esimiehelle. Päätöksen tekijät ovat niitä keneltä palautteen saaminen omasta toiminnastaan jää epähuomiossa saamatta, mutta myös niitä jotka sitä tarvitsevat vähintään yhtä paljon muiden työntekijöiden lisäksi. Alaisten onnistuminen työtehtävissään tarkoittaa yleensä myös esimiesten onnistumista, joten on tärkeää esimiehen kannalta saada palautetta niiltä jotka hänen kanssaan päivittäin työskentelevät. Esimiehen ei tulisi sulkeutua pois palautteen luota vaan nimenomaan rohkaista työntekijöitä sen jakamiseen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011.)

## 2.5 Motivointi

Motivoinnin tarkoituksena on saada aikaan tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä ja vaikuttaa positiivisella tavalla työsuoritukseen. Menestymisen kannalta on tärkeää saada jokainen työntekijä motivoitumaan ja työskentelemään kohti toivottuja tavoitteita. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti motivaatioon, ja onkin siksi tärkeä osa esimiestyötä. (Hyppänen 2013, 140.)

Motivaatiotekijät voidaan riippumatta siitä, mitä ne ovat jakaa ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Ulkoisia tekijöitä ovat rahalliset edut kuten palkka tai suoritukseen perustuvat palkkiot ja edut, jotka voivat liittyä terveydenhuoltoon, vapaa-aikaan tai erilaisiin ostoetuihin. Myös työntekijän asema, työhuoneen sijainti ja koko tai työntekijälle nimitetyt vastuut voivat olla ulkoisia motivaatiotekijöitä. Sisäisiä motivaatiotekijöitä voivat olla muun muassa itsensä toteuttamisen tunne, etenemisen ja henkilökohtaisen kasvun tunne, sekä yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisön kanssa. Esimiehelle on tärkeää olla tietoinen siitä, keneen ulkoiset tekijät toimivat motivaationa ja kenelle ne eivät ole ensisijainen motivaation tekijä. (Hyppänen 2013, 140-141.)

Kautta historian motivaatioita on yritetty tutkia ja selittää eri motivaatioteorioin. Vanhin ja tunnetuin motivaatioteoria on Maslowin tarvehierarkia. Maslowin tarvehierarkia korostaa perusasioiden tärkeyttä, vuorovaikutuksen toimivuutta ja arvostuksen tunnetta. Maslow nimitti puutemotiiveiksi kolmea ensimmäistä tasoa mitkä ovat, ihmisen fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet ja sosiaaliset tarpeet. Neljännellä tasolla ovat arvostuksen tunteet ja viidennellä itsensä toteuttamisen tarpeet. Näitä Maslow kuvasi ihmisen kasvutarpeiksi. Motivaatioteorian mukaan ihmisellä on tarve tyydyttää näitä tarpeita järjestyksessä. Alempien portaiden tarpeiden tulee olla ensin tyydyttyneitä, jotta ylempien portaiden tarpeet voivat toteutua. (Hyppänen 2013, 141-142.)

Toinen kuuluisa motivaatioteoria luvulta 1950 on Herzbergin hygieniatekijät. Herzbergin nimittämät tekijät innostavat ja kannustavat hyvin työsuiorituksiin ja ovat siitä syystä vielä tänä päivänäkin ajankohtaisia motivaatiotekijöitä. Herzberg kutsui ulkoisia motivaatio tekijöitä hygieniatekijöiksi, sillä ne eivät takaa hyvää työsuioritusta, mutta toimiessaan huonosti vaikuttavat negatiivisesti työsuioritukseen. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimies-alais-suhteet, työyhteisön ilmapiiri, menettelytavat, palkkausjärjestelmä, työpaikan varmuus, siisteys ja turvallisuus sekä työpaikan ihmssuhteet. Työhön liittyviä tekijöitä kuten työn sisältöä, työssä koettuja saavutuksia, tunteita oppimisesta ja etenemisen mahdollisuuksia Herzberg kuvaa taas varsinaisiksi motivaatiotekijöiksi. Nämä tekijät voivat toimiessaan innostaa ja kannustaa hyvään työsuioritukseen paremmin tuloksin kuin ulkoiset tekijät. (Hyp-pänen 2013, 141-142.)

Jokaisen omat arvomaailmat vaikuttavat siihen, miten kukin kokee sisäiset motivaatioteki-jät suhteessa ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Ulkoisten motivaatiotekijöiden vaikutus on yleensä lyhytaikaisempaa kuin sisäisten motivaatiotekijöiden, sillä ne perustuvat toisen palautteeseen ja palkitsemiseen. Jokainen tarvitsee molempia motivaatiotekijöitä motivaati-on ylläpitämiseen. Motivaatio ei yleensä synny pelkästään tittelin, työsuhde-etujen tai palkan kautta, tai ne eivät ainakaan ylläpidä motivaatiota ikuisesti. (Jalonen 2019.)

Kukaan ei voi motivoida toista ja motivaation on lähdettävä jokaisesta itsestään, omien vahvuuksien ja arvomaailman kautta. Työntekijän ja esimiehen kannalta on tärkeää oppia tunnistamaan toimivat motivaatiotekijät. Kun esimies on tietoinen siitä, mikä motivoi työn-tekijää, työtehtäviä voidaan muokata sen mukaan toimivammaksi. Kun motivaatiotekijät tunnistetaan ja opitaan löytämään, toiminta koetaan merkitykselliseksi ja työstä voidaan kokea tekemisen iloa. Työnteko, joissa motivaation koetaan olevan kunnossa tunteet, ku-ten turhautuminen ja uupuminen jäävät pois. Kun työtä ei koeta merkitykselliseksi ja ar-vokkaaksi, työn tekemiseen uupuu. (Jalonen 2019.)

Stewart (2000, 11) kirjoittaa, ettei tuloksekkahan myynnin johtamisessa tulisi pelätä moti-vaatiosta puhumista tai kysymistä. Jos esimiestaso ei ole tietoinen mikä tiimiä tai yksilöä motivoi, on mahdotonta pitää motivaatiota yllä. Esimies viestittää alaisilleen samalla aitoa kiinnostusta heitä ja heidän työpanostaan kohtaan kysymällä sekä ottamalla selvää, mitkä tekijät työssä ja työn ulkopuolella motivoivat heitä. (Stewart 2000,11.)

## 2.6 Palkitseminen

Työntekijän palkitseminen voi olla joko aineellista tai aineetonta. Aineellisia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi palkka, tulospalkkiot tai yrityksestä riippuvat rahalliset työsuhteet. Aineettomina palkitsemistapoina taas voi yritys käyttää koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien tarjontaa, työstä annettavaa palautetta tai joustoa työajoissa. (Jyty 2019.)

Työntekijöiden palkitseminen on tärkeä osa esimiestyötä. Palkitsemisella kannustetaan ja motivoidaan tehokkaaseen ja strategia suuntaiseen työskentelyyn. Palkitsemisella on myös todistetusti vaikutusta työhyvinvointiin. Palkitseminen on tärkeä osa esimiestyötä, sillä toimiessaan palkitsemisesta hyötyvät työntekijän lisäksi myös esimies. Palkitsemisella esimies kiittää työntekijää työpanoksesta ja esimerkiksi osaamisesta. Palkitseminen on yksi johtamisen välineistä nykypäivänä, koska esimies voi palkitsemisella viestittää työntekijälle toivotusta toiminnasta, joka tukee strategian ja tavoitteiden toteutumista. (Hakanen & Nylander 2015.)

Yrityksen palkitsemisjärjestelmän tulisi miellyttää niin työntekijää kuin myös esimiestä. Palkitsemisjärjestelmä toimii esimiehen kannalta, kun se palvelee samalla yrityksen strategiaa ja tavoitteita. Työntekijän kannalta palkitsemistapojen tulisi olla oikeassa suhteessa työpanokseen, jotta palkitsemisella saavutetaan toivottuja tuloksia. Palkitsemisella autetaan työntekijää sitoutumaan yritykseen ja varmistetaan työpanoksen säilyvyys. (Lundell 2008, 141-142.)

Aineellisia ja aineettomia palkitsemistapoja tulisi käyttää rinnakkain. Vaikka rahallista palkitsemista kuten palkkaa, pidetään useimmissa yrityksissä keskeisimpänä palkitsemistapana, se harvemmin riittää. Työn sisällöllä ja sen palkitsevuudella on todistetusti vaikutusta työntekijän halukkuuteen työsuorituksissa. Kun työntekijä kokee saavansa hyviä tuloksia ja arvokasta jälkeä työssään, työ tuntuu mielekkäältä ja motivoi yhä uudelleen. (Lundell 2008, 143.)

### 3 Huippumyyjä

Myyjän tehtävänä on vakuuttaa asiakas siitä, että tarjottava hinta on pienempi kuin hyöty jonka hän saa. Kun asiakas saadaan vakuutettua yritys saa halutun ja toiminnalle positiivisen lopputuloksen eli kaupan. Myynnin selkeänä tavoitteena on tehdä yrityksen kannalta mahdollisimman paljon kauppvoja. (Aaltonen 2015.) Seuraavassa kappaleessa käydään läpi, miten myyjä voi itse toiminnallaan vaikuttaa tuloksekkaaseen myyntiin Rummukaisen Huippumyyjä (2015) kirjan avulla.

Rummukainen kertoo kirjassaan Huippumyyjä, (2008, 19.) tehtyjen haastattelujen tulosten osoittavan huippumyyjien eroavan keskivertomyyjästä kahdeksalla eri ominaisuudella. Rummukainen on haastatellut yli 200:tä myyntityön huipulla työskentelevää henkilöä kirjansa varten ja toteaa huippumyyjien tunnusmerkkien toistuvan huippumyyjien kesken, riippumatta alasta. (Rummukainen 2015, 15.)

Huippumyyjien kahdeksan tunnusmerkkiä ovat:

1. asenne
2. ajankäytön hallinta ja tavoitteellisuus
3. myyntiesittelytaidot ja tuloksellinen asiakaskohtaaminen
4. tuotetietous
5. ulkoinen olemus
6. asia hankinta ja lisämyynti
7. kyky tulla toimeen erilaisten persoonien kanssa
8. kaupanpäättötaidot. (Rummukainen 2015, 19.)

Rummukainen painottaa kirjassaan, ettei yksittäinen ominaisuus tee kenestäkään huippumyyjää. Haasteltavista neljä edellä mainituista tunnusmerkeistä olivat hyvin tai erittäin hyvin halussa. Tunnusmerkeistä asenne ja kaupanpäättötaidot toistuivat kuitenkin kaikilla. Useimmat hallitsivat kuudesta seitsemään ominaisuudesta ja siihen Rummukainen lisäksi, ettei kaikkien ominaisuuksien tarvitse olla erittäin hyvin halussa ollakseen huippumyyjän tasoa. (Rummukainen 2015, 19.)

Myyntityöstä tehdään monissa tapauksissa monimutkaisempaa, kuin mitä se todellisuudessa on. Helppoa ja itsestään selvää myyntityö ei ole, mutta monissa yrityksissä unohdetaan keskittyä perusasioihin. Myymiseen liittyy suuria tunteita niin asiakkaalle kuin myös myyjälle. Yleisimpinä tunteina ovat pelko ja halu. Useimmiten myyjä pyrkii välttämään näitä epämiellyttäviä tunteita tekosyin. Jos kauppa ei käy, keksitään selitys sille, vaikka

mitä pitäisi keksiä on ratkaisu, missä on vika ja mitä toiminnassa tulisi muuttaa. (Rummukainen 2015, 21.)

### 3.1 Asenne

Mistä johtuu, ettei jokainen myyjä ole huippumyyjä? Huippumyyjän ja keskivertomyyjän asenteet eroavat eniten kolmessa perusasiassa: myynnin arvostamisessa, tuotteen arvostamisessa ja takaiskuihin suhtautumisessa. Myynnissä hyvin pärjäävät ovat ylpeitä siitä, mitä saavat tehdä. Arvostus omaa tekemistä kohtaan on avaintekijä alalla ja näkyy huippumyyjien arjessa jatkuvasti. Kun myyjä arvostaa omaa ammattiaan, asiakastaan ja tuotettaan, on ainekset mahdottomampiinkin tuloksiin valmiina. Huippumyyjät haluavat auttaa asiakastaan, tarjoamalla tuotteita tai palveluita, joista he tietävät olevan hyötyä asiakkaalleen. Aidosti asiakkaastaan kiinnostunut huippumyyjä edustaa parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaalleen paitsi itseään, mutta myös yritystä ja tuotemerkkiä. (Rummukainen 2015, 23.)

Asennoituminen ei ole pelkästään asennetta hyvää tekemistä kohtaan, mutta myös asennoitumista ikävimpiin tilanteihin tai väliaikaisiin takaiskuihin. Mitä huippumyyjä tekee, kun asiakas peruu kaupan, ei osta tai tekee reklamaation? Käyttääkö huippumyyjä viikon jokaisen päivän tästä päivästä eteenpäin muistellen tätä vastoinkäymistä, rypien itsesäällissä epäonnistumisesta? Ei. Huippumyyjä käy tilanteen tulevaisuutta varten läpi miettien, mikä meni väärin tai mitä olisi voitu tehdä paremmin. Oppien virheestä hän jatkaa seuraavaa asiakasta kohti uusien oppien kanssa. Myyjät, jotka pärjäävät eivät vältty epäonnistumisilta, mutteivat myöskään keskity niihin. Huippumyyjät ottavat vastuun tekemisistään ja tuloksistaan. (Rummukainen 2015, 25.)

Huippumyyjä Jannea lainaten: ”*Myyntityö on voittamista ja häviämistä. Minullakin on ollut todella vaikeita hetkiä välillä, mutta en tosiaan voisi kuvitella esimerkiksi tekeväni jotain työtä kiinteällä palkalla. Olen todella kilpailuhenkinen ja myyntityötä voisi kuvailla siten, että tässä on vastuullinen vapaus*”. (Rummukainen 2015, 28.)

### 3.2 Ajankäytön hallinta ja tavoitteellisuus

Rummukainen (2015, 37.) kuvailee myynnin olevan kuin matematiikka eli mitä enemmän on tapaamisia, sitä enemmän on myös kauppoja. Jokaisella asiakastapaamisella on tarkoituksena, joko kaupan teko, tarjouspyyntö, asiakassuhteen syventäminen tai mikä tahansa muu kauppaan johtava teko. Huippumyyjillä on selkeät tavoitteet jokaista tilannetta

varten. He tietävät myyntitulosten tilanteen päivittäin, kuukausittain, viikoittain ja vuositasolla myös. Kun myyntitavoitteet on jaettu näin, tavoitteista tulee konkreettisia, mikä taas auttaa niiden tavoittelemisessa. (Rummukainen 2015, 36.)

Toimitapoja on erilaisia, toiset hoitavat päivän kulun hyvinkin suunnitelmallisesti, kun toiset taas enemmän impulsiivisesti eli niin sanotusti fiilispohjalta ja päivä kerrallaan. Tavoitteet säilyvät toimitavoista huolimatta samoina. Huippumyyjien toiminta tähtää kaupan tekoon, joko nyt tai myöhemmin. Esimiehen tai yrityksen toimesta annettujen myyntitavoitteiden lisäksi, poikkeuksetta huippumyyjällä on myös itselleen asettamat suuremmat tavoitteet, niin myynnin kuin uran saralla. (Rummukainen 2015, 37.)

Huippumyyjillä ei ole vuorokaudessa sen enempää aikaa kuin kenellä tahansa muulla myyjällä. Se mikä erottaa, huippumyyjän toiminnan keskivertomyyjästä, on ajan käyttö ja suunnittelu. Ajankäyttöä voidaan suhteuttaa suoraan myyntituloksiin. Kun olet tietoinen siitä mihin aikasi käytät ja miten, tiedät meneekö aikasi hukkaan vai kohti kaupan tekoja. Ajan käyttö ja suunnittelu on kiinni jokaisesta itsestään. (Rummukainen 2015, 37.)

### **3.3 Myyntiesittelytaidot ja tuloksellinen asiakaskohtaaminen**

Niin kuin sanottu jo aikaisemmin, myyntiin liittyy monenlaisia tunteita puolin ja toisin. Huippumyyjät ymmärtävät sen ja näin ollen valmistautuvat asiakaskohtaamisiin asianmukaisin tavoin. Fyysinen ja henkinen valmistautuminen auttavat pääsemään haluttuihin tuloksiin asiakastapaamisilla. Riittävä uni ja muu lepo, sekä kunnollisen ravinnon saanti auttaa jakamaan päivittäin. Oman mielentilan saaminen oikeanlaiseksi auttaa keskittymään asiakkaaseen ja pääsemään haluttuja tavoitteita kohti. (Rummukainen 2015, 67.)

Huippumyyjät eivät käytä saamaansa aikaa asiakkaan kanssa tuotteen tai palvelun ominaisuuksien ja argumenttien jankuttamiseen. He kertovat ja näyttävät asiakkaalleen miksi tai miten he hyötyisivät tuotteesta tai palvelusta. Näin myyjä osoittaa asiakkaalleen aitoa kiinnostusta auttaa asiakasta, eikä jätä tilannetta siihen oletukseen, missä asiakas jo tietää nämä asiat tuotteesta tai palvelusta. Huippumyyjä auttaa asiakasta ajattelemaan ratkaisua yhä uudelleen ja uudelleen, johtaen päätöstä kohti kaupan solmimista. (Rummukainen 2015, 69.)

### **3.4 Tuotetietous**

Kattavan tuotetietouden avulla myyjä voi tarjota asiakkaalleen oikeaa ratkaisua. Myyntitiedot ovat usein hankalia ja vaikeasti ymmärrettäviä, mitä syvemmälle niissä mennään.



Kaupan tekemisen kannalta, olennaista onkin kertoa asiakkaalle tiedot, jotka hän ymmärtää ja joita asiakas kokee tarvitsevansa päätöksen teon avuksi. (Tuotetietous 2017.)

Kuinka paljon myyjän on siis tiedettävä tuotteestaan onnistuakseen myynnissä? Tuotetietouden puutteesta tai sen vajavaisuudesta myyjät usein hakevat tekosyitä, kun kauppa ei onnistu. Tuotetietoisuudessa ei ole kyse siitä, kuka tietää eniten tuotteen tai palvelun ominaisuuksista. Myyjän tuotetietoisuus saattaa kuulostaa useimmissa tilanteissa selittelyltä asiakkaalle, kun myyjän tehtävänä olisi luoda hyvä tunnelma itsensä ja asiakkaan välille. Luottamus syntyy, kun myyjä osaa vastata asiakkaan tarpeisiin ja kysymyksiin, mitkä useimmiten liittyvät perustietoihin. Asiakkaat, jotka haluavat paljon yksityiskohtaista tietoa, hankkivat sitä itse kysyen tai jonkin muun kanavan kautta. Tuotetietoutta ei saa vähätellä, mutta myyjän on oltava tarkkana siitä, miten ilmaisee asiat asiakkaalleen, ettei myyminen sisällä liikaa epämääräisiä ilmauksia. (Rummukainen 2015, 53.)

Tuotetietouden hallintaa on myös kilpailijoiden tarjonnan tietäminen. On hyvä olla tietoinen kilpailijoiden tarjonnasta sekä siitä, mitkä ovat heidän vahvuuksiaan. Tärkeintä on kuitenkin suuntaa suurin ajankäyttö omaan tarjontaan ja omien vahvuuksien korostamiseen. Kilpailijoiden toimintaa ei tulisi vähätellä, joten oman toiminnan kannalta on suotavaa tietää, mitä itsellään on tarjottavana suhteessa kilpailijoihin. (Rummukainen 2015, 54-55.)

### **3.5 Ulkoinen olemus**

Se mielikuva, jonka myyjä herättää asiakkaassa on oleellinen osa huippumyyjän kokonaisuutta. Tärkeää pukeutumisessa ja ulkoisessa olemuksessa on kuitenkin varoa yli tai ali suorittamista. Pukeutumista miettiessä on syytä miettiä toimialaa, jolla työskentelee. Huippumyyjä pukeutuu sen mukaan, mitä haluaa viestittää asiakkaalleen itsestään ja edustettavasta tuotteesta sekä organisaatiosta. Ulkoinen olemus on osa sitä kokonaisuutta, jolla luodaan kokonaisuudesta mielikuva asiakkaalle. Ulkoisella olemuksella on suuri vaikutus kaupantekoon ja on tästä syystä yksi huippumyyjien tunnusmerkeistä. (Rummukainen 2015, 82-83.)

Pukeutumisen lisäksi ulkoista olemusta ovat eleet, käyttäytyminen, olemus, asusteet ja myös myynnin apuna käytettävät materiaalit kuten myyntiestitteet. Huippumyyjä on kohtelias, kättelee ja tervehtii asiakasta kunnolla sekä huolehtii, että kaikki myyntiin liittyvät esitteet ovat hyvässä kunnossa. Kokonaisuus ratkaisee myyntitilanteessa. Vaikka asiakas ei huomaa pieni yksityiskohtia, myyjän tulisi huomioida ne kokonaisuuden luomisessa. Myyjä luo näin oman ulkoisen olemuksensa, minkä asiakas muistaa myöhemmin. (Rummukainen 2015, 84.)

### **3.6 Asiakashankinta ja lisämyynti**

Niin kauan, kun on asiakkaita on myös myyntiä. Myyjän tulisi ymmärtää, että jokainen menettää nykyisiä asiakkaita monista eri syistä ja asiakkaiden menetys ei tarkoita menestyksen loppumista. Huippumyyjille yhteistä on asiakkaiden jatkuvuus uusasiakashankinnan avulla. Uusasiakashankinta kuuluu onnistuvan myyntityön arkeen ja takaa myyjälleen jatkuvuuden myynnin onnistumisessa. Huippumyyjällä löytyy rohkeutta hankkia uusia asiakkaitaan eri keinoin jatkuvasti. Huippumyyjille yhteistä asiakashankinnan parissa on, uusasiakashankinta aiempien asiakkaiden kautta. Monesti huippumyyjät saavat uusia asiakkaita vanhoilta asiakkailtaan. Kun huippumyyjä on hoitanut työnsä mallikkaasti, asiakkaat kertovat kokemuksistaan eteenpäin. Huippumyyjän täytyy kuitenkin itsenäisesti ottaa ohjat omiin käsiinsä suositteluiden jälkeen. Asiakkaiden suositteluiden kautta saatuja asiakkaita ei pidä vähätellä, se kielii pelkästään siitä, että huippumyyjä on tehnyt nimensä veroista työtä vanhojen asiakkaiden kanssa. (Rummukainen 2015, 95.)

Huippumyyjä nimensä mukaisesti tekee työllään enemmän tulosta kuin muut myyjät. Lisämyyntii vaatii rohkeutta ja ennakkointia. Tutulle asiakkaalle on aina helpompi lisämyydä kokonaispaketteja, kun luottamussuhde on rakennettuna jo valmiiksi. Uuden asiakkaan kohdalla seuraava siirto tulisi olla suunniteltuna valmiiksi, joten asiakkaalle tulee kaupan teon tilanteessa turvallinen olo ja ostamisen vaikeus vähenee. Keskiwertomyyjän virhe on kaupan teossa vähään tyytyminen. Kun asiakas on tehnyt ostopäätöksen, huippumyyjä ei lopeta ponnisteluja siihen. Tärkeää lisämyynnissä on osata ketjuttamisen taito. Kauppa ei onnistu, jos asiakkaalle tarjoaa mitä tahansa lisä tuotetta tai palvelua. Lisämyynnillä asiakkaalle pyritään tuottamaan lisäarvoa, jo hankitun tuotteen tai palvelun lisäksi. (Rummukainen 2015, 99.)

### **3.7 Kyky tulla toimeen eri ihmisten kanssa**

Hyviä kauppvoja tehdään hyvässä fiiliksessä. Asiakkaan arvostaminen näkyy huippumyyjän niin sanattomassa kuin sanallisessakin viestinnässä. Kun käyttää vähemmän aikaa puhumiseen ja enemmän aikaa kuuntelemiseen, hyvät työvälineet onnistumiseen ovat valmiina. Asiakkaan on aina helpompi olla tekemisissä myyjän kanssa, kuka luo rennon ja turvallisen ilmapiirin. Huippumyyjän yksi tunnusmerkeistä on kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa tarkoittaa muun muassa kykyä mukautua toisen ihmisen rytmiin, eleisiin ja ilmeisiin, sekä kykyä luoda niin sanottu hyvä fiilis myynti tilanteeseen. (Rummukainen 2015, 110-111.)

Ovatko kaikki hyviä kanssakäymisessä? Kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa on todennäköisesti jokaisessa ihmisessä. Täytyy olla halukas opiskelemaan ja tarkkailemaan asiakkaiden käyttäytymistä, sekä sitä mikä heihin tehoaa ja mistä he kiinnostuvat. Oppiminen alkaa kuuntelusta ja asiakkaan ymmärtämisestä. Jos myyjä asennoituu uusia asiakkaitaan varten niin, ettei voi tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, ei näin tapahdukaan. (Rummukainen 2015, 110.)

Huippumyyjä kuuntelee asiakastaan keskittyneesti, esittää tarkentavia kysymyksiä ja miettii asioita asiakkaan kannalta. He saattavat jopa kysyä kysymyksiä, joihin vastaus todennäköisimmin on jo selvillä, mutta näin ilmaisevat kiinnostuksen asiakasta kohtaan. Huippumyyjät peilaavat asiakastaan eli mukautuvat heidän kehonkieleensä ja käyttävät samantapaisia ilmeitä tai eleitä. Näin tuodaan asiakkaalle tunne, että he ovat samalla aaltopituudella ja toinen osapuoli vilpittömästi ymmärtää. (Rummukainen 2015, 111.)

### **3.8 Kaupanpäättöstit**

Milloin on oikea hetkiä yrittää kaupan päättämistä? Kaupanteon pelottavin hetki useimmille myyjille on kaupanpäättämisen hetki. Pelko kielteisestä vastauksesta on syy siihen, miksi moni myyjä jättää myynnin vaille selkeää lopetusta. Liian aikainen tai myöhäinen yritys voi pilata kaupanteon kokonaan. Huippumyyjät keskittyvät oikean hetken odottamiseen. Jokainen asiakas lähettää myyjä ostosignaaleja, mitkä viestittävät myyjälle, milloin he ovat valmiina ostamaan. On myyjästä kiinni osaako tai keskittykö hän tunnistamaan ostosignaaleja. (Rummukainen 2015, 120-121.)

Kun huippumyyjä kuuntelee asiakastaan keskittyneesti, hän tunnistaa asiakkaan lähettämiä ostosignaaleja ja näin pystyy reagoimaan niihin oikeaan aikaan sekä oikealla tavalla. Ostosignaaleihin myyjän tulisi vastata aloittamalla kaupanpäättös eli ostopäätöskysymysten kysyminen. Asiakas saattaa tiedustella esimerkiksi tuotteen tai palvelun yksityiskohtia, toimitusaikaa tai hintaa. Nämä kaikki ovat ostosignaaleja. Jos myyjä ei ole valppaana asiakkaan innostus laskee, eikä kauppooja synny. Kun myyjä kysyy ostopäätöskysymyksiä liian aikaisin, asiakas ei todennäköisimmin päädy ostoksen tekoon. Vastaavasti myyjä voi kysyä ostopäätöskysymyksiä liian myöhään, milloin asiakas on saattanut jo pitkästyä ja ostoinnustus on kadonnut. Kaupanpäättöstitaitojen lähtökohtana on oikea ajoitus, minkä tietää asiakasta kuunnellen ja seuraten. (Rummukainen 2015, 121.)

Kaupanpäättäminen on kaupanteon stressaavin osuus. Asiakkaan loppupäätöstä ostoksen teosta ei voi tietää, vaikka myynnin kaikki vaiheet oltaisiin tehty oikein. Monesti myyjä

pelkää saavansa kielteisen vastauksen asiakkaalta, ja jättää tästä syystä ostopäätöskysymykset esittämättä. Kaupanteko ei suju aina yhtä helposti ja joidenkin asiakkaiden kanssa aikaa sekä työpanosta täytyy uhrata enemmän saavuttaakseen lopputuloksen, mikä miellyttää sekä asiakasta että myyjää. Huippumyyjät tietävät, että menestys piilee mukavuusalueen ulkopuolella. (Rummukainen 2015, 125.)

Monien myyjien kuulee sanovan, etteivät he halua pakottaa tai tuputtaa myyntiä asiakkaalle. Jos tilanteessa kumpikaan osapuoli kokee myynnin tuputtamisena, on kaupanpäättöksen ajankohta väärä. Kieltävän vastauksen estämiseksi myyjän tulisi harjoitella kaupanpäättöstekniikoita. Eri tekniikoiden hallitseminen on tärkeää, sillä jokainen asiakas on erilainen. Kaupanpäättöstä tehdessä tärkeää on myös tunne, mikä asiakkaalle tilanteesta välitetään. Useimmat myyjät omaavat virheellisen käsityksen oman innostuksen näyttämisestä asiakkaalle, koska oma mielenkiinto tekemistä kohtaan saa ja tulisi välittyä asiakkaalle asti. Kun myyjä nauttii kaupanteosta innostavalla tavalla, myös asiakas kokee tilanteen niin. (Rummukainen 2015, 123-124.)

## 4 Tutkimus

Osana opinnäytetyötä toteutettiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka avulla selvitettiin esimiesten osallistumista myyjien tuloksekkaaseen myyntiin Yritys X:n myymälässä. Tutkimuksessa tutkittiin minkälaisena myyjät kokevat ajankohtaisen tilanteen muun muassa työilmapiirin, palkitsemisen ja motivaation saralla. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, miten suuri vaikutus esimiesten toiminnalla on myyjien työssä onnistumiseen.

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin avointa haastattelua. Haastattelut käytiin rauhassa haastateltavan ja haastattelijan välillä niin, että jokaisella haastateltavalla oli tarpeeksi aikaa kysymysten vastaamiseen sekä tarkentamiseen. Avoimen haastattelun avulla molemmat, haastattelija ja haastateltava pystyivät tarkentamaan vastauksiaan lisäkysymyksiin sekä lisäkommentein haastattelun edetessä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin jälkeenpäin. Litteroinnin yhteydessä vastauksista merkittiin esille kohtia, jotka olivat olennaisia tutkimusongelman kannalta. Analysoinnin helpottamiseksi, aineisto jaettiin teemoittain litteroinnin jälkeen.

Tutkimuksen kohteena oleva myymälä on osa kansainvälistä yritystä, jossa esimiehillä ei ole vaikutusvaltaa aineelliseen palkitsemiseen, kuten palkkaan tai henkilöstöetuihin. Tutkimuksessa keskityttiin myymälän sisäisiin kehityskohteisiin kohdistuen esimiestyötä myyjien näkökulmasta. Haastateltavia pyydettiin tarkentamaan tai vastaavasti kysymään tarkentavia kysymyksiä haastattelijalta, jotta varmistuttiin mahdollisimman kattavista vastauksista.

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Perinteisesti kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimustapa esitetään toistensa vastakohtaisina tutkimuksina. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään vastaamaan kysymyksiin ”kuinka suuri” tai ”kuinka moni” ja aineistot yleensä perustuvat tilastoihin ja numeroihin. Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään vastaamaan yleisesti kysymyksiin ”miksi” ja ”miten”. Tutkimusmenetelmää valittaessa tulisi miettiä kumpi menetelmä auttaa saavuttamaan ratkaisun tutkimuskysymyksille. (Tutkijan ABC 2015.)

Kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on deduktiivinen logiikka, kun taas kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on induktiivinen logiikka. Deduktiivisella logiikalla tarkoitetaan jonkin ilmiön tarkastelua teorian pohjalta, kun taas induktiivisella ilmiön aineistosta lähtevää logiikkaa. Toisin sanoen deduktiivinen prosessi on teorialähtöistä ja induktiivinen aineisto-

lähtöistä. Laadullisessa tutkimuksessa kokonaisuutta voi olla vaikea hahmottaa, sillä tietyissä määrin laadulliselle tutkimukselle on ominaista molempien piirteiden vuorottelu. (Likitalo & Rissanen 1998, 10-11.)

Määrällinen tutkimusmenetelmä sopii tutkimukseen, jossa halutaan tutkia numeraalisesti, kausaalisesti ja teknisesti ihmisten toimintaa. Määrällinen tutkimus antaa vastauksia, kun halutaan kuvailla asiaa yleisesti, tai kuvailla jonkin asian muuttumista tai vaikutusta johonkin muuhun asiaan. Kausaalisuus tarkoittaa aineiston syy-seuraus-suhteita, joita määrällisessä tutkimuksessa pyritään aineiston avulla etsimään. Syyn löytäminen ei määrällisen tutkimuksen kannalta ole riittävää, vaan on löydettävä myös yleinen lainalaisuus siitä, miksi asiat ovat niin kuin ovat. Jakauma, keskiarvo ja keskihajonta ovat muun muassa keinoja, joilla voidaan selittää tutkimuksen lainalaisuutta. (Hakonen & Nylander 2015.)

Laadullisessa tutkimuksessa lähdetään pohtimaan tutkittavaa aihetta siltä kannalta, ettei se ole tilastollisesti riippuvaa. Tilastollisia riippuvuuksia voidaan löytää myös laadullisessa tutkimuksessa, mutta tutkimuksen kannalta niiden ei koeta selittävän kaikkea yksilön toiminnasta. Laadullisessa tutkimuksessa halutaan selittää ihmisten toimintaa ja päämääriä. Tutkimuksen kannalta oleellista on löytää merkitykset ihmisten toiminnalle. Merkitykset tulevat ilmi tutkimuksessa muun muassa ihmisten haluina, uskomuksina, käsityksinä ja arvoina. (Hakonen & Nylander 2015.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen näkökulmasta kvantitatiivinen tutkimus ymmärretään pinnallisena ja epäteoreettisena tutkimuksena. Pinnallisuudella tarkoitetaan, miten kvantitatiivinen tutkimus nojaa numeerisen informaation keräämiseen ja niistä muodostettujen tunnuslukujen laskemisen varaan. Kvalitatiivinen tutkimus nähdään tästä näkökulmasta vapaamuotoisempana ja syvällisempänä. Epäteoreettisen tutkimuksen näkökulma perustuu siihen, ettei kvantitatiivisen tutkimuksen pohjalta yleensä kehitetä uusia teoreettisia ideoita, vaan teorioita testataan deduktiivisesti. Laadullisessa tutkimuksessa keskeistä taas on aineistosta tehtävät teoreettiset yleistyksiset ja induktiivinen päättely. (Räsänen, Anttila & Melin 2005, 87.)

Vaikka kvalitatiivisessa ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa on eroja, niitä voidaan käyttää toisiaan tukevin samassa tutkimuksessa ja saman tutkimusaineiston analysoineissa. Molempia tutkimuksia ajaa tutkijan kannalta sama periaate, tutkijan tulisi olla objektiivinen. Tutkijan ei tulisi antaa omien arvolähtökohtien tai subjektiivisten mieltymysten heikentää tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista. (Alasuutari 1999, 32.)

Aineiston keräys -ja analyysivaiheet ovat selkeämmin erotettavissa kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kerätään ensin, jonka jälkeen se muokataan tilastollisen käsittelyn edellyttämään muotoon. Tilastollisen käsittelyn jälkeen aineistoa aletaan analysoida. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistolle kehitetään sopivaa lähestymistapaa, joten aineistonkeruu, analyysi ja tulkinta voivat tapahtua limittäin. (Räsänen, Anttila & Melin 2005, 93.)

Kun tutkimusmenetelmä on valittu, täytyy seuraavaksi valita tapa tutkimusaineiston keräämiseen. Molemmat edellä mainituista tutkimusmenetelmistä omaavat tyypilliset tutkimusaineistot, joten tutkimusmenetelmän valinta ohjaa omalla tavallaan myös tutkimusaineiston keräämistavan valintaa. Tutkimusongelman rajauksen jälkeen jokainen valinta ohjaa jo seuraavaa valintaa. (Vilka 2015.)

Tässä tutkimuksessa haluttiin saada selville esimiestyön tuen merkitystä ja saatavuutta kohdeorganisaation myymälässä. Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää, miten tärkeänä myymälän myyjät kokevat esimiesten tuen merkityksen suhteessa omaan työhön. Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimuksella, sillä sen avulla päästiin paremmin käsiksi tiimin jokaisen jäsenen ajatuksiin ja tunteisiin. Tutkittava aihe on yksilöllinen, joten laadullinen tutkimus antaa vapauden käsitellä aihetta jokaiselle sopivalla tavalla ja sopivassa määrin.

Laadullisen tutkimuksen avulla päästiin tutkimaan tutkittavaa aihetta yksityiskohtaisemmin, kuin mitä määrällinen tutkimus olisi mahdollistanut. Määrällinen tutkimus olisi ollut rajatumpi tapa käsitellä tämän opinnäytetyön aihetta. Tutkimuksen kohteena oli 6 henkilön kokoinen tiimi, joten laadullisen tutkimuksen koettiin toimivan paremmin aineiston keruun kannalta. Tarkoituksena ei ollut mahdollisimman monien vastauksien kerääminen, vaan laadukkaiden ja sisällöltään rikkaiden vastauksien saaminen.

Laadullisen tutkimuksen kautta päästiin tutkimaan aihetta esimiesten ja myyjien henkilökohtaisten tuntemuksien sekä kokemusten kautta. Esimiestyö koetaan eri tavoin riippuen jokaisen omista arvoista sekä kokemuksista, joten tutkimuksen onnistumisen kannalta oleellista oli kuunnella jokaisen henkilökohtaisia ajatuksia mahdollisimman vapaalla tavalla. Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin avoin haastattelu, sillä sen avulla jokainen haastateltava pystyi avaamaan tutkittavaa aihetta omien tuntemuksien kautta, mikä taas palveli tutkimusongelman ratkaisemista.

## 4.2 Haastattelu

Haastattelussa haastateltava ja haastattelija keskustelevat tutkittavasta aiheesta haastattelutyyppistä riippuvan tavan mukaan. Haastattelun avulla kerätään tutkimuksen kannalta tarvittavaa tutkimusaineistoa, jota analysoidaan sekä tutkitaan tutkimustehtävän selvittämiseksi. Haastattelun tapa riippuu siitä, kuinka tarkasti haastattelukysymykset halutaan esittää ja kuinka paljon keskustelulle annetaan tilaa haastattelussa. (KvaliMOTV 2019b.)

Haastattelut voidaan jakaa lomakehaastatteluun eli strukturoituun haastatteluun, puolistrukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat muotoiltu järjestelmällisesti. Puolistrukturoiduissa ja strukturoimattomissa haastatteluissa kysymykset voidaan esittää eri tavoin ja vastausvaihtoehtoja ei haastateltavalle ole annettu etukäteen. Haastattelun tavan ja muodollisuuden määrittely tulisi riippua siitä, minkälaista tietoa halutaan saada. (KvaliMOTV 2019b.)

Haastattelua voidaan käydä avoimena haastatteluna, teemahaastatteluna, strukturoituna ja puoli strukturoituna haastatteluna tai ryhmähaastatteluna. Koska haastattelu ei ole sidottuna tiettyyn formaattiin, antaa se vapauden edetä haastattelussa keskustelun tavoin. Avoimessa haastattelussa on avoimen ja vapaan keskustelun kautta tarkoitus puhua tutkijan etukäteen pohtimista aiheista ja teemoista. Keskustelu mahdollistaa tilaa haastattelussa muun muassa haastateltavan omille kokemuksille, tunteuksille ja mielipiteille. (KvaliMOTV 2019c.)

Kysely ja haastattelu ovat toimivimpia aineistonkeruumenetelmiä, kun halutaan tutkia ihmisten toimintaa tai ajattelumaailmaa. Haastattelun etuna on sen joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa tai tarkentaa kysymyksiä, pyytää selvennystä haastateltavalta ja käydä keskustelun kautta aihetta läpi syvällisemmin. Jotta haastattelun onnistumisesta voidaan varmistua, käsiteltävät aiheet tai kysymykset voidaan jakaa haastateltaville jo etukäteen. Näin haastateltavat pääsevät tutustumaan aiheeseen etukäteen ja ovat valmistautuneita haastattelutilannetta varten. Haastattelun etuna on myös se, että haastattelija toimii myös havainnoitsijana eli vastauksien lisäksi haastattelija voi kirjoittaa ylös, minkälainen asenne tiettyjä aiheita kohtaan on tai miten vastaukset ilmaistaan. Kyselyyn verrattuna haastattelut voivat olla enemmän aikaa vieviä ja kalliita. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 86.)

Tutkimuksen kohteena oli 6 henkilön kokoinen tiimi, joka koostui 2 esimiehestä ja 4 myyjästä. Haastattelun koettiin olevan hyödyllisin tapa oikeanlaisen aineiston keräämiseen.



Haastattelut toteutettiin avoimella haastattelutavalla, sillä sen avoimuuden ja joustavuuden koettiin olevan hyödyksi tutkimusongelman ja tavoitteiden kannalta. Haastattelut nauhoitettiin analysointia varten ja litteroitiin jälkeen päin. Jotta voitiin varmistua, ettei analysoinnissa jäisi mitään huomaamatta, haastattelu tilanteessa tehtiin vastauksia täydentäviä muistiinpanoja.

Opinnäytetyön viimeiseksi palautuspäiväksi oli ohjaajan kanssa sovittu 1.6, joten tutkimuksen aikataulun kanssa piti olla tarkkana. 6 henkilön haastattelemine oli hyvin mahdollistettavissa, ja jokaisen haastatteluun pystyttiin käyttämään hyvin aikaa. Ajankäytön ei koettu olevan ongelma, sillä aikataulu haastatteluille suunniteltiin yhdessä haastateltavien kanssa, joten tutkimuksen muita osioita voitiin työstää aina haastatteluiden välissä. Haastatteluihin varattiin hyvin aikaa, jotta haastattelijalla ja haastateltavalla oli mahdollisuus kysymysten sekä vastauksien tarkentamiseen. Kiireettömyydellä varmistuttiin riittävän ja oikeanlaisen aineiston saatavuudesta.

Tutkimuksessa tutkittiin kohdeorganisaation myymäläesimiesten työn merkitystä ja tuen saatavuutta myyjien myyntityöhön, joten aihe on haastateltavien kannalta osittain arkaluontoinen. Pelkona avoimen haastattelun käytössä on haastateltavien rehellisyys kysymysten vastaamisessa. Rehellisyyden puute tai virheellisyys saattaa vahingoittaa tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelu tilanteesta pyrittiin luomaan mahdollisimman turvallinen ja avoin. Tutkimuksen luotettavuudesta puhutaan lisää *Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti* kappaleessa.

Esimiehille ja myyjille oli ennalta suunnittelut kysymykset haastattelua varten, jotta pystyttiin varmistumaan oikeanlaisen aineiston keräämisestä. Haastatteluiden kautta tutkittava aihe oli kaikilla haastateltavilla tiedossa etukäteen, mutta kysymykset esitettiin jokaiselle vasta haastattelutilanteessa. Haastattelijan kannalta haastattelut etenivät sujuvasti ja toimivat suunnitelman kannalta niin kuin toivottiin. Kaikilla haastateltavilla oli mielenkiintoa osallistua haastatteluihin ja jokaisella oli asianmukainen asenne haastatteluissa. Haastatteluiden avulla saatiin kerättyä syvällistä aineistoa analysointia varten. Haastateltavat tuntuivat olevan avoimia omista ajatuksistaan, mikä taas oli tutkimuksen kannalta toimivaa.

### **4.3 Tutkimuksen tavoite**

Tutkimusongelman tarkoituksena on pitää tutkimus oikealla tiellä. Tutkimuksen tekijän on helpompi pysyä aiheessa, kun tutkimusongelma on määritelty selkeästi. Tutkimuksen kannalta olisi kannattavampaa tutkia pienemmän alueen aihetta syvällisemmin, kuin toisin päin. Liian laajaa aihetta on vaikea saada yhteen tutkimukseen, joten työnteko helpottuu,

kun aihe on rajattu selkeästi. Tutkimusongelma tuo esille sen, mitä tutkimuksessa aiotaan tutkia ja mitä halutaan tietää. (KvaliMOTV 2019a.)

Tutkimuksen tavoitteen oli selvittää, mitkä tekijät esimiesten toiminnassa vaikuttavat kohdeorganisaation myyjien tavoitteelliseen myyntiin, sekä minkälaisessa roolissa heidän lähiesimiesten tuki tällä hetkellä on. Tutkimuksen toivottiin tuovan esille, kuinka työntekijät kokevat saavansa arvostusta esimiehiltään omaa työtään kohtaan ja mitkä tekijät työntekijöitä motivoivat, sekä mitä työntekijät toivovat työpanostuksensa heille tulevaisuudessa tuovan. Tutkimukseen otettiin myyjien lisäksi mukaan myymälän esimiehet, jotta pystyttiin selvittämään kohtaavatko esimiesten ja työntekijöiden mielipiteet tilanteesta.

Tutkimuksen toivottiin tuovan esimiestasolle tietoa siitä, mitä asioita työntekijät pitävät merkittävänä heidän työnpanoksen kannalta sekä asioita, jotka laskevat heidän halukkuuttaan antaa täyttä työpanosta. Tutkimuksen jälkeen esimiehillä toivottavasti on käsitys siitä, mitä muuttaa tai ottaa huomioon toiminnassaan, jotta työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä vastaisuudessaakin.

#### **4.4 Tutkimussuunnitelma ja aikataulu**

Kun tutkimusta lähdetään suunnittelemaan, keskeistä on tutkimussuunnitelman tekeminen. Tutkimussuunnitelma auttaa tutkijaa hahmottamaan kokonaisuutta ja aikataulua. Suunnitelmaa tehdessä tarkoituksena ei ole tehdä tutkimuksen tiivistelmää tai pienoistutkimusta, vaan merkinnät siitä mitä tutkitaan ja miksi. Tutkimussuunnitelmassa tulisi käydä ilmi tutkimusongelmat ja tutkimuksen tavoitteet, jotta tutkija on varma siitä, miksi lähtee tekemään kyseistä tutkimusta. Tutkimussuunnitelma on tutkijan tukena ja siihen voi palata aina kesken tutkimuksenkin tarkistamaan, mitä seuraavaksi tulisi tehdä. (KvaliMOTV 2019d.)

Yleisesti tutkimussuunnitelma sisällyttää seuraavat asiat:

- Tutkimuksen tavoitteet ja lähtökohdat
- Keskeiset käsitteet ja teoreettiset taustat
- Tutkimustehtävät, -ongelmat ja kysymykset
- Tutkimusasetelma; menetelmät ja aineiston hankinta
- Aikataulu
- Kustannukset. (KvaliMOTV 2019d.)

Opinnäytetyö aloitettiin tammikuussa 2019 ja projekti kesti toukokuulle 2019 asti. Aiheanalyysin hyväksynnän jälkeen aloitettiin opinnäytetyö teoriaosuuden kirjoittamisella, sillä sen

avulla määräytyivät myös opinnäytetyön muut vaiheet. Sisällysluettelo aloitettiin hahmotetaan samaan aikaan kuin teoriaosuuden kirjoittamista, mutta sen lopullinen versio saatiin valmiiksi vasta myöhemmässä vaiheessa. Teoriassa haluttiin ottaa esille kaikki mahdolliset osa-alueet, mitkä voivat vaikuttaa työntekijän suoritukseen ja halukkuuteen panostaa työhönsä. Osa-alueita mihin esimies voi ja tulisi vaikuttaa myymälässä käytiin teorian avulla läpi ensin. Myyjän omaa suorittamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä käytiin läpi teoriaosuuden toisessa osiossa.

Haastatteluiden aikataulut sovittiin yhdessä myymälän esimiesten ja työntekijöiden kanssa tehtäväksi työn ohella joustavalla aikataululla, niin etteivät työsuoritukset kärsi kenelläkään. Jotta kaikille haastateltaville jäisi tunne siitä, että kaikki asiat saatiin käytyä läpi kunnolla, haastatteluihin varattiin hyvin aikaa. Haastattelut saatiin kuitenkin hoidettua kahden viikon sisällä päätökseen, jonka jälkeen vastaukset litteroitiin. Litteroinnin yhteydessä merkattiin selkeimpiä johtopäätöksiä ylös, mutta varsinainen analysointi aloitettiin litteroinnin jälkeen. Analysointi aloitettiin huhtikuun 2019 alussa. Tuloksista merkattiin selkeimmät huomiot ensin ylös ja aiheet jaettiin teemoittain, jonka jälkeen niitä alettiin käymään järjestelmällisesti läpi. Kehittämideoita tehtiin osittain jo tulosten analysoinnin yhteydessä. Tutkimuksen loputtua opinnäytetyön prosessia ja omaa oppimista alettiin miettimään.

#### **4.5 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti**

Validiteetti ja reliabiliteetti kuvaavat tutkimuksen luotettavuutta. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, onko tutkimuksessa mitattu mitä on pitänytkin. Jos tutkimuksen luotettavuus on oikea eli tutkimuksessa on mitattu mitä on pitänytkin, voidaan sanoa tutkimuksen olevan validi. Tutkimuksen validiteettiin voidaan vaikuttaa oikeiden tutkimusmenetelmien ja mittareiden käyttämisellä. Reliabiliteetti taas kuvaa tutkimustulosten pysyvyyttä. Pysyvyydelle mitataan tutkimuksen ei-sattumanvaraisuutta eli sitä, ettei tutkimuksen tulokset johdu sattumasta. Käytännössä jos tutkimus tehtäisiin uudelleen, tulokset olisivat samat. (Kananen 2008, 78-81.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa edellä mainituilla käsitteillä viitataan aineiston arvioitavuuteen ja analyysin toistettavuuteen, sillä kvalitatiivisen tutkimuksen uskottavuus on riippuvainen enemmänkin tutkijan omista kyvyistä ja luovuudesta. Haastattelijan toiminnalla on suuri vaikutus tavanomaiseen haastattelututkimukseen ja on viime kädessä tutkijan vastuulla, miten aineistosta voidaan tuottaa uskottavia tutkimustuloksia. Tutkimuksen uskottavuus on tulosten raportointiin liittyvistä ratkaisuksista kiinni, sillä lopullisen tutkimusraportin lukija ei voi tietää kovinkaan paljoa aineistosta esitettyjen väitteiden todenperäisyydestä.

Tutkimusraporttia lukiessa tärkeintä on, että lukija kykenee seuraamaan tutkijan tekemiä päättelyitä selkeästi. (Räsänen, Anttila & Melin 2005, 98-99.)

Opinnäytetyön tutkimusta varten tehdyt haastattelut toteutettiin yhdessä Yritys X:n myymälän esimiesten ja myyjien kanssa. Kohdeorganisaation jokaisen myymälän tiimit koostuvat eri persoonallisuuksia omaavista ihmisistä, joten tuloksien kautta ei voida päätellä tilanteen olevan sama muissa myymälöissä. Aihe on yleinen, joten yhdistävien tekijöiden kautta tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin käyttää apuna muihin tilanteisiin, ja niiden toivotaankin herättävän esimiesten ajatuksia myös tutkimuksen kohteena olevan myymälän ulkopuolella.

Jokaisella haastateltavalla on henkilökohtaiset tunteet ja ajatukset siitä, minkälaisena he kokevat myymälän ja esimiestoiminnan tilanteen. Haastattelu toteutettiin avoimena, joten haastattelussa keskusteltiin aiheesta kysymyksien johdantelemana. On vaikea tietää varmaksi, kuinka rehellisesti ja avoimesti haastateltavat oikeasti puhuivat. Tämä pyrittiin kuitenkin varmistamaan luomalla haastattelutilanteesta mahdollisimman avoimen ja turvallisen. Haastattelun alkaessa haastateltaville kerrottiin, mihin tarkoitukseen vastaukset tulevat ja miten niitä käytetään, sekä ettei kenenkään nimi tai selvyys siitä mitä kukin on vastannut tule julki muille myymälän myyjille tai esimiehille. Haastattelut nauhoitettiin ja litteoitiin myöhemmin puhtaaksi. Haastattelu tilanteessa haastattelija kirjoitti myös ylös muihinpanoja, joita käytettiin apuna tuloksien analysoinnin yhteydessä.

#### **4.6 Kohdeorganisaatio**

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa toimii kansainvälinen muotialan yritys, joka on erikoistunut miesten ja naisten muodin myyntiin. Tutkimuksen kohteena on Suomessa sijaitseva myymälä ja sen 6 henkilöinen tiimi. Tiimi koostuu 2 esimiehestä ja 4 myyjästä.

Myymälälle on asetettuna tarkat myyntitavoitteet, mitkä ovat jaettuna yksilötasolla jokaiselle myyjälle. Myyjien päivittäisiin tehtäviin kuuluu erinomaisen asiakaspalvelun ja myyntikokemuksen tarjoaminen jokaiselle asiakkaalle, myymälän esillepanosta ja näyttävyydestä huolehtiminen sekä sisäisten koulutusten suorittaminen. Esimiesten tehtävät myymälässä rakentuvat tuloksekkuuden ympärille. Heidän tehtävänä on huolehtia päivittäisten, viikoittaisten ja kuukausittaisten tulostavoitteiden täyttymisestä. Esimiesten tehtäviin kuuluu myös muun muassa vastuu myymälän kaikista operatiivisista toiminnoista, avainlukkujen ja myyntien tarkastelusta, tiimin rekrytoinnista, kouluttamisesta ja motivoinnista. Esimiehet ovat vastuussa myymälän toiminnoista ja raportoivat siitä eteenpäin.

Myyjien odotetaan toimivan omatoimisesti myyntitavoitteitaan kohti, muttei se silti vähennä esimiehen tuen merkitystä. Kohdeorganisaation lähiesimiehillä ei ole vaikutusta aineelliseen palkitsemiseen kuten palkkaan tai bonuksiin, joten tutkimuksen avulla tutkittiin esimiesten keinoja hyödyntää aineettomia palkitsemistapoja. Kohdeorganisaatiolla on kuitenkin käytössä aineettomina palkitsemistapoina palkan lisäksi henkilöstöetuja henkilöstöostojen yhteydessä ja provisio palkka peruspalkan lisänä.

#### 4.7 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen haastatteluihin osallistuivat tutkimuksen kohteena olevan myymälän 2 esimiestä ja 4 myyjää. Esimiesten ja myyjien haastatteluista saatiin toisiaan tukevia vastauksia. Varsinkin myyjien kesken vastauksissa oli huomattavissa samankaltaisuutta. Haastatteluiden toivottiin tuovan ilmi huomioita siitä, mitkä asiat esimiehet ja myyjät kokevat saumoiksi eli toimiviksi ja missä asioissa esimiehillä voisi olla kehitettävää.

Opinnäytetyön pääongelmana oli, ”*Mikä merkitys esimiestyöllä on tuloksekkaaseen myyntityöhön Yritys X:ssä?*”. Haastatteluiden tuloksien analysoinnin kautta koin saavani selvitettyä pääongelman. Yhtenä tavoitteena oli myös luoda opinnäytetyöstä muille esimiehille ja esimiestyöhön tavoitteleville hyödynnettävää materiaalia omaa toimintaa varten. Tutkimuksen tulokset olivat kattavia, mikä mahdollisti tavoitteiden kannalta toimivan kokonaisuuden luomisen.

Avoin haastattelu mahdollisti keskustelun jokaisen työntekijän ja molempien esimiesten kanssa, joten vastauksista saatiin kattavia ja tunnepitoisia. Haastatteluiden tuloksia käydään läpi seuraavaksi aihe kerrallaan, kokonaisuuden ymmärtämisen helpottamiseksi. Aiheet joita haastatteluissa käsiteltiin, olivat työilmapiirin tilanne, työntekijöiden osaaminen, motivaatio, palkitseminen ja palautteen anto.

##### *Työilmapiirin tilanne myymälässä*

Kaikkien haastatteluiden perusteella työilmapiirin koetaan olevan hyvällä tolalla. Työilmapiiriä kuvailtiin rentona, sosiaalisena ja ystävällisenä. Työpaikan tiimin kerrottiin olevan kuin pieni perhe, jossa jokainen arvostaa ja ottaa huomioon käytöksellään sekä teoillaan muut. Hyvän työilmapiirin rakentamiseen ja ylläpitämiseen vaikuttavat jokaisen tiimin jäsenen pienemmätkin teot, aamun ensimmäisestä tervehdyksestä kahvin tarjoamiseen. Myyjät kokivat myös myyntitilanteissa avun saamisen olevan aina mahdollista ja myyjät kertoivatkin tukevansa toisten myyntejä aina tilanteen niin salliessa. Tällä saralla asioiden koettiin olevan kunnossa tämän hetkisen tiimin kesken.

Miettiessä mikä työilmapiiriä voisi haitata tai pilata tulivat aiheet kuten kateus, ahneus ja kilpailu esiin. Aiheesta keskustellessa mietittiin, että muiden alkaessa miettiä enemmän omaa etuaan kuin yhteisiä tavoitteita nykyinen tiimin yhteishenki voisi kärsiä. Kilpailun koetaan olevan tervettä, sillä se kuuluu alaan ja tietyissä määriin auttaa jokaista antamaan itsestään parhaan mahdollisen työpanoksen myyntisuorituksiin. Asia koettiin kuitenkin niin, että jokaisen tulisi tukea toinen toistaan ja unohtaa liiallinen kilpailu, jotta onnistumisen tunnetta voidaan kokea yhdessä. Toisen arvostus ja auttaminen ovat avaintekijöitä hyvän ja toimivan työilmapiirin rakentamiseen.

### *Perehdytys työn alkaessa*

Perehdytyksen kattavuudesta myyjien työn alkaessa käsiteltiin yhden kysymyksen verran. Kysymyksen avulla haluttiin avata keskustelua siitä, miten myyjien osaamisesta ollaan varmistuttu, kun he ovat aloittaneet nykyisessä työpaikassa. Myyjien vastauksista oli selkeästi huomattavissa yksimielisyys siitä, ettei työhön perehdytys ollut niin kattavaa mitä olisi toivottu. Myyjät kokivat, että oma aloitteisuudella täytyi pärjätä työn alussa ja moni asia olisi jäänyt pimentoon, ellei itse olisi ottanut asiasta selvää kysyen toisilta myyjiltä tai esimiehiltä. Moni asia jäi kuitenkin oppimatta ja vasta työn edetessä asia tuli ilmi. Esimiehiltä kysyttäessä kokevatko he, että resurssit antavat aikaa ja mahdollisuutta kattavalle perehdytykselle uuden myyjän aloittaessa vastauksena oli kyllä.

### *Myyjien osaaminen*

Myyjät kokivat olevansa tietoisia omista vahvuuksista ja heikkouksista. Työskentelyä ja myyntisuorituksia käydään läpi myyjien mukaan muutaman kerran vuodessa tehtyjen kehityskeskusteluiden avulla. Myyjien mukaan ne ovat hetkiä, jolloin esimiehen kanssa käydään läpi yhdessä henkilökohtaisia suorituksia sekä vahvuuksia ja heikkouksia. Kehityskeskusteluissa tehdään myös suunnitelmaa siitä, mitä esimies toivoo myyjältä tulevaisuudessa ja mihin myyjän toimintaa lähdetään kehittämään. Kehityskeskusteluiden koetaan toimivan, mutta myyjät kaipaisivat samankaltaisia keskusteluita esimiesten kanssa useammin.

Esimiehet kokivat olevan tietoisia jokaisen myyjän vahvuuksista ja heikkouksista. Kysyttäessä, miten se on nähtävissä esimiesten omassa toiminnassa, esimiehet kertoivat antavansa uusia tilaisuuksia ja vastuutehtäviä jokaiselle yksilölle, jotta he voisivat kehittää

omia vahvuuksiaan lisää. Esimiehet kertoivat antavansa jokaisen vahvuuksille tilaa tilanteiden mukaan, jotta jokainen voisi kokea onnistumisen tunteita ja käyttää olemassa olevaa tietotaitoa myymisen ja asiakaspalvelun ohella.

Esimiehet ja myyjät olivat samaa mieltä siitä, että myymälän sisällä uusien tehtävien ja mahdollisuuksien saamista on jaettu hyvin jokaisen osaamistason mukaan. Esimiesten mukaan toiselle myyjälle voidaan antaa tehtäväksi opetustilanteen pitäminen muille myyjille, kun taas toiselle myyjälle voidaan antaa mahdollisuus kokeilla taitoja myymälän operatiivisten asioiden puolella. Tehtäviä jaetaan jokaisen kiinnostuksen ja osaamisen mukaan. Myyjien motivaation kannalta tämä on toimiva ratkaisu, sillä näin päivät eivät tunnu rutiininomaisilta ja kiinnostus työtä kohtaan säilyy pitemmällä ajalla mietittynä.

Delegoiminen toimii myymälän esimiesten toiminnassa hyvin ja myös myyjät kokevat niin. Myyjät kokevat, että heillä on paljonkin asioita, joita esimies on jakanut heidän tehtäviin. Kun haastatteluissa kysyttiin, ollaanko myymälässä tietoisia kenen puoleen kääntyä eri tilanteissa, vastaukset olivat epäselviä. Keskustelun avulla aihetta avattiin niin, että myyjien näkökulmasta ei välttämättä ole selvää se, kumman esimiehen puoleen kääntyä tilanteesta riippuen. On myös toisaalta epäselvää, milloin kuka hoitaa mitään tilannetta, sillä asioista ei koeta tiedotettavan selkeästi kaikkien tietoisuuteen. Aihe jakoi näkemyksiä siitä, toimiiko viestintä kaikissa asioissa mahdollisella parhaalla tavalla myymälässä vai voisiko sitä kenties parantaa esimerkiksi tilanteissa, joissa esimies on delegoinut tietyn tehtävän jollekin myyjille. Ovatko kaikki myyjät silloin tietoisia tilanteesta vai jääkö tiedottaminen vain esimiehen ja tehtävän saaneen myyjän välille?

#### *Palkitseminen ja palautteen antaminen*

Kysyttäessä tilanteesta, jossa myyjät saavuttavat myyntitavoitteensa, palkitsemista ei koettu saavan tarpeeksi. Vastaavanlaisesti myyntitavoitteista jälkeen jäämisen tilanteessa palautteen saaminen tapahtuu myyjien mukaan lähinnä viikkotasolla tai tilanteen niin vaatiessa. Pitemmän ajan kehityksen kannalta saatavaa palautetta myyjät kokivat saavan esimieheltään liian harvoin. Myyjien kanssa keskustellessa kävi ilmi, ettei tämän hetkinen palautteen anto ja palkitseminen ole kovin toimivaa.

Suhteessa työpanokseen myyjät selvästi kokevat tarvitsevansa enemmän palautteen saamista, niin huonoina kuin parempinakin viikkoina. Palautetta haluttaisiin saada, jotta voidaan tiedostaa missä asioissa voidaan kehittyä ja miten. Jokainen myyjistä omaa omaaloitteisen tavan tekemiseen, mutta haluaisivat silti saada konkreettista kommenttia siitä,

miten he voisivat toimia eri tavalla. Myyjät kertoivat, että jakavat vinkkejä myyntiin toisilleen ja esimiehet usein osallistuvat näihin keskusteluihin. Palautetta koettiin haluavan esimieheltä miettiessä pidemmän tähtäimen kehittymistä ja etenemisistä.

Oikeanlaisen palkitsemisen avulla työntekijät haluavat antaa täyden työpanoksen myöhemminkin työtehtäviinsä. Palkitseminen tapahtuu myyjien mukaan myyntikansioiden kommenttien välityksellä tai sanallisesti esimieheltä saatuna. Muita palkitsemiskeinoja myyjillä ei varsinaisesti tullut mieleen puhuttaessa esimerkiksi hyvien myyntisuoritusten tekemisestä. Pidemmällä ajalla mietittynä myyjät toivoivat jonkinlaisia palkitsemiskeinoja kehujen lisäksi.

Palautteen antaminen voi toimia myös palkitsemisena, mutta se voi olla myös kritisoivaa, mikä taas auttaa työntekijää löytämään suunnan tarvittavaan muutokseen. Haastatteluvastauksien mukaan palautetta jaetaan viikottain kirjallisena myyntikansioihin yksilötasolla, mutta harvemmin suullisesti. Työntekijät kokevat saavansa palautetta tilanteen mukaan, mutta kaipaivat sitä myös pidemmälle katsottuna useammin kuin esimerkiksi muutamana kerran vuodessa käydyissä kehityskeskusteluissa. Esimiesten näkökulman mukaan he antavat työntekijöilleen säännöllisesti rakentavaa palautetta tarpeen mukaan. Esimiehet eivät koe kiireellisyyden vievän aikaa palautteen antamiselta.

Esimiesten ja myyjien ajatukset palautteenannon riittävydestä erosivat. Esimiehet kokivat palautteenannon toimivan aina tilanteen niin vaatiessa. Voiko olla, että myyjillä olisi silti asioita, mitä he toivoisivat esimiesten käyvän läpi heidän kanssaan, mutta jostain syystä asia ei välity esimiehille asti? Vai haluavatko myyjät palautetta eri aiheista, mistä esimiehet sitä antavat? Keskusteluiden kautta on selkeästi huomattavissa, että palautteenanto keskittyy myynteihin ja avainlukuihin, sillä se on myyjien tärkein työtehtävä. Myyjät kokevat, että palautetta olisi hyvä saada myös muista työtehtävistä ja perustoimintoihin liittyvistä asioista. Avoin keskustelu myyjien ja esimiesten välillä palautteen annosta ja siihen kohdistuvista toiveista antaisi esimiehille suuntaa palautteen muuttamiseen niin, että myös myyjät kokisivat palautteenannon olevan riittävää.

#### *Myyntitavoitteisiin motivointi*

Myyjille maksetaan peruspalkan lisäksi provisiopalkkaa henkilökohtaisista myyntisuorituksista. Vaikka molemmat aineellinen ja aineeton palkitseminen ovat tärkeitä työntekijän motiivoinnin ja työn mielekkyyden säilyvyyden kannalta, tutkimuksessa keskityttiin pääasiassa aineettomiin palkitsemistapoihin. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten myymälän esimiehet käyttävät hyödyksi aineettomia palkitsemistapoja, sillä heillä ei ole vaikutusta



yrittäjien aineellisiin palkitsemistapoihin. Toki, kun myyjän motivaatio on huipussaan myyntisuoritukset nousevat, mikä myös nostaa myyjien provisiopalkan osuutta heidän kokonaispalkassaan. Haastatteluiden mukaan selvisi, etteivät myyjät ajattele myyntisuoritusten vaikutusta palkkaan ensisijaisena motivaation lähteenä, vaan kokevat enemmänkin työn sisällön ja myynneissä onnistumisien kautta saatavan tunteen olevan isompi motivaation lähde.

Jokaiselle myyjälle on jaettu myyntitavoitteet viikkotasolta lähtien ja ne on ilmoitettu myyjille jokaisen viikon alussa. Myyntitavoitteet ja niistä suoriutumiset ovat myymälässä kaikkien nähtävillä. Myyntituloksien kohdalla myymälässä on käytössä jokaiselle myyjälle kansiot, joihin esimies kirjaa viikon henkilökohtaiset saavutukset myyntien ja avainlukujen saralla. Esimies kirjaa kansioon toteutuneet luvut ja niiden kautta palautteen suorituksesta sekä kommentit seuraavaa viikkoa varten. Esimiehet ja myyjät olivat sitä mieltä, että kansiot ovat toimiva ja selkeä tapa myyntitavoitteiden ja toteutuneiden myyntien informoimiseen.

Myyjien myyntisuoritusten olennaisena tekijänä on motivaation säilyminen. Jokainen työntekijä antoi ilmi keskustelun kautta arvostuksen, tulevaisuuden etenemisen ja haasteiden saamisen olevan motivaation suurimpina lähteinä. Kyseisessä organisaatiossa on käytössä pieni proviisio palkitseminen kiinteän palkan lisänä, mutta työntekijät kokivat tämän olevan toissijainen motivoija. Monia myyjiä motivoi yrittämään lisää ja ylittämään omat myyntisuoritukset, jotta voi olla itse tyytyväinen omaan suoritukseen, mutteivat kokeneet tekevänsä sitä pelkästään lisää ansioiden takia.

Haastatteluissa haluttiin myös käydä läpi myyjien toiveita ja tavoitteita oman uran suhteen. Esimiehet ovat tietoisia myyjien pitemmän ajan suunnitelmista ja tavoitteista kehityskusteluiden kautta, sekä siinä määrin, mitä myyjät itse kertovat esimiehilleen. Keskusteluiden kautta myyjät ovat kertoneet omista tavoitteistaan eteenpäin esimiehelleen, mutta kaikki eivät koe tuovan niitä ilmi jatkuvasti vaan haluavat kehittää itseään niitä kohti. Esimiesten koetaan antavan hyvin mahdollisuuksia toiveisiin ja tavoitteisiin nähden. Keskusteluiden kautta tuli silti ilmi ajatus siitä, mitkä ovat omat mahdollisuudet etenemiseen yrityksen sisällä ja kuinka heidän osaamistaan kehitetään siihen suuntaan.

*Oletko sinä huippumyyjä?*

Haastatteluiden lopuksi myyjiltä ja esimiehiltä kysyttiin huippumyyjän tunnusmerkkejä. Myyjiltä kysyttiin myös, omaavatko he kuvailtuja tunnusmerkkejä ja onko esimiesten mie-

lestä heidän tiimissään heidän kuvailemia huippumyyjiä. Kysymyksen avulla pyrittiin saamaan keskustelua aikaiseksi siitä, miten myyjät kokevat oman panoksensa vaikutuksen työn tuloksekkuuteen. Vastaukset kulkivat hyvin käsi kädessä opinnäytetyön teoriaan nähden. Tärkeimmiksi tunnusmerkeiksi kokivat kaikki oikeanlaisen asenteen omaamisen. Muita tunnusmerkkejä olivat muun muassa palvelualttius, avoin uuden oppimiselle ja tuote tietouden ajantasaisuus.

## 5 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia esimiestyön merkitystä myymälä X:n työntekijöiden myynnin tuloksekkuuteen. Esimiestyön merkitystä tutkittiin ensin esimiestyön teorian kautta, jonka avulla käytiin läpi esimiestyön eri osa-alueita, joihin esimies voi työllään vaikuttaa myymälän sisällä. Jotta opinnäytetyössä välttyttiin siltä ajatukselta, että vain esimies voi toiminnallaan ohjata myyntitavoitteiden täyttymistä käytiin läpi myös myyntityön teoriaa siitä näkökulmasta, miten myyjä itse voi vaikuttaa myyntitavoitteiden saavuttamiseen. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää käydä molemmat aiheet läpi omina kokonaisuuksina teorian kautta, sillä ne liittyvät tutkittavaan aiheeseen.

Tutkimuksen tulokset antoivat vastauksen opinnäytetyön pääkysymykseen eli *”Mikä merkitys esimiestyöllä on myyntitavoitteiden saavuttamiseen Yritys X:n myymässä?”*. Tutkimuksen kautta haluttiin saada selville, miten myymälän työntekijät kokevat tämän hetkisen tilanteen myymälässä ja siihen saatiin vastaukset. Yksittäisen myyjän suorituksella tulokseksessa myyntityössä on merkitystä kohdeorganisaation onnistumisen kannalta. Myymälän esimiehen työssään onnistumisen kannalta on tärkeää, että myymälä pääsee tavoitteisiin, joten olennaista on myös jokaisen myymälän yksilön onnistuminen työssään.

### 5.1 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tutkimuksen avulla saatiin vastaukset tutkimusongelmiin ja asetettuihin tavoitteisiin. Tutkimuksen avulla haluttiin saada selville, miten kohdeorganisaation työntekijät kokevat esimestensä tuen merkityksen omassa työssään. Tutkimuksessa käsiteltiin muun muassa aiheita arvostuksen, motivaation ja palkitsemisen saralla. Tutkimuksen vastausten mukaan voidaan todeta työntekijöiden kokevan heidän lähiesimiesten työllä olevan merkitystä heidän työpanokseensa. Myymälän esimiesten tärkeimpinä velvollisuuksina myymälässä ovat työilmapiirin luominen ja ylläpitäminen, palautteen antaminen, palkitseminen, motivointi ja muut asiat, joita myymälän arkeen kuuluu.

Työilmapiirin ja työhyvinvoinnin koetaan tutkimuksen mukaan olevan kunnossa. Kun vastauksia käytiin läpi toistuvasti tuli ilmi, että työpaikalle on mukava tulla ja työpaikallaan saa olla oma itsensä. Sisäiset motivaatiotekijät korostuivat jokaisella myyjällä ensisijaiseksi motivaation lähteeksi ja toimivalla työilmapiirillä on suuri vaikutus siihen. Niin esimiesten kuin myös myyjien mielestä työpaikalla voi pitää hauskaa, mutta samalla tukea ja arvostusta koetaan saavan tiimin muilta jäseniltä työntekoon. Esimiesten koettiin olevan osa tekijöinä hyvään ja toimivaan ilmapiiriin.

Kohdeorganisaation myymälällä on työkaluja loistaviin suorituksiin ja menestymiseen. Keskusteluiden kautta voi selkeästi huomata, että tiimi työskentelee yhdessä toisiaan arvostaen ja innostaen. Vaarana tällaisissa tilanteissa voi olla oletus siitä, että tiimin toimivuus ja tavoitteellisuus seuraa perässä loputtomiin. Esimiesten tulisi panostaa tiimin toimivuuteen jatkuvasti. Itseohjautuvakaan tiimi ei toimi ilman esimiehen tukea.

On selvää, että täydelliseksi esimieheksi on mahdotonta kehittyä, mutta hyväksi on. Niin kuin opinnäytetyössä jo mainittiin, mikä on hyvä tai huono johtaja koetaan yksilöllisesti. Jokainen voi kehittää itseään, teorian ja käytännön avulla. Ihanteellinen esimies rakentaa opettavaista ympäristöä tiimilleen, muttei unohda omaa tarvetta kehitykselle ja uuden oppimiselle. Tiimin toimivuuden kannalta on olennaista, että esimies osaa tunnistaa omassa toiminnassaan kehityskohteita ja on valmis olemaan kriittinen itseään sekä omaa toimintaansa kohtaan.

Kohdeorganisaation esimiehiltä odotetaan tuloksetta ja myymälän toimivuus on heidän vastuullaan, mutta kaiken kiireen keskellä usein unohtuu tulosten tekijät – myyjät. Jos esimiehet eivät tiedä, mitkä tekijät motivoivat työntekijöitään, miten he voivat olettaa työntekijöidensä antavan kaiken panoksen työlleen päivittäin. Myyjät ovat kohdeorganisaation myymälässä omatoimisia, tietoisia omista myyntitavoitteistaan ja niiden ajankohtaisesta tilanteesta sekä kaikki omaavat tervettä kilpailu viettiä, mutta samalla puhaltavat yhteen hiileen. Tällaisissa tilanteessa esimiehen panoksella myyjän myyntitavoitteiden saavuttamiseen ei ole kovin suurta vaikutusta, tai sen merkitystä voi olla vaikeampi huomata. Mutta mitä tekee esimies tilanteessa, kun myyntejä pitäisi nostaa tai jostain syystä asiat eivät hoidu tuttuun tapaan? Miten esimies tietää, mistä naruista alkaa vetämään, kun myyjän myyntejä pitää nostaa tai vastaavasti, mitä esimies tekee uuden myyjän kohdalla?

Myyntisuorituksista pitäisi oppia palkitsemaan myyjiä reilulla tavalla ja samaan aikaan niistä tulisi puhua avoimemmin, jotta kehityskohteisiin voidaan tarttua. Myyntitavoitteista jälkeen jääminen tulisi ottaa puheeksi, jotta myyjä ja esimies voivat yhdessä miettiä, mitä toiminnassa tulisi muuttaa. Samalla tavalla myyntitavoitteiden saavuttamisessa myyjiä tulisi osata palkita oikealla ja toimivalla tavalla, jotta myyjät eivät koe jatkoa ajatellen hyvien tulosten olevan tarpeettomia. Myyjillä on halu kehittyä urallaan, joten on olennaista heidän motivaation kannalta tietää heidän toimintansa johtavan johonkin. Esimiesten tulisi olla tietoisia, mihin jokainen myyjä toivoo tulevaisuuden ovien aukeavan joko yrityksen sisällä tai muualla, jotta osataan kehittää oikeita asioita oikeaan suuntaan. Kiitollisuuden ja arvostuksen tunteminen ovat avaintekijöitä työntekijän motivaation kannalta varsinkin myymälässä, jossa sisäiset motivaatiotekijät koetaan ensi sijaisiksi motivaation lähteiksi.

Teorian kautta läpi käyty aihe tiettyjen tiimin jäsenten nostattamisesta muiden silmissä ylempäs nousi myös haastatteluissa puheeksi. Myymälässä on huomattavissa tilanteita, jolloin muille tiimin jäsenille voi helposti tulla pahimmassa tapauksessa näkymättömyyden ja riittämättömyyden tunteita. Tämänlaiset tunteet eivät olleet arkipäivää haastatteluiden mukaan, mutta niitä oli koettu. Rehellinen kilpailu on tervettä ja usein saa monet toimimaan motivoituneesti kohti haluttuja tuloksia, mutta loppupeleissä jokainen tulisi huomioida tasavertaisesti.

Myymälässä myyntituloksista ei tunnuta puhuvan muuten yleisesti, ellei joku suoritus ole ollut todella hyvä. Sama pätee tilanteeseen, jossa tiimin jäsen saa vastuulleen uusia vastuita. Vastuu voi olla pieni suhteessa muihin toimintoihin, mutta muiden myyjien silmissä se voi tuntua epäreilulta, jos mahdollisuuksia mahdollistetaan vain tietyille henkilöille, tai jos he kokevat itse omaavansa myös mahdollisia taitoja, joita voisi hyödyntää samankaltaisissa tehtävissä. Tiimi tuntuu pelaavan niin hyvin yhteen tällä hetkellä, että uskon jokaisen olevan onnellinen toisten onnistumisista ja menestyksistä. Tilanteissa, joissa uusia vastuita jaetaan esimerkiksi palkitsemisen muodossa tietyille tiimin jäsenille täytyisi puhua avoimesti. Valinnasta riippuen syistä täytyisi puhua valitun myyjän kanssa, mutta myös muiden myyjien kesken, jotta kaikki tietävät minkälaisella toiminnalla on mahdollista saavuttaa tällaisia asioita. Kun kaikki ovat tietoisia syistä ja siitä, mitä itse ovat tehneet eri tavoin, voivat kaikki olla onnellisia toisten menestymisistä ja lähteä tavoittelemaan itse samaa tietäen mihin suuntaan toimintaa kohdistaa.

Jokaisella on omat vahvuudet ja tavat toimia eri tilanteissa. Kokonaisuuden toimivuuden kannalta, tärkeää olisi jokaisen vahvuuksien tunnistaminen ja kokonaisuuden luominen niitä kaikkia hyödyntäen ja ruokkien. Kaikkein tärkeintä olisi kuitenkin antaa jokaiselle tilaa loistaa. Ne ketkä onnistuvat luonnostaan paremmin ovat esillä eniten, mutta tärkeää olisi löytää jokaisen vahvuus alueet, jotta kaikilla olisi mahdollisuus loistaa. Keskusteluiden kautta oli huomattavissa halua kehittyä kohti esimiestyötä. Tämän hetkisen esimiesten tärkein tehtävä olisi ottaa selvää työntekijöidensä tavoitteista, jotta he pystyisivät auttamaan jokaista yksilöä kehittymään oikeaan suuntaan ja oppimaan tarvittavia taitoja tulevaisuutta varten. Myymälässä on loistavia myyntipersoonia, mutta on muistettava, että huippumyyjä ei välttämättä omaa itsestään tarvittavia taitoja ollakseen huippuesimies.

Luin artikkelin jalkapallon tähdistä Leo Messistä ja Cristiano Ronaldosta. Artikkelissa kirjoitettiin, kuinka kumpikin tähtipelaaja omaa omat vahvuudet ja tiimin kannalta he pelaavat erilaisia, mutta tärkeitä rooleja. Artikkelissa mainittiin, että vaikka Cristiano on tähtipelaaja hän ei ole pelaaja, jonka ympärille luodaan tiimi tai joka on vastuussa tiimistä. Hän hoitaa

oman osansa tiimin menestyksen kannalta ja toisaalta motivoi muita omalla toiminnallaan tekemään samoin. Leo taas on pelaaja, joka hyödyntää tiimiä ja sen yksilöitä, saaden kaikki toimimaan niin, että tiimi pääsee pitkälle yhdessä. (Marca 2015.) Ajatusta voidaan hyödyntää myymälän toimintaan myös. Miettiessä tulevaisuuden tehtäviä tai vastuualueita, on tiedettävä yksilöiden vahvuudet ja heikkoudet, jotta muutoksia osataan tehdä niin, että tiimin toimivuus ei kärsi. Sama pätee tilanteessa, jossa esimiestyö on tavoitteena. Pelkkä tahto etenemiseen ei aina tarkoita sitä, että olisi valmis uusiin vastuisiin ja esimiehen tehtävänä olisi varmistaa, että tarvittavien kehityskohteiden kehitykselle annetaan tulevaisuuden kannalta tilaa.

Esimiesten tulisi muistaa, ettei motivaatio ja oikeanlainen asenne ole ikuisesti itsestään pysyvää. Motivaatioon vaikuttavat yksilöstä riippuen monet eri tekijät, ja usein pelkästään itse kukaan ei voi vaikuttaa sen pysymiseen. Jotta esimies voi edesauttaa motivaation pysymistä myyjillään, on esimiehen tiedettävä mikä myyjää motivoi. Miten esimies voi tietää mikä jokaista myyjää motivoi? Avain ongelmaan on keskustelu. Tutkimustuloksista oli huomattavissa, etteivät esimiehet välttämättä ole täysin tietoisia siitä, mitkä tekijät aidosti motivoivat myyjää.

Teorian avulla käytiin läpi myös perehdytyksen tärkeyttä aloittavalle työntekijällä. Perehdyttämisen avulla osoitetaan uudelle työntekijälle heti hänen tärkeys toiminnan kannalta ja näin lähdetään rakentamaan luottamussuhdetta. Jos perehdytys jätetään vajaan, vaarana on uuden työntekijän menettäminen. Myyjien kertoessa omasta alusta myymälässä on selvää, että kattavan perehdytyksen merkitys on joko unohdettu tai siitä ei olla tietoisia. Ehdottomasti tulevaisuudessa esimiesten tulisi huolehtia riittävän tiedon olemassa olemisesta ja jakamisesta uudelle työntekijälle.

Kaikkien tiimin jäsenten tulisi osallistua uuden työntekijän perehdyttämiseen, ei vain esimiesten. Myyjät osaavat perehdyttää uuden myyjän myymälän tiettyihin toimintoihin kattavammalla tavalla kuin mitä esimies. Myyjät esimerkiksi osaavat todennäköisesti kertoa asiakkaista eri tavalla olennaista tietoa esimiehiin verrattuna, sillä he ovat asiakkaiden kanssa jatkuvasti tekemisissä. Mielestäni tärkeää olisi jakaa perehdytyksessä tietyt osat alueet myyjien kesken niin, että jokainen myyjä voi omien vahvuuksiensa mukaan perehdyttää uuden myyjän niihin toimintoihin. Esimiehille jäisi näin ollen vähemmän asioita läpi käytäväksi, mikä taas antaisi tilaa kokonaisuuden toimintoihin liittyvien asioiden läpi käymiseen.

*Kehittämisehdotukset*

Yksi kehitysideoista on tuoda myymälään säännöllisesti pidettävät tiimipalaverit ja kahden keskeiset keskustelut arkeen mukaan. Tiimipalaverit lähentäisivät tiimiä työskentelemään tiiviimmin yhdessä yhteisiä tavoitteita kohti ja mahdollistaisivat kaikille tilanteen puhua omista ajatuksista sekä toiveista kaikkien kuullen. Myyntisuoritukset ovat myymälässä jokaisen näkyvillä, joten niistä avoimesti puhuminen ja läpikäyminen voisi auttaa välttämään eriarvoisuuden tunnetta siitä, että vain tietyt myyjät saavat huomiota suorituksillaan. Myyntisuoritusten lisäksi palavereissa voitaisiin tuoda kiitoksen kautta esille hyvin suoriutuneet myyjät muissa myymälän toiminnoissa, mikä taas toimii motivaationa jatkaa eteenpäin. Tiimipalavereiden toimivuutta voitaisiin kokeilla muutaman viikon ajan ja sen jälkeen miettiä yhdessä, onko tiimi kokenut palaverit toimiviksi.

Tiimipalavereissa voitaisiin käydä läpi muun muassa:

- Edellisen viikon suorituksia kokonaisuutena ja yksilötasolla
- Tulevan viikon myyntitavoitteet
- Tulevan viikon muita tapahtumia, kuten kampanjoita tai vierailijoita, joista jokaisen tulisi olla tietoisia
- Jokaiselle myyjille mahdollisesti jaettuja tehtäviä myynnin lisäksi.

Tiimipalaverien lisäksi myymälä tarvitsisi mielestäni kehityskeskusteluiden lisäksi esimiehen ja myyjän välille käytävät ”keskustelu hetket” rutiininomaisiksi viikko tasolle. Keskustelu edellisviikon myynneistä ja avainlukuista verrattuna tavoitteisiin auttaisi mielestäni myyjiä tuntemaan arvostuksen tunnetta työtä kohtaan eri tasolla, mille tämän hetkinen tilanne myymälässä antaa mahdollisuuden. Viikottain käytävät keskustelut eivät vie päivästä aikaa, kun ne ollaan suunniteltu ja aikataulutettu hyvissä ajoin. Tämä myöskin auttaa kehityskeskusteluita sujumaan paremmin, kun asioista puhutaan avoimesti useammin. Keskusteluiden kautta luottamus esimiehen ja myyjän välillä saisi uudenlaisen mahdollisuuden vahvistua. Keskusteluiden kautta esimiehet antavat myyjilleen tilaisuuden avata omia ajatuksia ja tunteita sen hetkisestä tilanteesta. Näin luodaan myös ajatusta kaikkien kesken siitä, että palautteen antaminen sekä vastaanottaminen on menestymisen ja tuloksekkisuuden kannalta olennaista.

Myymälässä on käytössä henkilökohtaisista myynneistä saatava provisiopalkka peruspalkan lisänä sekä työvaatteiden tarjonta yritykseltä ja henkilökohtainen etu henkilöstöostojen yhteydessä. Myyjät arvostat myymälässä enemmän aineettomia palkitsemistapoja ja ensisijaisena motivaatiotekijänä koettiin sisäiset tekijät. Myyjien mukaan esimiehiltä saatava palkitseminen ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla suhteessa omaan työpanokseen. Myyjien mukaan myymälässä tapahtuva palkitseminen tapahtuu lähinnä sanallisesti

kehuin tai myyntikansioiden kommenttien kautta. Olisi olennaista saada arvostusta työpanokselle kokonaisuudessaan, jotta motivaatio työtä kohtaan säilyisi jatkossakin.

Esimiehillä ei ole myymälässä vaikutusta rahallisiin palkitsemistapoihin, mutta myymälän sisällä esimiehet voivat silti palkita myyjä aineettomin tavoin. Kehut hyvästä työstä ja onnistumisista eivät välttämättä riitä motivaationa pidemmälle katsottuna. Myymälässä tulisi aloittaa työntekijöiden palkitseminen esimerkiksi kuukausitasolla, vaikka kuukauden työntekijän valintaa hyödyntämällä. Vaikka myymälän myyjien tehtävänä on myyntitavoitteisiin pääseminen niin sanottu ”kuukauden työntekijä”, voisi olla myös työntekijä, kuka on kehittynyt kuukauden aikana eniten tai on auttanut työilmapiiriin ylläpitämisessä huomattavalla tavalla. Viestittäminen tiimille siitä, että jokaisen teot ja työpanos suhteessa kokonaisuuteen huomataan esimiesten silmissä auttaa kaikkia panostamaan työhön jatkossakin. Palkitsemisessa esimiehen tulee muistaa palkita kaikkia tasaisesti, jottei työilmapiirissä aleta tuntea liiallista kateutta tai turhautumista. Tilanteesta tulisi puhua avoimesti esimerkiksi aiemmin ehdotetuissa tiimipalavereissa, jotta jokainen on tietoinen, mistä ketäkin palkitaan.

Toinen hyvä palkitsemistapa myymälässä olisi sisäisten kisojen järjestäminen. Kisat eivät tarkoita myyjien kisaavan keskenään, vaan kisat voisivat olla yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Viikko tasolla voisi järjestää esimerkiksi kisan, jossa jokaisen myyjien myyntitulokset tulisi olla tietyn tavoitteen yli. Tiimi motivoituisi tavoittelemaan omia tuloksiaan, mutta myös antamaan panostaan muiden suoritukselle, sillä palkinto koskee kaikkia. Palkintona voisi olla esimerkiksi yhteinen illan vietto. Myyntikilpailuita voi toteuttaa myös yksilötasolla, mutta näin myös tiimin yhteishenki vahvistuisi ja tiimi oppisi yhä enemmän, kuinka tärkeää on koko tiimin onnistuminen kokonaisuuden toimivuuden kannalta. Palkitsemistavoista täytyisi keskustella avoimesti myyjien kanssa, sillä niiden toimivuuden kannalta on olennaista, että palkinnot ovat mieluisia. Palkitsemisen ideana on tuoda motivaatiota tekemiseen ja parantaa arvostuksen tunnetta jatkoa ajatellen, mutta täytyy varoa, ettei tiimi tule riippuvaiseksi eri palkinnoista.

### *Jatkotutkimus*

Tämän tutkimuksen tueksi voitaisiin suorittaa jatkotutkimus aineellisen palkitsemisen merkityksestä työntekijöiden motivaatioon ja sitä kautta myymälän tuloksekkuteen. Tässä tutkimuksessa tutkittiin myymälän esimiesten työn merkitystä myyjien myyntisuoritusten saavuttamiseen, joten palkitseminen oli vain yksi tutkimuksen osa-alueista. Jatkotutkimusta ajateltaessa voitaisiin tutkia, onko aineellisessa palkitsemisessa käytettävät palkkiot



oikeassa suhteessa työpanokseen palvellakseen tarkoitetulla tavalla motivaation ylläpitämisessä ja nostattamisessa.

Haastatteluissa kävi ilmi, etteivät myyjät koe aineellisen palkitsemisen, kuten provisiopal-kan saamista ensisijaisena motivaation lähteenä. Tästä voitaisiin tehdä jo alustava johtopäätös, ettei yrityksessä käytettävä rahallinen palkitseminen ole oikeassa suhteessa työntekijöiden työpanokseen, jos sen koetaan olevan toissijainen motivaation lähde. Raha toimii motivaationa usein jo pelkästään taloudellisista pakotteista, mutta kuinka voimakas rahallinen motivaatio voi olla toimiessaan? Jatkon kannalta, olisi kiinnostavaa tutkia kokevatko myyjät ulkoisten motivaatiotekijöiden, kuten palkan olevan toissijainen motivaation lähde vain, koska sen ei koeta olevan oikeassa suhteessa omaan työpanokseen. Jatkotutkimuksen avulla voitaisiin saada tulokset kunnosta nostettua vielä entisestään, joten tilanteen tiedostaminen olisi yrityksen kannalta olennaista.

## **5.2 Opinnäytetyöprosessi ja oma oppiminen**

Toimeksiantaja toivoi opinnäytetyön tutkimuksen tuovan uudenlaisia ideoita myynnin ja tuloksetkkuuden nostattamiseksi myymälässä. Aihetta päätettiin lähteä tutkimaan esimiestyön toimivuuden ja merkityksen kautta. Oma kiinnostus esimiestyötä kohtaan ja kokemus myyntityöstä antoi inspiraatiota aiheelle. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää kehityskoh-teita esimiesten toimintaan myyjien näkökulmasta, ilman esimiesten leimaamista huonoiksi esimiehiksi. Haastatteluissa tuli hyvin ilmi, että esimiehistä ei ajatella mitään pahaa, mutta heidän toimintaansa kohtaan toivotaan muutosta, jotta viihtyvyys työpaikalla pysyy jatkossakin samana.

Esimiestyö ja myyntityö ovat laajoja kokonaisuuksia. Opinnäytetyöhön ei voitu tuoda mukaan kaikkia mahdollisia näkökulmia, mutta lopputulos vastasi sitä, mitä sen suunnitelman mukaan haluttiin olevan. Haasteena oli teoria osuuden kiteyttäminen niihin asioihin, mitkä liittyisivät pääongelman kautta tutkittavaan aiheeseen. Teoriaosuudessa haluttiin tuoda esille myös myyntityötä omana kokonaisuutenaan, sillä esimiehen tuen ja toiminnan merkitys on vain osa myyjän myyntitavoitteiden saavuttamista. Tarkoituksena olikin löytää niitä asioita, millä tavoin esimiehen toiminta voi parhaassa tapauksessa auttaa tavoitteiden saavuttamiseen tai vastaavasti laskea työntekijöiden intoa toimia.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa opinnäytetyö alkoi vahvemmin kuulostamaan siltä, mikä tavoitteena oli alusta asti ollut. Tutkimuksen tulosten, johtopäätösten ja kehitysideoiden kirjoittaminen oli mielenkiintoista ja taustalla olevaa teoriaa oli helppo käyttää hyväksi tässä osassa. Opinnäytetyön tekeminen mahdollisti esimiestyöhön tutustumisen uudella

tavalla ja herätti itsessäni mielenkiintoa jatkaa aiheen opiskelua. Oli hienoa huomata, kuinka omat ajatukset johtopäätöksiä tehdessä vastasit tiettyjä asioita, joita teorian kautta oli käyty läpi. Itselleni opinnäytetyön tekeminen vahvisti tunnetta siitä, että ammatillinen suuntautuminen on oikea.

Töiden tekeminen opinnäytetyön ohella monimutkaisti aikataulussa pysymistä. Tästä syystä tein itselleni aikataulun kuukausi tasolle, sillä tiesin joidenkin viikkojen menevän enemmän tai vähemmän opinnäytetyön tekemisen parissa. Oman motivaation säilymisen kannalta oli mielestäni tärkeää tehdä realistinen aikataulu, jossa pysyminen olisi mahdollista. Aikataulussa pysyttiin kuitenkin hyvin ja opinnäytetyö valmistui suunnitelman mukaan.

Teoriaosuuden kirjoittamisessa meni oletettua kauemmin ja suunnitellusta aikataulusta jäätiin jälkeen sen suhteen. Oletin, että kirjallisuuden löydyttyä helposti, itse kirjoittaminen sujui vähintäänkin yhtä helposti. Teoriaosuudessa eniten aikaa vei kokonaisuuden kannalta hahmottaminen siitä, mitä kannattaisi opinnäytetyöhön kirjoittaa ja mikä taas menee oman aiheen rajojen yli. Suunnitellessa teoriaosuutta olisi pitänyt suunnitella tarkemmin juuri nämä rajat, jotta kirjoittamisen yhteydessä olisi ollut selkeämpää rajata kirjallisuudesta saatavaa tietoa. Suunnitelman mukaan teoriaosuuden odotettiin olevan valmis helmikuun aikana, jotta haastattelut voitaisiin aloittaa, mutta teoriaa kirjoitettiin vielä huhtikuun aikana lisäyksiä tehden. Haastattelut aloitettiin kuitenkin ajallaan.

Opinnäytetyön tavoitteiden rajaaminen olisi pitänyt tehdä tarkemmin jo heti prosessin alkaessa. Tavoitteet oli opinnäytetyön aiheen kautta määriteltyjä alusta saakka, mutta niitä ei oltu kirjattu ylös. Kun tavoitteet kirjattiin ylös, oma toiminta helpottui suuresti. Tavoitteisiin oli helppo palata aina, kun tuntui punaisen langan olevan hukassa. Jos tavoitteet olisi kirjattu ylös heti alussa, olisi varmasti teoriaosuudenkin kirjoittaminen sujunut aikatauluun nähden paremmin. Kokonaisuuden hahmottaminen oli merkittävästi selkeämpää tavoitteiden ollessa selkeästi esitettyinä, vaikka ne olivat mielessä jo aihetta rajatessa.

Haastattelut sujuivat hyvin ja tulosten analysoiminen oli mielenkiintoista. Haastatteluista saatu aineisto ja teoriaosuus tukivat hyvin toinen toistaan, mikä helpotti analysoinnin ja johtopäätösten tekemistä. Varsinkin myynnistä keskusteltaessa, haastateltavat ottivat samoja aiheita puheeksi, mitä teorian kautta oli käyty läpi. Tulosten kirjaaminen meni sujuvasti eteenpäin, sillä haastatteluista saatavat vastaukset olivat selkeitä ja toisiaan tukevia. Oli mielenkiintoista pohtia johtopäätöksiä ja niistä tehtäviä kehitysideoita. Kehitysideat täydensivät mielestäni hyvin tutkimusongelmaa ja tavoitteita.

Omiin tavoitteisiin ja tutkimuksen tavoitteisiin nähden onnistuttiin tässä opinnäytetyössä hyvin. Toimeksiantajalle saatiin koottua toimiva ja kattava kokonaisuus siitä, mitä he voivat toiminnassaan alkaa miettimään ja toteuttamaan jatkossa. Omiin tavoitteisiin nähden opinnäytetyöstä saatiin kokonaisuus, johon ollaan tyytyväisiä. Uskon ja toivon, että tämä opinnäytetyö antaa itseni lisäksi jollekin esimiehelle tai esimiestyöhön tavoittelevalle eväitä oman toiminnan kehittämiseen. Itselleni opinnäytetyön tekeminen avasi yhä enemmän silmiä sille, mitkä ovat omat vahvuudet suhteessa esimiestyöhön ja vastaavasti, mitä itse voisin alkaa kehittämään tai kiinnittämään huomiota jatkossa. Uskon, että moni esimies sokaistuu sille, miten pienimmätkin asiat heidän toiminnassaan vaikuttavat työntekijöihin ja heidän ajatuksiin sekä tunteisiin.

## Lähteet

Aaltonen, J. 2015. Myynnin tavoitteet ja seuranta. Luettavissa: <https://www.salescommunications.fi/blog/myynnin-tavoitteet-ja-seuranta>. Luettu 30.4.2019.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Kopijyvä Oy. Jyväskylä.

Alasuutari, P. Laadullinen tutkimus. 1999. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Blog Barona. 2018. Luettavissa: <https://blog.barona.fi/parhaat-yksilot-eivat-muodosta-parasta-tiimia>. Luettu 21.2.2019.

Haapalainen, I. 2007. Edita Prima Oy. Helsinki.

Hakonen, A. 2016. Palkitseminen ei aina vaadi rahaa. Luettavissa: <https://propalkinnot.fi/ajankohtaista/palkitseminen-ei-aina-vaadi-rahaa/>. Luettu 24.4.2019.

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Bookwell Oy. Porvoo.

Jalonen E. 2019. Ohjaavatko Sinua sisäiset vai ulkoiset motivaatiotekijät? Luettavissa: <https://oivaltaen.fi/motivaatiotekijat/>. Luettu 30.4.2019.

Jyty 2019. Palkkaus ja Palkitseminen. Luettavissa: <https://www.jytyliitto.fi/fi/tyosuhde/palvelussuhde/Sivut/Palkkaus-ja-palkitseminen.aspx>. Luettu 19.3.2019.

Korpisalo, M. 2019a. Mikä on tärkeämpää kuin tiimin luottamuksen saavuttaminen? Luettavissa: <https://www.trendmate.fi/blogi/mika-on-tarkeempaa-kuin-tiimin-luottamuksen-saavuttaminen/>. Luettu 8.4.2019.

Korpisalo, M. 2019b. Esimiehen tehtävä ei ole motivoida! Luettavissa: <https://www.trendmate.fi/blogi/esimiehen-tehtava-ei-ole-motivoida/>. Luettu: 8.4.2019.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. WSOYpro Oy. Juva.

KvaliMOTV 2019a. Tutkimusongelmat. Luettavissa: [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_1.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_1.html) Luettu 18.4.2019. Luettu 18.4.2019.

KvaliMOTV 2019b. Haastattelu. Luettavissa [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html). Luettu 18.4.2019.

KvaliMOTV 2019c. Avoin haastattelu. Luettavissa: [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_1.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_1.html). Luettu 28.4.2019.

KvaliMOTV 2019d. Tutkimussuunnitelma. Luettavissa [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_4.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_4.html). Luettu 28.4.2019.

Likitalo, H. & Rissanen, R. 1998. Hakapaino Oy. Helsinki.

Lundell, S. 2008. Kateus työyhteisössä. Esa Print Oy. Tampere.

Hyppänen, R. 2017. Hyvä paha kehityskeskustelu. Luettavissa: <http://riittahyppanen.fi/ru-biikki-hyva-paha-kehityskeskustelu/>. Luettu 26.3.2019.

Rummukainen, T. 2015. Huippumyyjä. Eura Print Oy. Eura.

Räsänen, P., Anttila A., & Melin, H. 2005. Tutkimus menetelmien pyörteissä. WS Bookwell Oy. Juva.

SurveyMonkey. 2019. Laadullisen tutkimuksen tekeminen. Luettavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research/>. Luettu 18.4.2019.

Tutkijan ABC. 2015. Luettavissa: <https://rajatontatiedekasvatusta.wordpress.com/tutkijan-abc/>. Luettu 30.4.2019.

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

Tuotetietous. 2017. Luettavissa: [http://arttualltio.blogspot.com/2017/09/myyntitilanteisiin-valmistautumisen\\_7.html](http://arttualltio.blogspot.com/2017/09/myyntitilanteisiin-valmistautumisen_7.html). Luettu 21.2.2019.

Työterveyslaitos 2019. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu 17.3.2019.

## Liitteet

### Liite 1. Opinnäytetyösuunnitelma ja tutkimussuunnitelma

#### Tutkimuksen tausta ja tavoite

Kohdeorganisaationa tutkimukselle on muotialan yritys ja sen Suomessa sijaitseva myymälä, jossa tuloksekas myyntityö on toimivuuden kannalta oleellista. Aihetta ehdotetaan toimeksiantajalle, jonka jälkeen aiheanalyysi lähetetään eteenpäin ohjaajan hyväksyttäväksi. Ohjaajan hyväksynnän jälkeen opinnäytetyötä voidaan aloittaa kirjoittamaan.

Aiheanalyysin hyväksynnän ja ohjaajan saamisen jälkeen suunnitelmana on aloittaa seuraavasti:

- Tavoitteen esille tuominen/kirjaaminen ensimmäisenä
- Sisällysluettelon rakentaminen
- Kirjallisuuden kerääminen teoriaosuutta varten
- Teoriaosuuden kirjoittaminen
- Tutkimuksen aloitus
  - Teorian kirjoitus
  - Haastatteluiden tekeminen
  - Haastatteluiden litterointi ja tulosten analysointi. Tuloksista tehtävät johtopäätökset ja kehitysideat.

Tavoitteena olisi luoda tutkimuksen kautta kohdeorganisaation esimiehille työkaluja oman toiminnan muuttamiselle, jotta toiminta myymälässä jatkuisi tuloksekkaana jatkossa.

Pääongelma:

- Mikä merkitys esimiestyöllä on tuloksekkaaseen myyntityöhön Yritys X:ssä?

Alaongelmat:

- Miten myyjät kokevat nykyisen tilanteen myymälässä motivoinnin, palkitsemisen ja työhyvinvoinnin saralla?
- Mihin asioihin esimies voi toiminnallaan vaikuttaa myymälässä?
- Ovatko esimiehet aidosti kiinnostuneita myyjien suorituksesta yksilötasolla?

## **Aikataulu ja vaiheet**

Tammikuu 2019: Opinnäytetyön aloitus, teoriaosuuden kirjoitus.

Helmikuu 2019: Teoriaosuuden ja haastattelu kysymysten kirjoittaminen. Haastatteluiden ajankohdista sopiminen yhdessä myymälän tiimin kanssa.

Helmikuu/maaliskuu 2019: Haastatteluiden toteutus. Teoriaosuus valmiiksi.

Huhtikuu 2019: Tutkimuksesta saatavan teorian kerääminen ja kirjoitus. Haastatteluiden litterointi ja puhtaaksi kirjoittaminen.

Huhtikuu/toukokuu 2019: Haastattelu tuloksien ja johtopäätösten kirjoittaminen opinnäytetyöhön puhtaaksi.

Toukokuu 2019 alku: Opinnäytetyön lukeminen ja korjaukset. Oman oppimisen kirjoitus.

Toukokuu 2019 loppu: Opinnäytetyö valmis. Mahdolliset korjaukset.

- 1.6 ONT palautus ohjaajalle

## **Tutkimusasetelma**

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytetään haastattelua.

- Avoin haastattelu.
- Haastattelu kysymykset esimiehille ja myyjille toisiaan tukeviksi.

Tutkimusmenetelmän avulla päästään parhaalla mahdollisella tavalla käsiksi haastateltavien aitoihin tunteisiin käsiteltäviä aiheita kohtaan. Avoimen haastattelun avulla haastateltavat voivat tarkentaa kysymyksiä ja täydentää vastauksia.

Teoriaosuuteen kerätään tietoa kirjallisuudesta. Internetistä pyritään etsimään kirjallisuutta tukevaa ajankohtaista tietoa esimerkiksi artikkelien ja blogien kautta, jotta teoriaosuudesta saataisiin mielenkiintoinen kokonaisuus tutkimuksen tueksi.

Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan.

- Haastattelussa tehdään kirjoittamalla muistiinpanoja, mitkä ovat apuna tulosten analysoinnissa.
- Litteroinnin yhteydessä merkinnät ensimmäisistä huomioista. Litteroinnin jälkeen analysointi keräämällä teemoittain vastauksia yhteen.
- Tarve jatkotutkimukselle?

### **Tutkimuksen luotettavuus**

Riittävän ajankäytön varmistaminen, jotta haastatteluissa ei tule kiire ja tarvittava aineisto saadaan kerättyä.

- Kysymysten ja aiheiden suunnittelu valmiiksi.

Haastattelu tilanteesta pyritään luomaan tilanne, jossa haastateltavien on helppo olla avoimia ja rehellisiä. Ennen haastatteluita kerrataan, mihin tarkoitukseen vastaukset tulevat ja miten niitä käytetään.

- Yksityisyydestä kertominen; kenenkään henkilöllisyys ei tule esille.

### **Tutkimuksen rahoitus**

Haastatteluita varten käytettävät nauhurit saadaan lainaan tutkimuksen ajaksi.



## Liite 2. Haastattelu kysymykset myymälän myyjälle

1. Mitkä ovat työtehtäväsi organisaatiossa ja kuinka kauan työsuhteesi on kestänyt?
2. Oletko tietoinen esimiestesi tehtävistä ja kenen puoleen kääntyä eri tilanteissa?
3. Minkälaisena kuvailisit tämän hetkistä työpaikkaasi?
  
4. Koitko saavasi tarpeeksi kattavan perehdytyksen työtehtäviisi aloittaessasi työsi?
5. Oletko tietoinen omista vahvuuksista ja heikkouksistasi?
6. Miten olet käynyt läpi yhdessä esimiehesi kanssa kehityskohteita työskentelyssäsi?
  
7. Oletko tietoinen myyntitavoitteistasi, miten esimiehesi informoi sinua niistä?
8. Minkälaisena koet myyntitavoitteesi?
9. Oletko asettanut itsellesi muita tavoitteita esimiestesi sinulle asettamien tavoitteiden lisäksi, myynnin ja esimerkiksi uran saralla?
10. Mikä motivoi sinua myyntitavoitteisiisi kohti, miten pyrit toiminnallasi vaikuttamaan niihin pääsemiseen?
  
11. Miten esimiehesi ovat läsnä myyntitavoitteiden saavuttamisessa, koetko kaipaavasi siihen muutosta?
12. Mitä esimiehesi tekee, jos myyntitavoitteesi ei täyty?
13. Mitä itse teet, jos myyntitavoitteesi eivät täyty?
14. Mitä esimiehesi tekee, kun myyntitavoitteesi täyttyvät? Koetko kaipaavasi muutosta tähän?
  
15. Miten kuvailisit minulle huippumyyjää?
16. Oletko itse huippumyyjä? Jos et, miksi?

### Liite 3. Haastattelu kysymykset myymälän esimiehelle

1. Mitkä ovat työtehtäväsi organisaatiossa ja kuinka kauan työsuhteesi on kestänyt?
2. Koetko olevasi vastuussa myymälästä ja sen tiimin jäsenistä, vai vain toisesta? Miten se näkyy toiminnassasi?
3. Millaiseksi kuvailisit tämän hetkistä työpaikkaasi?
  
4. Miten osallistut uuden myyjän perehdytykseen myymälässänne työn alkaessa?
5. Oletko tietoinen myyjiesi vahvuuksista ja heikkouksistasi?
6. Koetko antavasi jokaiselle yksilölle tilaa ja työkaluja käyttääkseen vahvuuksiaan, mutta myös kehittämään heikkouksiaan? Miten tämä näkyy toiminnassasi?
7. Miten käyt läpi myyjiesi kanssa heidän kehityskohteita heidän työssään?
  
8. Miten informoit tai käyt läpi myyjäsi kanssa hänen myyntitavoitteitaan?
9. Miten motivoit ja olet läsnä myyjäsi suorituksessa kohti hänen myyntitavoitteitaan?
10. Oletko tietoinen myyjiesi omista tavoitteista?
  
11. Mitä teet tilanteessa, jossa myyntitavoitteet eivät täyty myyjälläsi?
12. Mitä teet tilanteessa, jossa myyntitavoitteet täyttyvät myyjälläsi?
  
13. Miten kuvailisit minulle huippumyyjää?
14. Onko myymälässäsi huippumyyjiä? Miten tämä ilmenee?