



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Millainen on hyvä esimies ja mitä tehokkaaseen johtamiseen vaadi- taan - Case: Onninen Oy

Santeri Virtala

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Millainen on hyvä esimies ja mitä
tehokkaaseen johtamiseen vaaditaan - Case:
Onninen Oy**

Santeri Virtala
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2019

Millainen on hyvä esimies ja mitä tehokkaaseen johtamiseen vaaditaan - Case: Onninen Oy

Vuosi 2019 Sivumäärä 54

Tämän opinnäytetyön aiheena oli: Millainen on hyvä esimies ja mitä tehokkaaseen johtamiseen vaaditaan. Esimiehillä on erilaisia ominaisuuksia, mitkä tekevät esimiehestä hyvän johtajan. Johtamista voidaan kehittää entistä paremmaksi erilaisten kehitysideoiden avulla.

Tarkoituksena on auttaa esimiehiä heidän kohtaamissaan haasteissa tämän opinnäytetyön kehitysehdotusten avulla. Tämän työn tavoitteena on selvittää mitä hyviä ominaisuuksia esimiehillä on. Esimiehet kohtaavat jatkuvasti haasteita päivittäisessä työssään ja näihin haasteisiin on hyvä keksiä uudenlaisia ratkaisuja, jotta esimiehet suoriutuisivat työssään paremmin. Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on teknillinen tukkukauppa Onninen Oy.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimus tehtiin marraskuussa 2019 haastatteleamalla kolmea toimeksiantajayrityksen esimiestä.

Tutkimuksessa hyödynnettiin teemahaastatteluja, joissa selvitettiin tarkentavien lisäkysymysten avulla esimiestyöhön liittyviä asioita. Haastattelut litteroitiin myöhemmin analysointia varten.

Tätä työtä varten tehtiin myös kysely esimiesten alaisille, missä selvitettiin alaisten mielipiteitä heidän esimiehistään. Teoriaosuudessa käydään läpi esimiestyötä ja sen tuomia haasteita, esimiesten hyviä ominaisuuksia, esimiesten viestintätaitoja sekä johtamisen eri malleja.

Tutkimustuloksista selviää, että esimiehillä on hyvin samankaltaisia haasteita ja esimiehillä on myös hyvin samankaltaisia hyviä ominaisuuksia. Oli mielenkiintoista huomata, että jokaisella esimiehellä ajanpuute nousi suurimmaksi ongelmaksi esimiestyössä.

Tutkimustulosten perusteella ehdotan kehittämisehdotuksena toimeksiantajayritykselle, että esimiehet kirjoittaisivat ylös aikaa vievät asiat ja siten pyrkisivät ratkaisemaan ne itse.

Ehdotan myös, että esimiehet saisivat myymälävastaavan, joka pystyisi tekemään osan esimiesten tehtävistä, jolloin esimiehille jäisi enemmän aikaa heidän esimiestyötään varten. On tärkeää, että esimiehet pystyvät hoitamaan esimiestehtävänsä kunnolla, ja siitä syystä ajanpuuteongelmasta on tärkeää päästä eroon.

Asiasanat: Johtaminen, Esimiestyö, Haasteet, Esimiesten hyvät ominaisuudet

Santeri Virtala

What a good manager is and what is required for efficient leadership?

Year	20192019	Pages	54
------	----------	-------	----

The subject of this thesis was: What is a good manager and what is required for effective leadership. Managers have different qualities that make a manager a good leader. Different leadership ideas can be used to improve leadership.

The purpose is to help the supervisors in the challenges they face through the development suggestions in this thesis. The purpose of this work is to find out what good qualities managers have. Managers are constantly confronted with challenges in their day-to-day work, and it is good to come up with new solutions to help them perform better. This thesis was commissioned by Onninen Oy.

The qualitative research method was used in this thesis. A qualitative study was conducted in November 2019 by interviewing three supervisors of the outsourcing company.

The research utilized thematic interviews to clarify issues related to supervisor work through additional supplementary questions. The interviews were later transcribed for analysis. For this work, a survey of subordinates was also conducted to determine subordinates' views of their superiors. The theory section discusses the work and challenges of supervisors, good qualities of supervisors, communication skills of supervisors and different models of leadership.

The research results show that supervisors have very similar challenges and supervisors also have very similar good qualities. It was interesting to note that for each supervisor, lack of time became a major problem in supervisory work.

Based on the research results, as a development proposal, I suggest to the commissioning company that the supervisors write down the things that are time consuming and thus try to solve them themselves.

I also suggest that superiors have a store manager who can do some of the superintendent's duties, leaving them with more time for their superintendent work. It is important that supervisors are able to perform their supervisory duties properly and that is why it is important to get rid of the problem of lack of time.

Keywords: Leadership, Management, Challenges, Good qualities of managers

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Työn tausta ja aiheen rajaus	7
1.2	Tutkimusongelma, tutkimustavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	7
2	Toimeksiantajayritys.....	8
3	Liiketoiminnan johtaminen ja esimiestyö.....	9
3.1	Esimiesten tehtävät.....	10
3.2	Esimiestyön haasteet	13
4	Esimiesten hyvät ominaisuudet.....	15
4.1	Mitä piirteitä hyvällä esimiehellä on	16
4.2	Millainen esimies on hyvä työntekijöiden mielestä	17
5	Esimiesten viestintätaidot	18
5.1	Henkilökunnan kuunteleminen	18
5.2	Kehityskeskustelut	19
5.3	Palautteen antaminen ja henkilökunnan huomiointi	21
6	Johtamismenetelmät	22
6.1	Tulosjohtaminen	22
6.2	Tavoitejohtaminen.....	23
6.3	Suoritusjohtaminen	24
6.4	Myynnin johtaminen ja sen haasteet	25
7	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku	26
7.1	Laadullinen tutkimus	27
7.2	Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi.....	28
7.3	Haastattelun teemat, myyjien kyselylomake ja litterointi.....	29
8	Esimiestyöskentely	30
8.1	Millaista esimiestyö on	30
8.2	Esimiestyöskentelyn haasteet	33
8.3	Esimiehen osaaminen	35
8.4	Esimiehen viestintätaidot	37
9	Myyjien mielipiteet heidän esimiehistään	38
10	Johtopäätökset	43
11	Kehitysehdotukset.....	46
12	Työn arviointi	49
13	Lähteet	50

1 Johdanto

Esimiestyö ja johtamisen kehittäminen on yksi tärkeimmistä asioista, joita yritykset kohtaavat tänä päivänä. Yritykset, jotka panostavat esimiestyön kehittämiseen pärjäävät paremmin kuin ne, jotka eivät panosta siihen yhtä paljon. Kun johtamista kehitetään yrityksissä, lisätään myös työntekijöiden sitoutumista heidän tekemäänsä työtä kohtaan ja sen avulla myös yrityksen asiakkaat ovat tyytyväisiä. (ccl.org, 2019)

Esimiestyöllä on todella suuri vaikutus siihen, kuinka hyvin yritys menestyy. Esimiehillä tulee olla tarvittava osaaminen työnsä tekemiseen, jotta työntekijät viihtyvät työssään. Esimiehillä on suuri vastuu alaisistaan ja esimiesten tulee osata sijoittaa oikeat henkilöt oikeisiin työtehtäviin, jotta työnteko olisi mahdollisimman sujuvaa. Esimiesten osaamista kehitetään esimerkiksi perehdyttämisen ja koulutusten avulla ja näin saadaan lisättyä esimiesten osaamista esimiestehtävissä. (TTK 2013, 43; Hyppänen, R. 2015, 11)

Johtamista ja esimiestyötä on tutkittu paljon ja johtamisen haasteista löytyy myös lukuisia teoksia. Aihe on tärkeä siitä syystä, että jokaisella esimiehellä on haasteita heidän työssään ja näihin haasteisiin olisi hyvä löytää erilaisia keinoja, joiden avulla niistä voitaisiin päästä eroon. Esimiehillä tulee olla myös erilaisia piirteitä, jotka tekevät esimiehestä hyvän johtajan. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään, millainen on hyvä esimies ja kuinka esimies voisi toimia entistä paremmin haastavissa tilanteissa.

Tässä työssä käydään myös läpi tietopohjaa esimiesten keskeisimmistä tehtävistä ja selvitetään tutkimuksen avulla, millaista esimiesten päivittäinen työ on. Viestintätaidot ovat myös erittäin tärkeä osa esimiestyötä, ja tässä työssä tutkitaan teorian ja tutkimuksen avulla mitkä ovat esimiesten tärkeimpiä viestintätaitoja.

Esimiestyötä kehitetään jatkuvasti myös yrityksen sisällä, mutta esimiestyössä on silti haasteita. Tässä opinnäytetyössä on tutkimuksen avulla tarkoitus selvittää, kuinka esimiehiä voidaan auttaa johtamaan entistä paremmin haastavissa tilanteissa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada selville mitä hyviä ominaisuuksia esimiehillä on ja tässä työssä selvitetään myös, mitä mieltä esimiesten alaiset ovat heidän esimiehistään.

Tämän opinnäytetyön avulla halutaan selvittää, mitkä ominaisuudet tekevät esimiehestä hyvän esimiehen ja mitä haasteita esimiesten päivittäisessä työssä on. Opinnäytetyössä tehtyjen esimiesten ja heidän alaisensa haastattelujen avulla saatiin selvitettyä, mitä haasteita esimiestyössä on ja kuinka esimiestaitoja voidaan kehittää entisestään ja mitä hyviä piirteitä esimiehillä on. Tutkimustulokset löytyvät kappaleesta 10 ja kehitysehdotukset löytyvät kappaleesta 12. Tutkimustuloksista saatujen tietojen pohjalta kehitettiin kehitysehdotuksia esimiesten haasteisiin ja niiden avulla toimeksiantajayritys voi parantaa esimiesten tehokkuutta johtamisessaan.

1.1 Työn tausta ja aiheen rajaus

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Onninen Oy. Toimeksiantajayritys halusi selvittää, mitä haasteita esimiehet kokevat päivittäisessä työssään ja kuinka esimiestyötä ja johtamista yrityksessä voidaan kehittää. Yrityksellä on selvät toimintatavat heidän esimiehillään ja esimiehiä koulutetaan yrityksen sisällä esimieskoulutusten avulla pari kertaa vuodessa.

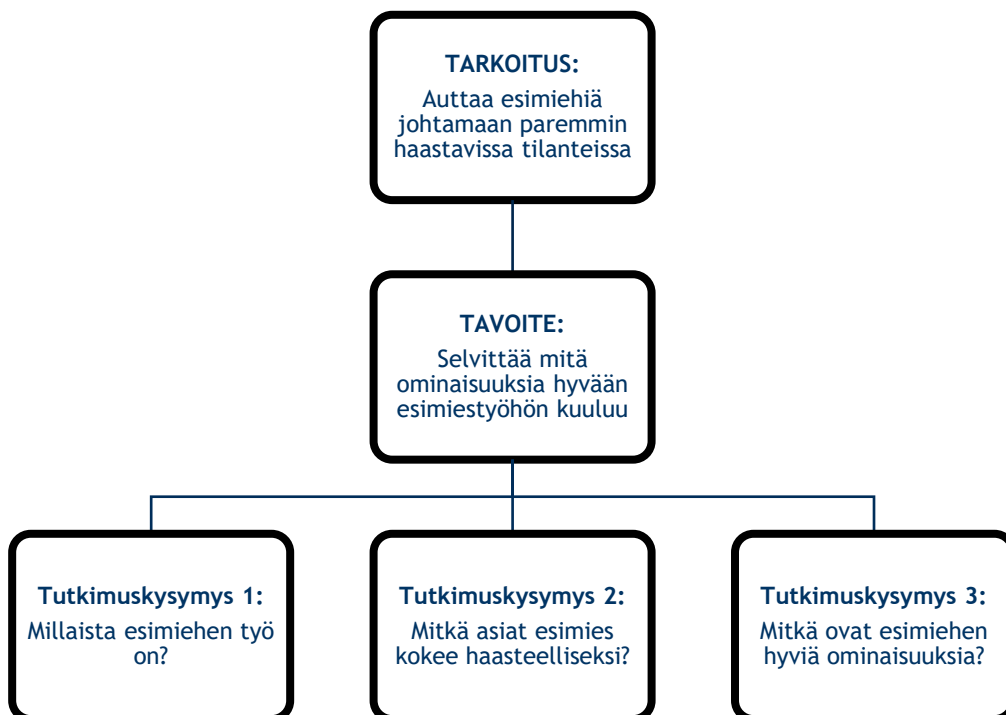
Tämän opinnäytetyön avulla pyritään kehittämään uusia kehitysideoita esimiesten johtamiseen hieman erilaisesta näkökulmasta. Tarkoituksena on tutkimuksen avulla selvittää esimiesten haasteita ja tulosten perusteella kehittää kehitysideoita näiden haasteiden ratkaisemiseksi.

Opinnäytetyö rajattiin kolmen esimiehen haastatteluun ja jokaisen esimiehen oman myyntiryhmän myyjän mielipidekyselyyn, jossa selvitetään kyselyn avulla myyjien mielipiteitä heidän esimiehistään. Haastateltavat henkilöt pysyvät tässä opinnäytetyössä nimettöminä, koska sillä ei ole tutkimustulosten kannalta merkitystä.

1.2 Tutkimusongelma, tutkimustavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on esimiesten päivittäin kohtaamat haasteet heidän työssään. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää eri tutkimusmenetelmiä hyödyntäen mitä ominaisuuksia hyvään esimiestyöhön kuuluu. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat: Millaista esimiehen työ on, mitkä asiat esimies kokee haasteellisiksi ja mitkä ovat esimiehen hyviä ominaisuuksia.

Tutkimuskysymysten avulla on tarkoitus kerätä tutkimustietoa, mikä auttaa esimiehiä johtamaan paremmin haastavissa tilanteissa ja keksiä uusia kehitysehdotuksia esimiesten johtamiseen, jotta esimiesten työ helpottuu. Alla oleva Kuvio 1 esittelee tämän opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksen, tavoitteen sekä tutkimuskysymykset.



Kuvio 1: Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

2 Toimeksiantajayritys

Tutkimuksen toimeksiantajana on suomalainen teknillisen tukkukaupan yritys Onninen Oy. Yritys kiinnostui aiheesta, mikä on tärkeää tutkimustyön takia. Esimiestyö on erittäin tärkeää yritykselle, ja yritys kouluttaa heidän esimiehiään jatkuvasti.

Onninen Oy myy LVI, sähkö, kylmä ja teräsalan tuotteita ja palveluita asiakkailleen. Onnisen asiakkaita ovat urakoitsijat, teollisuus- ja yritysasiakkaat sekä infrastruktuuri.

Onnisella on tällä hetkellä yli 50 Onninen Express -myymälää Suomessa, mitkä myyvät edellä mainittuja tuotteita ja palveluja asiakkailleen. Express-myymälöiden valikoimat vaihtelevat eri paikkakunnilla sijainnin, myymälän koon ja asiakkaan tarpeen mukaan. Express-päälliköt lisäävät uusia tuotteita myymäläänsä ja huolehtivat siitä, että myymälässä on tarpeeksi tuotteita.

Onnisen Express-myymälät toimivat lisäksi tuotteiden noutopisteenä, mistä asiakkaat voivat hakea tilaamansa tuotteet. Onninen laajentaa jatkuvasti toimintaansa, ja on perustamassa vuoden 2019 loppuun mennessä suuren myymälän Pasilaan.

Jokaisessa Express-myymälässä toimii Express-myymäläpäällikkö, joka vastaa myymälän toiminnasta. Myymäläpäällikön vastuulla on lisäksi oma henkilökunta, johon kuuluu myyntiryhmä eli Express-myyjät, jotka myyvät Onnisen tuotteita ja palveluja asiakkailleen.

3 Liiketoiminnan johtaminen ja esimiestyö

Ympärillämme oleva maailma on tänä päivänä todella kilpailuhenkinen ja nopeasti muuttuva. Menestyäkseen tällaisessa ympäristössä liiketoiminnan johtamisen tulee sitoutua tehokkaasti esimiehen taitavaan hallintaan ja ohjaukseen. Liiketoiminnan johtamiseen sisältyy monta eri asiaa. Liiketoiminnan johtamisella on tarkoitus suuntautua kohti visiota hallitusti ja päämäärätietoisesti. Liiketoiminnan kasvua tulee osata hallitsemaan usein eri keinoin, mihin tarvitaan hyvää johtamistaitoa.

Liiketoiminnan johtamisessa tulee myös osata sopeuttaa jatkuvasti muuttuva ympäristö johtamiseen. Johtaminen ja johtamistaidon osaaminen koskee muutakin kuin pelkkää liiketoimintaa. Johtajat tarvitsevat tueksi kokemuksen lisäksi kokonaisvaltaista näkemystä johtajaosaaamisesta, toiminnasta, jota johdetaan sekä ammatillista osaamista.

Johtamisen täytyy olla ajassa mukana ja johtamisessa tarvitaan kykyä ennakoimaan tulevia muutoksia ja kykyä tarttumaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa muuttuviin tilanteisiin. Johtaminen on ammatti, mikä vaatii onnistuakseen kiinnostusta johtamaan ihmisiä sekä kyvyn auttaa ihmiset saavuttamaan tietyt tavoitteet. (Kulmala, J. 2014, 51)

Johtamisella on tavoite aikaansaada tuloksia, mikä onnistuu tavoitteiden ja tulosten avulla, mutta ennen kaikkea muistamalla, että työstä saadut tulokset saadaan aikaiseksi ihmisten päivittäisen työn ansiosta. (Kurttila, M & Aalto, P. 2015, 13)

Johtamista on esimiehen kyky saada yksilöt ja ryhmät saavuttamaan ryhmän yhteiset tavoitteet. Johtamisen tärkeimpiä tekijöitä ovat motivaatio, oikeanlainen osaaminen ja jaksaminen työskentelyyn. Tavoitteiden saavuttaminen vaatii niin esimieheltä kuin henkilöstöltä vahvaa tahtoa ja halua työn onnistumiseksi. On myös osattava hoitaa työtehtävät hyvin niin tässä hetkessä kuin myös tulevaisuudessa. Tulosten aikaansaamiseen kuuluu myös työyhteisön hyvinvointi, minkä avulla henkilöstöllä on energiaa töiden tekemiseen ja tuloksiin pääseminen on todennäköisempää. (Piili, M. 2006, 19)

Esimiestyö on ihmisten johtamista, minkä avulla esimies saa yrityksen jäsenet toimimaan sovitujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstöjohtaminen on johtamista, jossa esimies on vastuussa muista henkilöistä. Esimiestyö koostuu erilaisista tekijöistä, joita ovat esimerkiksi päätöksenteko, ongelmanratkaisu, suunnittelu, organisointi, kontrollointi ja vaikuttaminen. (Piili, M. 2006, 13)

Esimiestyöllä on myös selkeä vaikutus siihen, kuinka hyvin yritys menestyy. Esimiehen työllä on suora vaikutus yrityksen menestymiseen. Onnistuakseen työssään, esimiesten tulee ymmärtää heidän tekemänsä työn vaikutus yrityksen kokonaisuuteen.

Myös työntekijöiden tulee tietää ja ymmärtää miten heidän tulee toimia, ja esimies on aina vastuussa siitä, että hän pitää työntekijät ajan tasalla ja että työntekijät suoriutuvat tehtävistään. Esimies on vastuussa myös siitä, että henkilökunta, josta hän on vastuussa, osaa nähdä yrityksen kokonaisuuden. (Hyppänen, R. 2015, 11)

Esimiehen vastuulla on myös varmistaa se, että edellytykset työntekoon ovat kunnossa. Esimiesten täytyy pitää huolta siitä, että tavoitteet saadaan saavutettua niin tehokkaasti, laadukkaasti kuin myös turvallisesti. Esimiehillä on paljon vaativia tehtäviä, joissa he eivät kuitenkaan ole yksin. Esimiehillä on tukenaan heidän omat esimiehensä, kollegat ja myös yrityksen johto. Suuremmissa yrityksissä on lisäksi oma osasto, josta esimies saa tarvittaessa tukea. (Hyppänen, R. 2015. 11-16; Peeling, N. 2006, 41)

3.1 Esimiesten tehtävät

Esimiehillä on vastuullaan paljon erilaisia tehtäviä. Esimiehen perustehtävä on johtaa alaisiaan. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että hänen alaisensa toimivat siten, kuin esimies haluaa. Esimiehen tavalliseen työpäivään kuuluu esimerkiksi kokouksia, tapaamisia, sähköpostin seuraamista, lounaita asiakkaiden kanssa ja paljon muita tehtäviä. (Hiltunen, A. 2012, 32)

Esimiesten tehtävänä on saada henkilökunta innostumaan tulosten teosta. Jotta henkilökunta saadaan innostuneeksi, toiminnan tulee olla oikeanlaista. Esimiehen tulee vaikuttaa henkilökunnan toimintaan tavoitteellisella ajattelulla ja motivoinnilla yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen tehtävänä on myös keskittyä oleellisiin asioihin ja hyödyntää koko henkilökunnan potentiaalia, mikä taas johtaa onnistumisiin työpaikalla. (Kurttila, M & Aalto, P. 2015, 15)

Esimiestyö edellyttää kykyä osata suunnitella organisaation toimintaa ja esimiestyössä tulee osata asettaa tavoitteita sekä ohjata ja motivoida henkilökuntaa. Henkilökunnan toimintaa tulee myös seurata säännöllisesti ja esimiehen täytyy myös muistaa kiittää sekä uskaltaa antaa rakentavaa palautetta alaisilleen. Jos esimies on epävarma joihinkin henkilöihin liittyvissä päätöksissä, hänen tulee silti uskaltaa tehdä päätöksiä. Esimiesten pitää tuntee työlainsäädännön vaatimukset esimiestyötä varten. Esimiesten täytyy myös osata vastaamaan ympäristön asettamille vaatimuksille. (Salminen, J. 2017, 27)

Erilaisia esimiestehtäviä ovat lisäksi muun muassa esimerkiksi: Varmistaa yhteistyön ja työntöön toimiminen, tukea työntekijöiden kehittymistä työssään ja huolehtia siitä, että työntekijät ovat motivoituneita heidän työhönsä. Esimiesten pitää myös arvioida ja kehittää työntekijöiden osaamista ja kannustaa henkilökuntaansa.

Esimiesten tulee antaa työntekijöilleen palautetta ja osata hyödyntää myös sitä, että henkilökunnassa on erilaisia ihmisiä. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös pitää huoli työntekijöiden jakamisesta ja saada henkilökunta sitoutuneeksi heidän työhönsä.

Esimiesten tulee osata kehittää toimintaa ja pitää huoli siitä, että tieto kulkee hyvin työyhteisössä. On myös tärkeää, että esimiehet asettavat selkeät tavoitteet ja seuraavat säännöllisesti tuloksia.

Esimiehen pitää huolehtia siitä, että yrityksessä on hyvä ilmapiiri ja että esimies on tasavertainen jokaista työntekijää kohtaan. Esimiehen tulee myös olla oikeudenmukainen ja auttaa työntekijöitä erilaisissa ristiriitatilanteissa. (Hyppänen, R. 2013, 16)

Esimiesten tehtäviin kuuluu kyky kertoa asiat yksinkertaisesti. Jotta asiat osataan yksinkertaistaa, esimiesten tulee osata analysoida ja ajatella jatkuvasti, kuinka asiat saadaan yksinkertaistettua, jotta muut ihmiset ymmärtävät asiat mahdollisimman hyvin. Hyvä esimies osaa tehdä esimerkiksi tavoitteet selkeiksi heidän henkilökunnalleen. Tämä onnistuu siten, että tavoitteet jaetaan jokaiselle myyjälle erikseen ja ne jaetaan jokaiselle myyjälle omaksi toimenpiteeksi.

Hyvän esimiehen tulee osata selkeyttää tämä niin, että henkilökunta ymmärtää sen mahdollisimman hyvin. Jos esimies tarvitsee esimerkiksi tietyn raportin myyjältä, hänen tulee perustella myyjälle, miksi raportti on tärkeä. Esimiesten tulee myös välillä miettiä, onko henkilöstöllä sellaisia tehtäviä, mitkä eivät hyödytä kenenkään työtä. Hyvä esimies osaa yksinkertaistaa asiat ja kertoa selkeästi koko henkilöstölleen mitä heiltä odotetaan. (Rummukainen, T. 2007, 26-27)

Esimiehen työhön kuuluu tietää mihin esimies ja hänen henkilökuntansa käyttää aikaansa. Esimiesten tulee työskennellä tavoitteellisesti ja suunnata oma ajankäyttö sellaisiin asioihin mihin he itse voivat vaikuttaa. Esimiesten tulee miettiä häneltä odotettavia tuloksia ja tapaa, jolla nämä tulokset voidaan saavuttaa parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiesten tulee keskittyä heidän omiin vahvuuksiinsa ja muistaa olla käyttämättä liikaa aikaa sellaisten asioiden pohtimiseen, missä he eivät ole hyviä. (Salminen, J. 2017, 44)

Esimiesten tehtäviin kuuluu henkilökunnan jäsenten toimenkuvien selkeyttäminen. Kun toimenkuvat ovat selkeät, työntekijä tietää milloin hänen tekemäänsä työhön ollaan tyytyväisiä, mitä esimies odottaa häneltä ja kuinka myös tuloksia mitataan. Hyvät esimiehet osaavat yksinkertaistaa kaikki asiat, jotka ovat tärkeitä. Esimiehen työhön kuuluu myös miettiä päivittäin, kuinka helpottaa myyjien tekemää työtä. (Rummukainen, T. 2007, 28-32)

Hyvät esimiehet myös välttävät turhia raportteja, jos niihin kuluu turhaa aikaa niin esimiehiltä kuin heidän alaisiltaan. Tämän ansiosta koko tiimille jää enemmän aikaa tuloksen tekemiseen ja se aika, mikä olisi kulunut raporttien täyttämiseen saadaan käytettyä järkevämmiin. Hyvät esimiehet haluavat saada tehtyä myyjänsä työn mahdollisimman helpoksi.

Tämä onnistuu Rummukaisen mukaan niin, että esimiehet eivät valvo jatkuvasti alaistensa tekemistä, vaan he valvovat, että alaiset saavat tuloksia aikaan, kuten jo aiemmin mainittiin. (Rummukainen, T. 2007, 45)

Esimiestyössä on myös tärkeää, että työyhteisössä on selkeä ryhmäkuri. Tuloksia aikaansaavan myyntiryhmän esimies tarkkailee alaisiaan jatkuvasti. Näin myyjille tulee ryhmäpaine ja siten myös tuloksia saadaan enemmän aikaan.

Hyvä myyntitiimi koostuu yleensä ihmisistä, jotka ovat tehokkaita työssään. Kun työntekijät tekevät työnsä tehokkaasti ilman esimiehen vahtimista, saadaan myös aikaan enemmän tuloksia. (Rummukainen, T. 2007, 45)

Hyvät esimiehet tietävät myös sen, että myyntiryhmässä on hyvin erilaisia ihmisiä. Heitä ei yritetä laittaa samaan muottiin, koska myyjien motivaatio halutaan pitää mahdollisimman korkealla. Rummukaisen mukaan ei ole aina helppoa johtaa hyvin erilaisia ihmisiä, mutta hyvät esimiehet muistavat myös vaikeina aikoina, että tuloksen tekeminen on tärkeintä. (Rummukainen, T. 2007, 46)

Esimiesten tulee osata priorisoida asiat eli laittaa tehtävät tärkeysjärjestykseen. He eivät tuhlaa aikaa sellaisissa tehtävissä, mitkä eivät tuota tulosta, vaan käyttävät aikansa niihin asioihin, mistä tulokset oikeasti tulevat. Esimiehet osaavat myös kannustaa alaisiaan auttamaan toinen toistaan ja he auttavat myyjiä saamaan heidän työnsä tehtyä.

Esimiestehtävään kuuluu myös se, että myyjille annetaan työrauha ja että esimiehet pyytävät myyjiltään jatkuvasti palautetta. Esimiehen tulee myös itse antaa palautetta ja kiittää hyvästä työstä. Esimiesten tulee siis valvoa ennemmin tuloksia kuin työntekoa, kunhan haluttuihin tuloksiin päästään. (Rummukainen, T. 2007, 48-51)

Esimiesten taitoihin kuuluu se, että esimiehet saavat luotua myyntiryhmälleen halun voittaa ja saada tuloksia aikaan sekä motivaation yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Jotta myyntiryhmälle saadaan luotua energiaa, esimiehen täytyy näyttää muille mallia olemalla itse energinen.

Esimiehet saavat myös itse energiaa tavoitteistaan. Esimiehillä on selkeät tavoitteet, jotka he saavuttavat yhdessä myyntiryhmiensä kanssa. Hyvät esimiehet tiedostavat, että tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan koko myyntiryhmän panos ja että esimiehet voivat auttaa alaisiaan omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun henkilökuntaa täytyy taas motivoida, hyvät esimiehet kannustavat työntekijöitään saavuttamaan heidän tavoitteensa. (Rummukainen, T. 2007, 54-55)

Esimiestyö on mahdollisimman tehokasta, kun esimiehellä on lisäksi omat tavoitteet, tunnereaktiot, ajattelutavat sekä stressin- ja ajanhallinta kunnossa. Esimiehenä onnistumista voidaan arvioida kysymällä itseltään, haluaisinko olla itseni alainen. (Surakka T & Laine, N. 2011, 104-105)

Esimiestaitoihin kuuluu se, että tehdään töitä myös yhdessä oman myyntiryhmänsä jäsenten kanssa. Pelkkä toimistossa istuminen ei riitä, jos halutaan että omalle myyntiryhmälle saadaan luotua energiaa tuloksen tekemiseen.

Esimiesten tulee tehdä myyjien tavoitteet mahdollisimman selkeiksi. Myyjien tavoitteita täytyy myös päivitellä jatkuvasti. Hyvät esimiehet pitävät myös säännöllisiä kokouksia, joissa he tekevät tavoitteet selkeäksi myyntiryhmilleen. Esimiehet valmistautuvat näihin kokouksiin huolellisesti ja varmistavat, että heidän alaisensa voivat tuoda näissä tapaamisissa heidän näkemyksensä esille. (Rummukainen, T. 2007, 57)

Hyvät esimiehet ohjaavat alaisiaan omalla esimerkillään. He tietävät alaistensa ottavan mallia heidän toimintatavoistaan. Jos esimies toimii kaikessa tekemisessään kunnioittavasti ja arvostavasti, on todennäköisempää, että heidän alaisensa toimivat samalla tavalla. Hyvät esimiehet suoriutuvat heidän tehtävistään nopeasti. (Rummukainen, T. 2007, 66-67)

3.2 Esimiestyön haasteet

Työyhteisöissä törmätään aina välillä erilaisiin kriisitilanteisiin ja ristiriitoihin. Esimiehen tulee osata käsitellä tällaisia tilanteita oikein. Ristiriidat nähdään yleensä uhkina, mutta ne voidaan nähdä myös mahdollisuuksina. Toimimalla oikein ristiriitatilanteissa esimies voi ristiriidan ratkaisemisella saada luotua uusia ja innovatiivisia ideoita työyhteisöön. Jos työyhteisö on joutunut negatiiviseen kierteeseen huonon johtamisen seurauksena, sen jäsenet keskittyvät vain välttämättömien tehtävien hoitamiseen.

Työyhteisöissä on yleistä, että vaikea tilanteita vältellään, mikä johtaa työntehokkuuden ja innovaation laskuun. Esimies on vastuussa siitä, että erilaiset ristiriitatilanteet saadaan ratkaistua. Esimiehen tulee olla rohkea ja hänellä tulee olla tahtoa sekä kykyä puuttua ristiriitatilanteisiin. Kaikkia ristiriitoja esimies ei välttämättä pysty ratkaista, mutta hänen tulee osata tunnistaa tilanteet, milloin hän voi hyödyntää omaa osaamistaan ristiriitatilanteiden ratkaisemiseksi. (Aarnikoivu, H. 2008, 73-74)

Esimiestyössä kohdataan vaikeita asioita. Näitä ovat esimerkiksi työntekijöiden alisuoriutuminen ja se että kuullaan työpaikalla huonoista asioista ja syytöksiä siitä, ettei esimies ole suoriutunut jostain tietystä tehtävästään kunnolla. Esimiestyössä voi olla myös välillä vaikeaa arvioida omaa toimintaa ja tästä syystä on vaikeaa tiedostaa omia puutteitaan. Esimiehet saattavat myös tehdä liian paljon töitä, mikä johtaa väsymiseen ja virheiden tekemiseen. (Pee-ling, N. 2006, 40-43)

Haastavaa esimiestyössä on myös työntekijöiden motivoiminen. Esimiehen tulee motivoida eli saada toiselle henkilölle halua tehdä hänen työnsä hyvin yrityksessä. On myös tärkeää ohjata työntekijää haluttuun suuntaan motivaation avulla. Esimiehen vastuulla on se, että hän saa työntekijät tekemään sovitut tehtävät työpaikalla. Esimiehen, hänen alustensa ja muiden yhteistyökumppaneiden motivaatio on tärkeää, jotta asiat toimivat yrityksessä hyvin.

Motivaation avulla syntyy tuloksia ja esimiehen on tärkeää antaa palautetta työntekijöilleen ja saada myös palautetta takaisin. Palaute on tärkeää siitä syystä, että sen avulla tiedetään, ollaanko menossa oikeaan suuntaan ja minkälaisia tuloksia motivaation avulla on saatu aikaan. Motivaatiota ei voida vain antaa työntekijöille, vaan ennemminkin on tärkeää saada työntekijät itse löytämään heidän oma sisäinen motivaationsa. (Piili, M. 2006, 46-47)

Esimies voi motivoida alaisiaan vain ulkoisesti, sisäinen motivaatio lähtee aina työntekijöistä ja heidän halustansa saada tehtyä asiat mahdollisimman hyvin. Sisäinen motivaatio on tutkittu ulkoista motivointia tehokkaampaa. Sisäistä motivaatiota on esimerkiksi kiinnostus uusia tehtäviä kohtaan, tahto tehdä merkittävää työtä tai halu auttaa muita.

Merkityksellinen työ on ehkä paras motivaation lähde ja siihen kuuluu muun muassa se, että työntekijät pääsevät toteuttamaan itseään ja tuomaan esille heidän omia ideoitaan. Mikäli työntekijöiden ideoihin ei oteta kantaa, työntekijällä ei välttämättä ole tarpeeksi sisäistä motivaatiota hänen tekemässään työssään.

Kun esimies motivoi erilaisten ulkoisten tekijöiden avulla työntekijöitä, se ei ole yleensä kovin pitkäkestoista. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi palkka, ylennykset ja muut kannusteet. On todettu, että esimerkiksi palkankorotus ei ole pitkäkestoinen motivaation lähde, vaan sen tuoma positiivinen vaikutus katoaa melko nopeasti. (Piili, M. 2006, 48)

Esimiehellä voi olla myös haastavaa saada työntekijät sellaisiin tehtäviin, joissa työntekijät saavat tehdä töitä sellaisten tehtävien parissa, joista he pitävät todella paljon. Jotta työ olisi mahdollisimman mielekästä työntekijöille, työssä tulisi olla selkeä päämäärä ja sen tulee mahdollistaa työntekijöiden itsensä kehittyminen. Esimiesten tulee muistaa myös positiivisen ja rakentavan palautteen antaminen, koska se on myös vahva motivaatiotekijä. (Piilin M. 2006, 49)

Esimiestyössä on myös haastavaa eri suunnista esimieheen kohdistuvat paineet. Työnantajat odottavat esimiehiltä tuloksia ja samaan aikaan työntekijöitä pitäisi tukea erilaisissa tilanteissa. Tästä syystä esimiehellä tulee olla kykyä sietää painetta ja keksiä ongelmatilanteisiin ratkaisuja. Esimiehen pitää myös pystyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Esimiehen pitää lisäksi pystyä hoitamaan hänen päivittäiset työnsä ja johtamaan samaan aikaan itseään, henkilökuntaansa sekä kaikkea liiketoimintaa, josta hän on vastuussa. (Pirinen 2014, 150-151)

Työntekijät luottavat esimieheen ja siihen, että esimieheltä saa aina tarvittaessa tukea ja että esimies on tavoitettavissa silloin, kun työntekijällä on hänelle asiaa. Esimiehen tulee siis kuunnella alaisiaan ja huomioida alaiensa mielipiteet, mikä voi olla esimiehelle hankalaa esimerkiksi ajan puutteen vuoksi. Esimiehen tehtävänä on myös edustaa yritystä ja näin ollen työntekijät voivat tulla joskus purkamaan asioitaan esimiehelle. Esimiehen tulee kyetä ymmärtämään työntekijöitä ja hänen on oltava myös helposti lähestyttävä. Esimiehen on myös tuettava alaisiaan aina, kun sille on tarvetta. (Pirinen 2014, 152)

4 Esimiesten hyvät ominaisuudet

Johtamista on tutkittu vuosien varrella todella paljon. Hyvillä johtajilla on Piilin (Piili, M. 2006, 15) mukaan ainakin seuraavia hyviä ominaisuuksia: He johtavat ryhmiään hyvillä sosiaalisilla taidoilla niin ryhmissä kuin yksilöiden kanssa, heillä on kyky organisoida oikein ja he ovat oikeudenmukaisia. Hyvät johtajat osaavat suhtautua haasteisiin myönteisellä asenteella ja he pystyvät sietämään ristiriitoja hyvin. Johtajat ovat joustavia, oikeudenmukaisia ja luotettavia ja he osaavat arvioida omaa toimintaansa ja kehittyä johtajina. (Piili, M. 2006, 15)

Hyvä esimies näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä muille. Se, kuinka esimies tekee työnsä vaikuttaa siihen, miten hänen koko henkilöstönsä toimii. Esimiehen tulee tehdä työnsä hyvin ja olla työssään tarkka, koska jos hän on huolimaton työssään niin alaiset saavat helposti sen kuvan, että heidänkään ei tarvitse olla huolellinen työssään. Tästä syystä esimiehen tulee tehdä työnsä huolellisesti, jotta hänen alaisensa toimisivat myös samoin.

Esimies ei voi tehdä kaikkea työtä itse, joten myös tehtävien delegointi on tärkeää. Esimiehen tulee luottaa alaisiinsa sekä jakaa työtehtäviä alaisilleen. Jakamalla työtehtäviä alaisilleen esimiesten tulee muistaa myös tukea heitä silloin, kun he tarvitsevat työssään apua. (Hyppänen, R. 2015, 11-16)

Hyvä esimies on ammattitaitoinen. Se ei kuitenkaan vielä tee esimiehestä hyvää johtajaa, vaan hyvällä esimiehellä on monta ominaisuutta, mitkä kuuluvat hyvään johtamiseen. Näitä ovat esimerkiksi hyvät sosiaaliset taidot niin yksilöiden kanssa kuin ryhmissä, energisyys, organisointikyky, kyky sietää ristiriitoja, luotettavuus ja kokonaisuuden hallinta. Hyvä esimies suhtautuu myös haasteisiin myönteisellä asenteella, hän on joustava ja hänellä on rohkeutta tarttua haasteisiin. (Piili, M. 2006, 15)

Rummukaisen mukaan hyvällä esimiehellä on seuraavanlaisia ominaisuuksia. Näitä ominaisuuksia ovat esimerkiksi kyky myydä tavoitteet omalle henkilöstölleen, taito saada selitettyä asiat niin, että ne on helppo ymmärtää, selkeät säännöt ja ohjeet sekä taito saada henkilöstön jäsenille viesti perille.

Muita ominaisuuksia hyvillä esimiehillä ovat se, että hyvät esimiehet eivät valvo henkilöstönsä tekemistä vaan ennemmin tuloksia, heillä on erityinen kyky luoda innostusta omaan myyntiryhmäänsä sekä kyky ohjata muita omalla esimerkillä. Hyvät esimiehet osaavat viestittää, että he välittävät omasta henkilöstöstään ja myös muista ihmisistä. (Rummukainen, T. 2007, 9)

Hyvä esimies osaa johtaa alaisiaan niin, että hänen alaisensa ovat sitoutuneita, minkä avulla esimies pystyy myös itse menestyä paremmin työssään. Hyvä esimies osaa myös toimia esimerkkinä muille. Esimies on myös hyvä johtamaan silloin, kun hän tuntee alaisensa tarpeet, persoonat sekä heidän vastuualueensa. Tunteakseen alaistensa vastuualueet, persoonan ja heidän tarpeensa, esimiehen täytyy kuunnella henkilöstöään ja olla utelias myös kyselemään alaistensa mielipiteitä. (Hiltunen, A. 2012, 157)

4.1 Mitä piirteitä hyvällä esimiehellä on

Hyvä esimies on empaattinen, eli hänellä on hyvä ihmistuntemus ja hän osaa asettaa työntekijöidensä asemaan. Esimiehen tulee olla myös mahdollisimman rehellinen ja avoin. On kuitenkin olemassa tilanteita, joissa esimiehen tulee myös pysyä hiljaa. Näitä ovat esimerkiksi yritykseltä saadut salaiset tiedot, jotka on saatu luottamuksella.

Toinen tilanne, missä esimiehen täytyy miettiä, mitä hän sanoo toiselle henkilölle, on esimerkiksi sellainen, että työntekijä on tehnyt työssään virheen. Tällaisessa tilanteessa esimiehen tulee miettiä, kuinka hän kertoo asiasta työntekijälleen niin, että työntekijä voisi reagoida esimiehen antamaan palautteeseen mahdollisimman positiivisesti. (Hiltunen, A. 2012, 136; Peeling, N. 2006, 18)

Rummukaisen mukaan hyvät esimiehet eivät vahdi jatkuvasti heidän työntekijöidensä tekemistä. Työnteon vahtimisen sijaan hyvillä esimiehillä on yhteistä se, että he pitävät huolta alaistensa tuloksen tekemisestä. Tärkeintä esimiesten mielestä on tavoitteiden saavuttaminen, eikä niinkään se, kuinka työntekijät saavuttavat nämä tavoitteet. Hyvät esimiehet antavat työntekijöilleen vapautta työnteoonsa ja antavat heille näin myös valtaa. Tällä tavoin työntekijät ottavat myös työnteostaan vastuuta jopa huomaamattaan sitä itse. (Rummukainen, T. 2007, 44)

Hyvä esimies pärjää hyvin epämiellyttävissä tilanteissa ja osaa ratkaista erimielisyyksiä rakentavasti. Hyvä esimies osaa toimia itsenäisesti ja hyvällä esimiehellä on rohkeutta mennä välillä epämiellyttävyyden ulkopuolelle.

Vaikka esimies ei voi muuttaa mieltään jokaisessa tilanteessa, hänen tulee jatkuvasti arvioida omaa toimintaansa sekä myös muuttamaan omia päätöksiään tarvittaessa. Kun esimies tekee virheen, hän uskaltaa myöntää sen ja saa näin myös työntekijöiltään arvostusta ja kunnioitusta. (Salminen, J. 2017, 44-45)

Esimiehillä on ainakin seuraavia hyviä piirteitä. Näitä ovat muun muassa se, että esimiehet osaavat kuunnella muita henkilöitä aidosti. Esimiehet arvostavat työntekijöidensä ajatuksia myös silloin, kun he ovat niistä eri mieltä. Hyvät esimiehet jakavat muille vastuuta ja kunnioittavat heidän työntekijöidensä taitoja. Esimiehen tulee myös uskoa ihmisiin, jotta työnteko sujuisi mahdollisimman hyvin. (Jalava, U. 2009, 23)

Esimiehet näkevät työpaikalla asiat, jotka menevät hyvin, mutta myös parannettavissa olevat asiat. Esimiehen tehtävänä on auttaa ja tukea työntekijöitä silloin, kun työntekijät tarvitsevat apua. Hyvät esimiehet ovat myös innostuneita, aktiivisia sekä positiivisia.

Hyvät esimiehet uskaltavat myöntää heidän tekemänsä virheet ja esimiehet ovat luotettavia. Jos esimiehelle on kerrottu salassa pidettäviä asioita, esimiehet eivät puhu näistä asioista muille. Jos esimiehet saavat kriittistä palautetta, he hyväksyvät muut ihmiset myös silloin. Hyvä esimies ottaa kriittisen palautteen vastaan positiivisesti. (Jalava, U. 2009, 23)

Hyvät esimiehet ovat reiluja, mutta myös tarpeen tullen tiukkoja. Hyvät esimiehet näyttävät työntekijöilleen hyvää esimerkkiä ja kannustavat alaisiaan entistä parempiin suorituksiin silloin, kun he antavat kriittistä palautetta. (Jalava, U. 2001, 23)

4.2 Millainen esimies on hyvä työntekijöiden mielestä

Työturvallisuuskeskuksen (Työturvallisuuskeskus, 42-43) mukaan työntekijät odottavat saavansa hyvää kohtelua työpaikalla. Työntekijät odottavat esimiesten olevan oikeudenmukaisia ja he arvostavat inhimillistä kohtelua töissä. Hyvällä ja oikeudenmukaisella esimiehellä on seuraavia piirteitä: Hyvä esimies näkee vaivaa avoimen ilmapiirin luomiseksi työyhteisössä, esimies tekee oikeudenmukaisia päätöksiä ja hyvällä esimiehellä on kyky organisoida työt selkeästi.

Hyvä esimies saa työntekijät tekemään työnsä mahdollisimman hyvin ja esimies osaa antaa palautetta sekä vastaanottamaan sitä ilman, että loukkaantuisi siitä. Hyvä esimies on kaikille reilu ja tasapuolinen, eikä hän suosi tai syrji henkilökuntaansa tai muita ihmisiä. Hyvä esimies näyttää, että hän välittää työntekijöistään ja on heistä aidosti kiinnostunut. Hyvä esimies osaa olla myös tarpeen tullen jämäkkä (Työturvallisuuskeskus, 2013, 42-43)

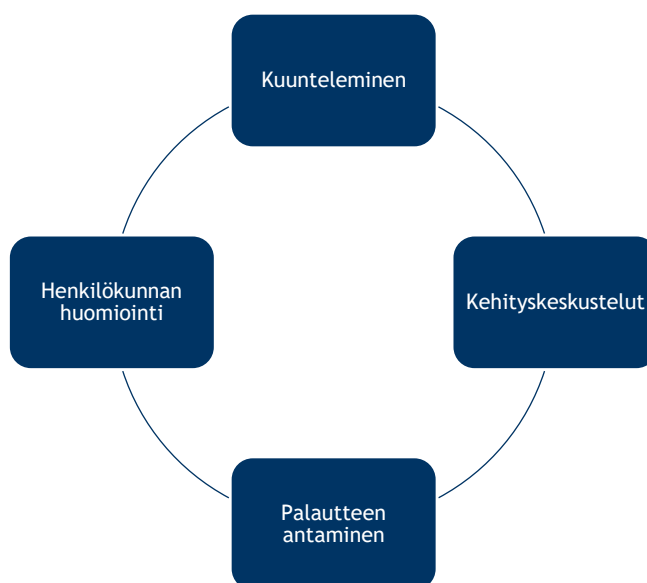
Salmisen mukaan (Salminen, J. 2012, 44) työntekijöille tehtyjen haastattelujen perusteella hyvä esimies on työntekijöiden mukaan tavoitehakuinen sekä vaikuttamishaluinen, esimiehellä on hyvät vuorovaikutustaidot ja rohkeutta palautteen antamiseen.

Hyvä esimies osaa myös näyttää kiinnostusta ihmisten johtamisessa, esimiehellä on suunnittelukykyä ja esimiehet ovat sekä systemaattisia, että analyttisiä. Esimiehet näyttävät muille, että he ovat luotettavia ja heillä on tarvittava osaaminen heidän tehtävissään.

Työntekijöiden mukaan esimiehet osaavat myös johtaa itseään ja he osaavat ajatella strategisesti. (Salminen, J. 2012, 44)

5 Esimiesten viestintätaidot

Hyvällä esimiehellä on taito kertoa ihmisille, että hän välittää heistä. On olemassa monta tapaa kertoa toiselle ihmiselle, että hänestä välitetään. Tämän tietää varmaan jokainen itsekkin, jos ajatellaan ihmissuhteita niin työpaikalla kuin arjessa. Välillä viestittäminen menee täysin metsään, mistä seuraa negatiivinen reaktio. Jokainen on kuitenkin itse vastuussa siitä, että viesti menee oikein perille, mistä syystä esimiehen tulee miettiä tarkkaan mitä hän aikoo sanoa. Tässä kappaleessa kerrotaan esimerkkejä esimiesten hyvistä viestintätaidoista.



Kuvio 2: Esimiesten viestintätaidot. Rummukainen, T. 2007, 34

5.1 Henkilökunnan kuunteleminen

Hyvä esimies kuuntelee henkilökuntansa jäseniä tarkasti, myös silloin kun hän on jostain asiasta eri mieltä. Kun esimies kysyy lisäksi henkilökunnaltaan säännöllisesti, että mitä heille kuuluu, hän osoittaa sen, että hän todella välittää henkilökunnan jäsentensä hyvinvoinnista. (Jalava, U. 2001, 23; Nissinen, L. 2012, 68)

Rummukaisen mukaan hyvä esimies osaa kuunnella henkilöstöään ja muita ihmisiä, kuten kollegojaan, esimiehiään ja muita yhteistyökumppaneitaan. Välillä esimiehen tulee olla myös kuulematta asioita, kuten jos joku henkilö yrittää saada sinut mukaan juoruilemaan. Tämänkaltaisissa tilanteissa on parempi olla reagoimatta.

Hyvän esimiehen tulee kuunnella organisaation jäsentensä ehdotuksia ja mielipiteitä ja kysyä heidän mielipiteitään ja neuvoja. Hyvä esimies osaa kuunnella ymmärtääkseen toista ja osaa myös olla keskeyttämättä toista. (Rummukainen, T. 2007, 34-35)

Kukaan ei pysty keskittymään kahteen asiaan samaan aikaan. Tästä syystä esimiehen tulee pitää huolta siitä, että keskustelu esimiehen ja toisen henkilön kanssa on aktiivista ja että esimies keskittyy tosissaan ymmärtääkseen toista. Esimies voi näyttää keskustelukumppanilleen, että hän kuuntelee aidosti lisäämällä keskusteluun täydentäviä kysymyksiä. Hyvä esimies kuuntelee työntekijöitään aidosti ja osaa näyttää muille, että hän on ymmärtänyt muiden ihmisten kertomat asiat. (Pentikäinen, M. 2009, 139; Jalava, U. 2001, 23)

Rummukaisen mukaan hyvä esimies osaa viestittää muille, että hän kuuntelee tosissaan. Kun esimies keskustelee toisen henkilön kanssa, hän voi kertoa viestittämällä, että hän kuuntelee. Näitä tapoja ovat esimerkiksi se, että katsotaan toista silmiin, nyökytellään ja pysytään itse hiljaa toista kuunnellessa. On tärkeää keskittyä keskusteluun, ja muistaa olla vilkuilematta muuhun ympäristöön. (Rummukainen, T. 2007, 34-35)

Hyvä esimies osaa näyttää koko kehollaan, että hän on keskustelussa mukana. Esimiehen tulee myös kertoa toiselle selkeästi, jos hänellä ei ole mielenkiintoa tai aikaa keskustelulle. Tässä tilanteessa voidaan sopia vaikka uusi ajankohta keskustelulle tai kertoa toiselle, ettei keskustelua kannata pitää tästä aiheesta.

Jos esimies ei ole kunnolla läsnä keskustelussa, se kertoo toiselle, ettei viestin kertoja ole tärkeä. Ihmiset uskovat sanatonta viestintää, minkä takia on tärkeää viestittää asiat oikein. (Rummukainen, T. 2007, 35)

5.2 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat tärkeitä henkilökunnan jäsenten työtyytyväisyyden kannalta. On tutkittu, että henkilökunta arvioi esimiehensä myönteisemmin, kun alaiset ovat käyneet esimiehensä kanssa kehityskeskusteluja ja työntekijät ovat saaneet rakentavaa palautetta heidän toiminnastaan. (Piili, M. 2006, 71)

Esimiehen tulee huomioida jokaista yrityksen jäsentä säännöllisesti. Jokaisen esimiehen alaisen tulee saada esimieheltä huomiota esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Hyvät kehityskeskustelut ovat sellaisia, mistä on todellista hyötyä jokaiselle myyjälle, eikä vain lomakkeiden täyttämistä rutiinimaisesti. (Rummukainen, T. 2007, 36)

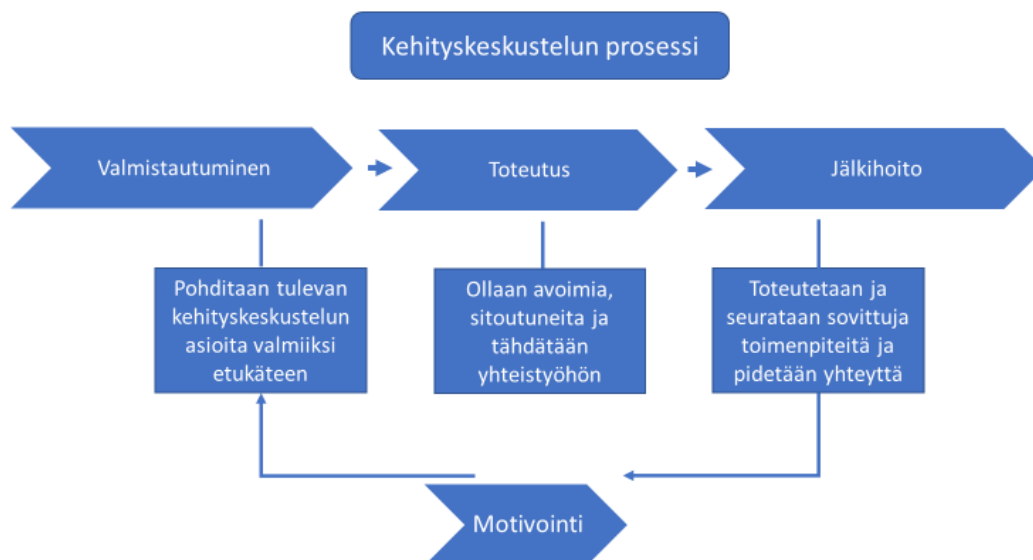
Tärkeintä kehityskeskusteluissa on se, että jokainen työntekijä saa esimieheltä huomiota keskustelun ajaksi. Tällaisessa keskustelussa on mukana ainoastaan esimies ja alainen, eikä muita henkilöitä tai puhelimia. Näin työntekijä voi kertoa kehityskeskustelussa omista saavutuksistaan, haasteista sekä omista toiveistaan. (Rummukainen, T. 2007, 35)

Mitä enemmän palautetta annetaan ja mitä useammin, sitä helpompaa se on myös tulevaisuudessa. Kun annetaan palautetta, tulee käydä läpi se mitä tehdään tällä hetkellä ja miten aiomme suoriutua jatkossa. Palautteen tulee olla positiivista sekä rakentavaa palautetta. Antamalla palautetta esimies voi kehittää ja ohjata henkilökuntaansa parempiin tuloksiin. Korjavan palautteen avulla työntekijä voi myös kehittyä työssään.

Palautetta annetaan kehityskeskusteluissa ja niissä olisi hyvä käydä työntekijöiden kehityskohteet läpi ja selvittää kuinka työntekijä pystyy saavuttamaan tavoitteensa. (Rummukainen, T. 2007, 36-37; Pentikäinen, M. 2005, 141-142)

Esimiesten on hyvä valmistautua kunnolla tuleviin kehityskeskusteluihin. Esimies voi valmistautua kehityskeskusteluun miettimällä tulevassa kehityskeskustelussa läpikäytäviä asioita etukäteen ennen varsinaista palaveria. Kehityskeskustelussa esimiehen tulee olla mahdollisimman avoin ja tehdä yhteistyötä muiden henkilöiden kanssa. Esimiehen täytyy myös huomioida kehityskeskusteluissa vuorovaikutteisuus eli se, että ihmiset keskustelevat keskenään.

Esimiehen tulee myös sitoutua keskusteluun täysillä ja olla aktiivinen keskustelun herättäjä. Kun kehityskeskustelu on käyty läpi, siinä sovittujen asioiden toteuttaminen ja niiden seuraminen on esimiehen vastuulla. Esimiehen tulee myös muistaa huolehtia yhteydenpidosta palaverissa olleiden henkilöiden kanssa myös jälkikäteen. (Aarnikoivu, H. 2008, 122). Alla oleva kuvio selkeyttää kehityskeskustelun prosessin.



Kuvio 3: Kehityskeskustelun prosessi. Aarnikoivu, H. 2008, 122

5.3 Palautteen antaminen ja henkilökunnan huomiointi

Antamalla palautetta esimies kertoo työntekijälle välittävänsä hänestä. Palautteen antamisella saadaan ohjattua työntekijöiden työntekeä, saadaan työntekijät sitoutuneemmiksi heidän työhönsä ja kannustetaan sekä motivoidaan työntekijöitä. Palautteen antaminen myös luo työntekijöille tilaisuuden uusien asioiden oppimiseen sekä kehittymiseen työssään. (Aarnikoivu, H. 2008, 142)

Rakentavan palautteen antaminen on äärimmäisen tärkeää työpaikalla. Antamalla rakentavaa palautetta pystytään ohjaamaan työntekijöiden toimintaa. Oikein annettu palaute on myös työntekijöille hyödyllistä, koska työntekijät voivat kehittyä sen ansiosta työssään. Esimiehen tulee antaa sellaista palautetta työntekijöilleen, mikä on helposti ymmärrettävää ja mikä johtaa positiiviseen käyttäytymiseen. On myös tärkeää antaa tasapuolista palautetta, missä huomioidaan niin onnistumiset kuin myös työntekijöiden kehityskohteet. (Salminen J. 2017, 266)

Työntekijöille täytyy antaa positiivista palautetta. Positiivisen palautteen antaminen antaa työntekijälle motivaatiota tekemään hänen työtehtävänsä paremmin. Hyvän esimiehen täytyy uskaltaa antaa sekä vastaanottaa niin positiivista kuin myös korjaavaa palautetta. Antamalla palautetta esimiehet voivat ohjata sekä kehittää heidän työntekijöitään haluttua suuntaa kohti.

Ihmiset odottavat saavansa kiitosta työstään ja he pitävät myönteisistä kommentteista. Esimiesten tulee kuitenkin antaa palautetta myös silloin, kun työntekijät tekevät virheitä. Parhaiten palautteen antaminen onnistuu antamalla rakentavaa korjaavaa palautetta, mikä voi olla yhtä tehokasta palautetta, kuin positiivinen palaute. Rakentavan korjaavan palautteen avulla on tarkoitus huomauttaa työntekijälle usein toistuvista virheistä etenkin silloin, kun ne koskevat samaa asiaa. Ihmiset eivät pidä jatkuvista huomautuksista ja haluavat yleensä tehdä asiat toisin silloin, kun niistä huomautetaan tarpeeksi usein. (Rummukainen, T. 2007, 37; Pentikäinen, M. 2009, 141-142)

Korjaavaa palautetta annetaan työntekijöille silloin, kun he eivät itse havaitse työsuorituksensa puutteita. Esimiehen on myös tärkeää esittää korjaava palaute niin rakentavasti kuin mahdollista. Korjaava palaute olisi hyvä antaa heti tapahtuneen jälkeen, jotta työntekijä osaa yhdistää palautteen siihen työsuoritukseen, missä tarvitaan edistystä. Näin työntekijät voivat toimia eri tavalla tulevaisuudessa ja tehdä työnsä paremmin. (Surakka & Laine 2011, 150-151; Salminen, J. 2011, 83)

Esimiehen on hyvä tutustua hänen alaisiinsa. Hyvän esimiehen ominaisuuksiin sisältyy kyky kiinnittää huomiota heidän henkilökuntansa henkilökohtaiseen elämään myös töiden ulkopuolella.

Myyjät tekevät tehokkaammin töitä ja heidän motivaationsa työskentelyyn kasvavat, kun he huomaavat, että esimies todella välittää heistä. Alaisten kanssa kannattaa käydä myös välillä kahdenkeskisiä keskusteluja (Hakala, P. & Michelsson, S. 2009, 55)

Kun esimies tahtoo viestittää alaiselleen, että hän välittää toisesta, esimies keskittyy täysillä alaiseen. Välillä alaisten kanssa käydyissä keskusteluissa käydään läpi myös heidän henkilökohtaisia asioitaan, eikä pelkästään työasioita. Keskittyminen on esimiestyössä todella tärkeää, koska ilman sitä organisaatiosta voi tulla levoton ja työtahokkuus alkaa todennäköisesti laskemaan. (Rummukainen, T. 2007, 39)

Hyvästä esimiehestä huokuu se, että hän todella keskittyy keskusteluun. Keskittymällä toiseen henkilöön keskusteluiden aikana huomioidaan keskustelukumppani todella hyvin. Toisen huomiointi ja häneen keskittyminen saa ihmiset tuntemaan heidän olonsa tärkeiksi, ja silloin myös työntekijät tekevät paremmin töitä. Esimiehen tulee viestittää omilla teoillaan, että hän välittää alaisistaan. (Rummukainen, T. 2007, 42)

6 Johtamismenetelmät

Tässä kappaleessa käydään läpi teoriaa myynnin johtamisesta. Tarkoituksena on käydä läpi yleisimmät myynnin esimiesten johtamismenetelmät sekä myynnin johtamiseen liittyviä haasteita. Teoriaa on tukemassa haastattelut, mitkä tehtiin Onnisella yhteistyössä kolmen eri esimiehen ja heidän myyntiryhmiensä kanssa. Haastatteluista kerrotaan lisää tutkimustuloksiossa, mikä löytyy kappaleesta 10.

Yleisimmät johtamismenetelmät tänä päivänä ovat tulosjohtaminen, tavoitejohtaminen sekä suoritusjohtaminen. Tulosjohtamisessa tulokset ratkaisevat. Siinä pyritään saavuttamaan lyhyen aikavälin tulokset. Tavoitejohtaminen taas lähtee liikkeelle myyntitavoitteista, jotka on asetettu ylhäältä. Suoritusjohtamisessa on kyse tulosten saavuttamisesta huomioimalla kyseisen tavan, jolla tulokset saavutetaan tai miten niitä ei ole saavutettu. (Nieminen, T. & Tomperi, S. 121-122; Laamanen, K. 2005, 231)

6.1 Tulosjohtaminen

Tulosjohtamisessa on tärkeintä saada tuloksia aikaan, eikä tässä johtamismallissa ole niin oleellista se, miten tulokset on saavutettu. Ongelmia tulee vasta silloin, kun tuloksia ei saavuteta. Pelkkä tulosten ja tavoitteiden sopiminen myyjän kanssa ei vielä tuo haluttuja tuloksia. Sen takia tulosjohtamisessa hyödynnetään myyjien koulutusta, raportointia, arvioimista, palautetta ja toimenpiteitä asioiden korjaamiseksi.

Tulosjohtamisessa vaihdetaan työntekijöitä, jos edellä mainitut toimenpiteet eivät riitä tulosten saavuttamiseksi. Myyjä voi myös sopia omat tulostavoitteensa alhaisiksi, jolloin hän voi välttyä irtisanoutumiselta.

Tavoitteiden asettelu ja palautteen antaminen käydään yleensä yhdessä läpi esimiehen ja myyjän välisessä tuloskeskustelussa. Tulokset kohdistetaan yleensä yksittäisen myyjän työhön tai koko myyntiryhmälle. Esimiehiä arvioidaan yleensä koko myyntiryhmän tuloksien perusteella. (Laamanen, K. 2005, 231)

Hyvät esimiehet osaavat myydä tavoitteet myyjille. Esimiehet osaavat luoda tilanteita, joissa esimiehen henkilökunta tietää, että heidän antama panoksensa työssään vaikuttavat koko ryhmän tulokseen. Rummukaisen mukaan hyvät esimiehet osaavat kertoa selkeästi koko henkilöstön yhteiset tavoitteet erikseen jokaiselle henkilökunnan jäsenelle pilkkomalla tavoitteet pienempiin osiin, kuten tiettyihin työtehtäviin tai vaikka asiakaskäynteihin.

Tavoitteiden jakaminen tehtäviin kertoo Rummukaisen mukaan työntekijälle, että työntekijästä välitetään. Hyvä esimies rohkaisee työntekijöitään unelmoimaan isoja asioita myös työajan ulkopuolella. (Rummukainen, T. 2007, 12-14)

Hyvän tuloksen saavuttamiseen myyjät tarvitsevat Rummukaisen mukaan koulutusta, kannustamista ja onnistumisen tunteita. Hyvät esimiehet miettivät, että miten usein ja minkälaista kannustusta heidän alaisensa tarvitsevat. Esimiesten tulee myös osata puuttua myyjien negatiiviseen käyttäytymiseen, mikä vie energiaa koko myyntiryhmältä. Esimiehen täytyy auttaa negatiivista myyjää ymmärtämään, mistä negatiivisessa käyttäytymisessä on kyse, ja kuinka siitä voidaan päästä eroon. Hyvät esimiehet osaavat kuitenkin ottaa tällaiset tilanteet haltuun. (Rummukainen, T. 2007, 59-63)

Niemisen ja Tomperin mukaan hyvää tulosta saadaan aikaan, kun tavoitteet ovat sekä selkeitä, että kunnianhimoisia. Tavoitteiden tulee lisätä työntekijöiden motivaatiota, niiden tulee olla innostavia ja saada henkilökunta tekemään aina parhaansa. Yksilötavoitteiden kuuluu olla sellaisia, että työntekijät voivat vaikuttaa niihin heidän omalla työpanoksellaan. Tavoitteiden saavuttaminen on monessa yrityksessä haasteellista, koska työntekijät ja myynnin esimiehet kokevat yleensä myyntitavoitteet eri tavoin. (Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008, 52-53)

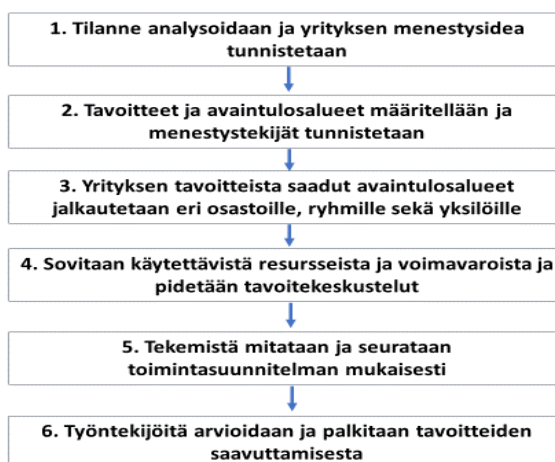
Rummukaisen mukaan hyvät esimiehet pitävät huolta alaistensa tuloksen tekemisestä. Tärkeintä esimiesten mielestä on tavoitteiden saavuttaminen, eikä niinkään se, kuinka työntekijät saavuttavat nämä tavoitteet. Hyvät esimiehet antavat työntekijöilleen vapautta työntekoonsa ja antavat heille näin myös valtaa. Tällä tavoin työntekijät ottavat myös työnteostaan vastuuta jopa huomaamattaan sitä itse. (Rummukainen, T. 2007, 44)

6.2 Tavoitejohtaminen

Tavoitejohtaminen on esimiehen ja työntekijän välinen prosessi, minkä avulla sovitaan yhdessä yhteisistä tavoitteista ja määritellään jokaiselle työntekijälle tärkeimmät vastualueet niiden tulosten muodossa, mitä työntekijältä odotetaan. Tavoitejohtaminen perustuu esimiesten asettamiin myyntitavoitteisiin ja niiden seuraamiseen.

Tavoitejohtaminen alkaa tilanteiden analysoinnista ja yrityksen menestysidean tunnistamisesta. Kun tilanne on analysoitu ja yrityksen menestysidea tunnistettu, määritellään tavoitteet ja avaintulosalueet. Seuraavaksi yrityksen tavoitteista saadut avaintulosalueet jaetaan osastoille, ryhmille sekä yksilöille.

Tämän jälkeen sovitaan yrityksen käytössä olevista resursseista ja voimavaroista ja käydään läpi tavoitekeskusteluja. Tavoitekeskustelujen jälkeen toimitaan toimintasuunnitelmien mukaan, joita voidaan mitata ja seurata. Kun prosessi on käyty läpi, työ arvioidaan ja työntekijät palkitaan. (Laamanen, K. 2005, 228). Alla oleva taulukko kuvaa tavoitejohtamisen prosessin.



Kuvio 4: Laamanen, K. 2005, 225

6.3 Suoritusjohtaminen

Suoritusjohtaminen on esimiehen ja työntekijän välinen prosessi, missä kiinnitetään huomio samaan aikaan myyjän tekemiseen ja myyjän suorituskykyyn. Prosessiin sisältyy tavoitteiden asettelu, jatkuva valmennus sekä toiminnan ja osaamisen kehittymisen syvälinen pohdinta. Suoritusjohtaminen pohjautuu aikaisemmassa kappaleessa käsiteltyyn tavoitejohtamiseen. Suoritusjohtamisessa on tarkoitus arvioida tulosten saavuttamista laajasti huomioimalla samaan aikaan sen, kuinka tulokset joko saavutetaan tai ei saavuteta.

Suoritusjohtamisessa korostuu tulosten saavuttamisen lisäksi myös se tapa, millä tulokset on saatu aikaan. Keskeinen tarkoitus tässä johtamismenetelmässä on huomion lisääminen työntekijän toimintaan.

Työntekijöiden täytyy myös tiedostaa heidän esimiestensä asettamat odotukset ja ymmärtää, miten heidän toimintansa vaikuttaa yrityksen menestykseen. Suoritusjohtamisessa on yleistä myös motivoiva valmentaminen ja palautteen antaminen säännöllisesti.

Suoritusjohtamisessa on tärkeää, että asiat tehdään hyvin ja paremmin, kuin ennen mutta siinä keskitytään myös asioiden priorisoimiseen. Suoritusjohtamisessa on siis kyse yksilöiden osaamisen kehittämisestä sekä suorituksen ja suorituskyvyn parantamisesta. (Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008, 121-122)

6.4 Myynnin johtaminen ja sen haasteet

Nieminen ja Tomperi toteaa, että myynnin johdon tulee luoda toimiva myyntiorganisaatio. Menestyäkseen myynnissä myynnin johtaminen on elintärkeää. Myynti lisääntyy, kun myynnin johtamisessa onnistutaan. Myyjät saavat myös itseluottamusta onnistumisten kautta.

Myynnin esimiesten täytyy varmistaa, että työntekijät on sijoitettu heille sopiviin tehtäviin, missä he pystyvät hyödyntämään heidän vahvuuksiaan. Työntekijöille tulee antaa myös rakentavaa palautetta, minkä avulla tuetaan ja kannustetaan työntekijöitä entistä parempiin suoriin. (Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008, 111)

Myynnin johtaminen on haastavaa, koska myynnin esimiesten kuuluu osata saada kokoon myyntitiimi, jossa sen jäsenillä on vahva halu hyödyntää omaa osaamistaan. Myynnin johtamisessa pitää osata myös laittaa myyntiryhmän jäsenet oikeisiin ammatteihin.

Myynnin johtamisessa pitää osata asettaa tavoitteet oikein, jotta työntekijät pystyvät suoriutumaan paremmin. Myynnin johtamisessa pyritään panostamaan siihen, että myyjien osaamista kehitetään ja valmennusta lisätään. Myynnin johtaminen on haastavaa myös siitä syystä, että myynnin johtajien täytyy kaikella tekemisellään saada luotua onnistunut työku-
tuuri. Tämä onnistuu, kun myyjillä on oikeanlaista osaamista ja he keskittyvät oikeanlaiseen tekemiseen. (Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008, 111)

Myyjien motivoiminen on yksi haastavimmista asioista myynnin johtamisessa. Myyjä voidaan motivoida sekä sisäisesti että ulkoisesti. Motivointi on tärkeässä asemassa myynnin johtamisessa. Myyjien motivointia on saada ohjattua henkilön halu tai tahto haluttuun suuntaan niin, että myyjä saa tehtyä hänen vastuullaan olleet työtehtävänsä.

Myynnin johtamisessa on tärkeää niin oman itsensä motivointi, kuin myös henkilökunnan ja yhteistyökumppaneiden motivointi. Jos ei ole motivaatiota, on vaikeaa myöskään saavuttaa haluttuja tuloksia. Ulkoinen motivaatio lähtee myynnin johtajasta, kun taas sisäinen motivaatio lähtee aina myyjistä. (Piili, M. 2006, 89)

Myynnin johtaminen on haastavaa myös ihmisten yksilöllisten erojen vuoksi. Jokainen työntekijä on erilainen, mistä syystä ihmisiä johdetaan eri tavoin. Jos ihmisten yksilöllisiä eroja ei huomioida ja jokaista työntekijää johdetaan samantapaisesti, päädytään irtisanoutumisiin, tuottavuuden laskemiseen ja erilaisiin ongelmiin työpaikalla.

Kun myynnin johtaja hallitsee erilaisten ihmisten johtamisen ihmisten yksilölliset erot huomioiden, syntyy vähemmän epäonnistumisia, päätöksenteosta tulee parempaa ja valitukset vähenevät. Näin työntekijöiden välinen tiimityöskentely paranee, vuorovaikutus lisääntyy ja tasa-arvoisuus työyhteisössä kasvaa. (Piili, M. 2006, 89)

Myynnin johtamisessa on haastavaa myös omien tunteiden ja tunnereaktioiden käsittely. Esimiehen on olennaista oppia tulkitsemaan omia tunteitaan ja tunnereaktioitaan. Omia tunteita voidaan tulkita ja ne on mahdollista saada hallintaan omassa työssään tapahtuvissa tilanteissa.

Esimerkkinä on vaikka tuleva palaveri, mikä vaikuttaa haasteelliselta. Ennen palaveria voidaan ajatella, että palaveri menee hyvin ja omaa ajatteluaan voidaan muuttaa positiivisemmaksi. Tunteista, mitkä haittaavat työtä on mahdollista päästä eroon jossain määrin tunnistamalla ja tiedostamalla tietyt tunteet sekä kyseenalaistamalla ne. Esimiestyö ja myynnin johtaminen on paljon helpompaa, kun omat tunteet opitaan tunnistamaan. (Surakka, T. & Laine, N. 2011, 105-106)

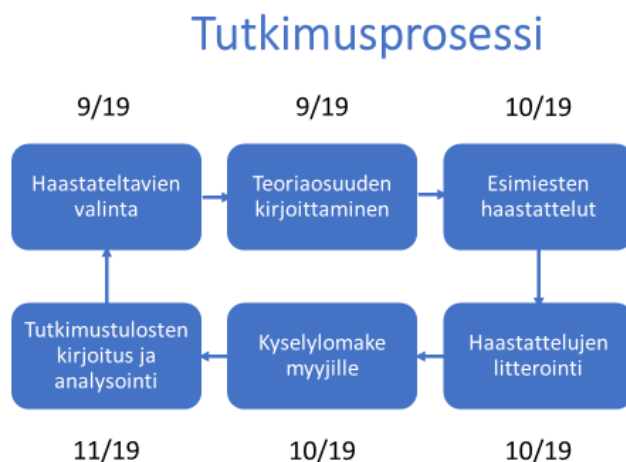
Esimiehen on myös tärkeää tunnistaa stressaavat tilanteet ja oma reaktio kyseisiin tilanteisiin. Ihmiset reagoivat stressiin eri tavoin, mistä syystä stressi on hyvä oppia tunnistamaan ajoissa. Vähentämällä stressiä saadaan aikaan parempia tuloksia, ja myynnin johtaminen on helpompaa. (Surakka, T & Laine, N. 2011, 106- 109)

7 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku

Kuvaan tässä kappaleessa kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kerron tutkimusmenetelmien tarkoituksesta ja minkä takia juuri tietyt tutkimusmenetelmät soveltuvat parhaiten opinnäytetyöni tutkimusmenetelmiksi.

Esittelen tässä kappaleessa tekemäni tutkimusaineiston keräämisen sekä analysoinnin eri vaiheet. Kerron tämän kappaleen lopussa valitsemieni haastattelujen teemoista ja haastattelujen litteroinnista sekä myyjille tekemästäni mielipidekyselystä.

Seuraavassa kappaleessa 8 käydään läpi tutkimustulokset, jotka pohjautuvat tässä kappaleessa esitellyille haastatteluteemoille ja myyjille tehdylle kyselylle. Alla olevassa kuviossa kerrotaan, kuinka tutkimus on kulkenut eteenpäin tässä opinnäytetyössä ja esitellään tutkimusprosessin tutkimusasetelma.



Kuvio 5: Tutkimusprosessi ja tutkimuksen kulku

7.1 Laadullinen tutkimus

Valitsemani tutkimusmenetelmä opinnäytetyössäni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Valitsin kvalitatiivisen tutkimuksen opinnäytetyöhöni sen takia, että haastattelen tässä työssä niin pientä ja rajattua määrää haastateltavia henkilöitä, ettei kvantitatiivista tutkimusmenetelmää voi oikein hyödyntää tässä työssä. Valitsemallani laadullisella tutkimusmenetelmällä on tarkoitus saada kerättyä mahdollisimman syvällistä ja luotettavaa tutkimustietoa haastateltavilta esimiehiltä sekä kyselyyn vastanneilta myyjiltä.

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopi esimiesten haastatteluihin parhaiten myös siitä syystä, että sen avulla saatiin esimiehiltä hyvin erilaisia näkökulmia heidän mielipiteistään liittyen tutkimuskysymyksiin.

Tein kyselylomakkeen esimiesten myyjille sen takia, että he ovat liian kiireisiä teemahaastatteluja varten. Kyselylomakkeen avulla saatiin kuitenkin paljon tietoa ja kyselyyn vastaajat olivat lähes poikkeuksetta samaa mieltä heidän esimiehestään.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on tutkimusmenetelmä, minkä avulla saadaan syvällisempää tietoa vastaajajoukon perimmäisistä perusteluista sekä vaikuttimista. Sen tavoitteena on oivaltaa yksilön näkökanta jostain asiasta, ongelma tai aiheesta. Laadullinen tutkimus on mitä tahansa tiedon keräämistä, mikä kuvailee aiheita. (SurveyMonkey 2019)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä se, että siinä käytetään ihmisiä tiedonlähteinä. Toisin kuin muiden tutkimusmenetelmien avulla, kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään saamaan haastateltavien henkilöiden erilaiset näkökulmat esille niin, että haastateltavan ääni tulee esille.

Kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä ovat esimerkiksi teemahaastattelut, havainnointi sekä ryhmähaastattelut. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa valitaan haastateltavat henkilöt tarkasti, eikä satunnaisotoksen menetelmää hyödyntäen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimus etenee joustavasti ja se muuttuu olosuhteiden mukaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013, 164)

7.2 Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi

Valitsin haastateltaviksi 3 henkilöä, jotka toimivat samalla toimialalla esimiestehtävissä Onnissella Express-päälliköinä. Haastateltavat henkilöt toimivat eri myyntipisteissä ja tutkimuksessa ei rajattu haastateltavia esimiehiä iän tai sukupuolen mukaan. Tein tätä työtä varten myös kyselylomakkeen jokaisen esimiehen myyntiryhmän myyjälle, jotta tutkimukseen saadaan myös heidän mielipiteensä heidän esimiehistään ja jotta tutkimustuloksia voidaan verrata keskenään. Kyselylomake lähetettiin yhteensä 17 myyjälle, joista 7 vastasivat kyselyyn.

Sovin haastatteluista jo ennen kuin aloitin opinnäytetyön tekemisen ja lähetin myöhemmin toimeksiantajayrityksen esimiehille sähköpostilla haastattelukysymykset ennen varsinaista haastattelua, jotta he pystyivät pohtimaan kysymyksiä ennen varsinaista haastattelua. Näin on mahdollista saada parempia vastauksia ja haastattelusta saatu tieto on myös luotettavampaa, koska esimiehillä on aikaa miettiä haastattelun vastauksia etukäteen.

Haastattelut pidettiin jokaisen haastateltavan henkilön omassa toimistossa heidän omissa toimipisteissään lokakuussa 2019. Sain myös luvan nauhoittaa haastattelut, minkä avulla sain kerättyä mahdollisimman luotettavaa tietoa tutkimusta varten. Kirjoitin haastattelut puhtaaksi myöhemmin, ja pystyin litteroinnin avulla saamaan kaikki haastattelussa läpi käydyt asiat ylös.

Jos olisin tehnyt pelkän kyselylomakkeen haastateltaville esimiehille, tutkimustulokset eivät olisi olleet yhtä luotettavia, kuin teemahaastattelujen ja litteroinnin avulla. Teemahaastattelujen avulla sain kerättyä kaiken tutkimustulosten kannalta oleellisen tiedon ylös niin, ettei haastatteluista jäänyt mitään puuttumaan.

Teemahaastatteluihin varattiin aikaa tunti jokaisen esimiehen kanssa ja se riitti hyvin tutkimuksen tekemiseen. Esimiesten alaisille lähetettyyn esimiesten mielipidekyselylomakkeen täyttämiseen kului jokaiselta myyjältä vain noin minuutin verran aikaa.

7.3 Haastattelun teemat, myyjien kyselylomake ja litterointi

Haastattelin tässä työssä 3 eri esimiestä Onnisella. Haastattelut koostuivat samoista kysymyksistä jokaisella esimiehelle. Haastattelussa selvitettiin ensin vastaajien koulutustausta, alaisen määrä ja se, kuinka pitkään esimiehet ovat toimineet esimiehinä. Seuraavaksi haastattelussa käytiin läpi 5 eri teemaa, joissa kysyin esimiehiltä tarkentavia kysymyksiä. (Liite 1)

Tein lisäksi kyselylomakkeen jokaisen esimiehen myyntiryhmän myyjälle, jotta tutkimukseen saatiin myös myyjien mielipide heidän esimiehistään. Kyselylomake lähetettiin yhteensä 17 myyjälle ja kyselyyn vastasi yhteensä 7 myyjää. Työntekijöiden kyselyssä kävin läpi 2 eri teemaa, minkä avulla pyrin saamaan heidän näkemyksensä ja mielipiteensä heidän omista esimiehistään. (Liite 2)

Myyjille tehty kyselylomake tehtiin Google Forms-ohjelmalla. Valitsin kyselylomakkeen myyjille, koska myyjät olivat sen verran kiireisiä, ettei heillä riittänyt valitettavasti aikaa teema-haastatteluihin. Myös jokaiselle 3 esimiehen myyntiryhmän myyjälle esitettiin samat kysymykset. (Liite 3)

Esimiesten haastatteluteemat:

Teema 1: Esimiestyöskentely

Teema 2: Esimiestyöskentelyn haasteet

Teema 3: Esimiehen osaaminen

Teema 4: Esimiehen viestintätaidot

Työntekijöiden haastatteluteemat:

Teema 1: Työntekijöiden mielipiteet esimiehestä

Teema 2: Työntekijöiden mielipide esimiehen viestinnästä

Esimiehille tehty haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi tähän opinnäytetyöhön mahdollisimman pian tehtyjen haastattelujen jälkeen. Näin saatiin mahdollisimman luotettavaa tietoa tutkimuksen tuloksista ja enemmän dataa kuin silloin, jos olisin käyttänyt esimiesten haastatteluissa ainoastaan kynää ja paperia tai perinteistä kyselylomaketta. Myyjille tekemässäni kyselyssä kesti aikaa noin kuukausi, että sain 7 myyjältä vastaukset.

8 Esimiestyöskentely

Haastateltavien henkilöiden ikä vaihteli haastatteluissa suuresti. Esimiehet, joita tässä työssä haasteltiin, olivat 35-61 vuotiaita ja myyjät, joille tehtiin kyselylomake, olivat 25-48 vuotiaita. Haastateltavat henkilöt ovat tässä työssä anonyymejä, koska heidän nimillään, iällä tai sukupuolella ei ole merkitystä tutkimustulosten kannalta, joten ne jätetään pois tästä työstä.

Näin ollen myös henkilöitä ei voida yhdistää opinnäytetyössä haastattelemiini henkilöihin. Haastattelemani esimiehet olivat työskennelleet esimiestehtävissä 1-8 vuotta ja heidän alaisten määränsä oli keskimäärin 6 alaista per esimies.

Ensimmäinen haastateltava esimies on toiminut esimiehenä 7 vuotta, hänen koulutuksensa on kauppakoulu ja hänellä on lisäksi kaupan esimiehen erikoisammattitutkinto. Alaisia esimiehellä on 6. Toinen haastateltava esimies on toiminut esimiehenä noin vuoden, hänellä 4 alaista ja koulutuksena sähköasentajan peruskoulutus sekä lähiesimiehen ammattitutkinto. Kolmas haastateltava esimies on toiminut esimiehenä 8 vuotta, hänellä on 7 alaista ja koulutuksena keskikoulu sekä yrityksen järjestämät esimieskurssit ja 2 ammattitutkintoa.

Alla oleva taulukko selkeyttää taustatiedot haastatelluista esimiehistä. Taulukossa kerrotaan, kuinka pitkään haastateltavat henkilöt ovat toimineet esimiehenä, kuinka monta alaista esimiehillä on sekä esimiesten koulutustaustat.

	Esimesvuodet	Koulutus	Alaisten määrä
Esimes 1	7	Kauppakoulu	6
Esimes 2	1	Sähköasentaja	4
Esimes 3	8	Keskikoulu	7

Taulukko 1: Haastateltavien esimiesten taustatiedot

8.1 Millaista esimiestyö on

Haastateltava esimies X1 kertoi haastattelussa, että hän vastaa myymälän toiminnasta ja pyrkii johtamaan henkilöstään niin, että tavoitteet saavutetaan. Esimiehen täytyy valvoa kuukausittain ja viikoittain, että päästään tavoitteisiin ja hänen täytyy selvittää, että mitä pitää tehdä, että tavoitteisiin päästään. Esimiehen vastuulla on aina henkilöstön osaamisen varmistaminen. Muita tehtäviä ovat viestinnästä huolehtiminen ja muiden ihmisten innostaminen tavoitteiden saavuttamiseen.

”Tärkeää on tietysti innostaa muita yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi” (Esimes X1, viitattu 23.10.2019)

Esimies yrittää aina ratkaista ongelmat heti muiden kanssa ja hän käy asioita avoimesti läpi, ettei kenellekään jää mitään mielen päälle. Esimiehen tehtäviä ovat myös asiakaspalvelu, tuotteiden inventointi ja hyllytys, laskujen tarkistaminen ja uusien tuotteiden perustaminen.

Esimies osallistuu aktiivisesti myymälän toimintaan, muttei omien esimiestehtävien takia kerkeä osallistumaan hirveästi myyntityöhön. Esimies tapaa myymälässä paljon asiakkaita ja saa heiltä suoraa palautetta. Esimies tekee myös töitä yhdessä alaistensa kanssa ja saa myös heiltä palautetta. Esimies kertoo, että hän kuuntelee aktiivisesti henkilökuntansa mielipiteitä.

”Esimiehen työ on hyvin monipuolista” (Esimies X1, viitattu 23.10.2019)

Esimies näyttää muille esimerkkiä omalla tekemisellään. Esimies toteaa, että on tärkeää olla aina tavoitettavissa. Esimiehen mielestä työntekijöiden johtamisessa on tärkeintä toisen kuunteleminen. Johtamisessa on myös tärkeää tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta. Esimies valvoo, että ne tavoitteet, jotka on asetettu, myös toteutetaan.

Jos työntekijällä on jokin ongelma ja hän haluaa puhua siitä, esimies varaa aina aikaa keskustelulle ja puhuu niistä asioista, jotka ovat ajankohtaisia. Esimiehen on myös tärkeää puuttua epäkohtiin, ja antaa tarvittaessa kannustavaa palautetta työntekijälle.

”Jos töissä törmätään joihinkin epäkohtiin, on hyvä muistaa, että se kielteinen palaute ei välttämättä ole hyvää, vaan palautteen tulee olla ennemminkin kannustavaa” (Esimies X1, viitattu 23.10.2019)

Haastateltava esimies X2 mainitsi haastattelussa, että hänen työssään tärkeintä on ihmisten johtaminen. Esimies huolehtii taustatoiminnoista, delegoi työtehtäviä ja on vastuussa hyvästä ilmapiiristä. Hän on myös paljon asiakkaiden kanssa tekemisissä.

”Tärkeintä työssäni on ihmisten johtaminen” (Esimies X2, viitattu 26.10.2019)

Esimiehen mukaan hänen työpäivänsä ovat erilaisia sisällöltään, mutta tietyt perustehtävät pysyvät kuitenkin samanlaisina. Hän on myös vastuussa päivittäisestä toiminnan ohjauksesta kuten työvuoroista ja hän tekee myös töitä yhdessä alaistensa kanssa, eikä vain vietä aikaa omassa työhuoneessaan. Esimies keskustelee paljon hänen työntekijöidensä kanssa ja on asiakkaiden kanssa tekemisissä. Esimies sanoi, että on myös mielellään mukana myyntityössä. Esimies näyttää muille esimerkkiä niin, että hän on asiakaspalvelutilanteessa mukana. Hän totesi haastattelun aikana, että on myös tärkeää, kuinka hän esittää asiansa muille.

Asiat kannattaa esimiehen mukaan esittää aina positiivisessa valossa. Esimiehen mukaan suhtautuminen vaikuttaa paljon myös siihen, kuinka alaiset suhtautuvat asioihin. Esimies haluaa luoda työyhteisöön positiivista ilmapiiriä.

”Se mitä mä kans yritän just tehdä, on luoda sitä positiivista ilmapiiriä, vaikka heittämillä läppää työkavereiden kanssa. Ei tarvii aina olla niin vakavaa” (Esimies X2, viitattu 26.10.2019)

Toisen haastateltavan esimiehen mukaan paras käytäntö työntekijöiden johtamisessa oli alais-
ten huomioon ottaminen yksilöinä. Esimerkiksi kun palaverissa käydään asioita läpi, niin esi-
miehellä on alaisia, jotka haluavat pureutua asioihin todella yksityiskohtaisesti ja kysyvät
paljon. Sitten on myös alaisia, jotka haluavat vain kuulla nopeasti palaverissa läpi käytävän
asian.

Esimies mainitsi, että hänen tulee huomioida alaistensa yksilölliset erot ja mukauttaa myös
omaa käyttäytymistä alaistensa mukaan. Toiset alaiset haluavat puhua paljon omista asiois-
taan ja toiset pelkästään työasioista ja esimies on kokenut tärkeäksi huomioida tällaiset tilan-
teet.

*”Jotkut haluavat jutella omista asioistaan ja jotkut työasioista, niin on tärkeää ottaa sekin
huomioon. Sen mä oon kokenut tärkeäksi”* (Esimies X2, viitattu 26.10.2019)

Positiivisen ilmapiirin luominen ja työntekijöiden kannustaminen oli myös esimiehen mukaan
erityisen tärkeää, koska niiden ansiosta työntekijöilläkin on töissä mukavampaa.

”Hyvän ilmapiirin ja tsemppaamisen ansiosta töitäkin tehdään paremmin” (Esimies X2, vii-
tattu 26.10.2019)

Haastateltava esimies X3 kertoi haastattelun aikana, että hän vastaa työpaikalla kaikesta siitä
työstä, mitä siellä tehdään tai ei tehdä. Hän on vastuussa myös hyvän hengen luomisesta, työ-
vuorolistoista, esimerkkinä olemisesta ja siitä, että hän kohtelee kaikkia tasapuolisesti.

”Tärkeää työssäni on hyvän hengen luominen ja esimerkin näyttäminen muille” (Esimies X3,
viitattu 26.10.2019)

Esimiehen tyypillinen päivä alkaa sillä, että hän katsoo tietokoneelta mitä viimeisen vuoro-
kauden tai kuukauden aikana on saatu aikaan. Hän katsoo, miten myynti on sujunut ja käy
moikkaamassa työkavereitaan ja käy läpi minkälainen työpäivä heillä on tulossa. Esimiehen
työpäivään kuului myös myymälässä työskentely yhdessä alaisten kanssa.

”Mitään tyypillistä päivää ei ole, mutta näistä asioista työpäiväni yleensä koostuu” (Esimies
X3, viitattu 26.10.2019)

Esimies totesi haastattelussa, että hän toimii esimerkkinä muille niin, että pyrkii hoitamaan oman työnsä mahdollisimman hyvin.

Hän johtaa alaisiaan edestäpäin näyttämällä esimerkkiä, kuinka töitä tehdään. Esimies johtaa alaisiaan olemalla reilu ja tasapuolinen kaikille. Esimies sanoo, että eri alaisten kohdalla motivointi on aina erilaista.

Esimies pyrkii työskentelemään alaistensa kanssa tällä hetkellä samoin kuin aiemmin, eli tekemällä heidän kanssaan yhteistyötä päivittäin, eikä hän vain istu toimistossaan.

”Johdan alaisiani reilusti ja kohtelemalla kaikkia tasapuolisesti. Ei ole suosikkeja, eikä inhoja vaan kaikki ovat samalla viivalla” (Esimies X3, viitattu 26.10.2019)

8.2 Esimiestyöskentelyn haasteet

Haastateltavan esimies X1:n suurimpia haasteita on ajankäyttö ja se, että aikaa riittäisi tarvittaessa. Esimiestyöhön kuuluu päivittäinen työskentely myyjien kanssa, mikä vie aikaa esimiestyöltä. Esimiehen mukaan henkilökunnan johtamisessa ei ole aiemmin ollut erityisempiä haasteita ja hänen mukaansa kaikesta kyllä selvitään, kun tulee jotain ongelmia. Henkilökunnan johtamisessa ei ole tälläkään hetkellä suurempia ongelmia.

Esimies sanoi haastattelussa, että haasteena on uuden työntekijän palkkaamisessa hänen sitoutuminensa työhön. Kun palkataan uusi työntekijä, toivotaan että hän olisi valmis sitoutumaan työhön pidemmäksi aikaa. Esimies totesi, että myyjän työssä ei opita huippumyyjäksi vielä vuodessa tai kahdessa vaan se vaatii enemmän aikaa. Työntekijät vaihtavat esimiehen mukaan usein työpaikkaa jo kahden vuoden päästä ja ovat jo suunnittelemassa uraansa eteenpäin.

”Tuntuu, että sitten, kun on palkattu uusi työntekijä, niin ollaan lähdössä jo vuoden tai kahden päästä, se on yksi haaste.” (Esimies X1, viitattu 26.10.2019)

Haastateltava esimies X2 taas mainitsi, että suurin haaste on ajan puute ja se, että hän haluaisi tehdä joskus enemmän asioita, kuin mihin pystyy. Esimies sanoi, että hän haluaisi myös joskus palkita työntekijöitään enemmän, mutta se on haasteellista yrityksen tarkan linjan takia. Esimies ei voi esimerkiksi antaa muille palkankorotuksia, vaikka haluaisi.

Haasteena esimiehellä oli lisäksi asioiden delegointi eteenpäin. Hän kertoo, että jos hänen alainen kokee jonkin tehtävän epämieluisaksi, hän tekisi sen itse mielellään, mutta hänen aika ei riitä siihen.

”Aika ei riitä kaikkeen mitä haluais tehdä” (Esimies X2, viitattu 26.10.2019)

”Haasteellisinta on ehkä se, että haluaisin tehdä enemmän, kuin pystyn ja ajan puute” (Esimies X2, viitattu 26.10.2019)

Esimies koki haasteelliseksi myös palaverien vetämisen ja sen, että joku toinen henkilö haluaa palavereissa paljon tietoa ja toinen taas ei. Esimies on yrittänyt ratkaista asiaa niin, että hän on jakanut henkilöt, jotka haluavat paljon tietoa eri ryhmiin, kuin ne henkilöt, jotka eivät halua palavereissa niin paljoa tietoa. Esimies mainitsi, että alaiset voivat myös jäädä jälkikäteen kysymään asioita, jotka askarruttavat heitä. Esimiehen mukaan henkilökunnan johtamisessa on ollut aiemmin haastavaa se, että hän on päässyt esimieheksi melko nuorena, ja auktoriteettiaseman löytäminen on ollut haastavaa.

”Haastavaa on ollut ehkä se auktoriteettiaseman löytäminen” (Esimies X2, viitattu 26.10.2019)

Esimies kertoi haastattelussa sen, että hänen on tullut näyttää alaisilleen oma osaaminen ja koska hän ei vielä tunne kovin hyvin alaisiaan, oman osaamisen näyttäminen on vielä haastavaa.

Esimies mainitsi haastattelun aikana, että hänellä menee vielä aikaa siihen, että alaiset huomaavat saavansa tasapuolista kohtelua työpaikalla. Esimies sanoi, että hän yrittää kohdella kaikkia tasapuolisesti. Hän kertoi myös, että luottaa Onniseen työnantajana ja että yrityksessä kohdellaan jokaista tasapuolisesti.

”Osa porukasta on ehkä kokenut, että kohtelu ei ole ollut niin tasapuolista aikaisemmalla esimiehellä.” (Esimies X2, viitattu 26.10.2019)

Myyjät voisivat esimiehen mukaan tehdä myyntityön lisäksi enemmän töitä myymälässä. Esimies kuitenkin kertoo, että pakottaminen on viimeinen keino mitä hän haluaa käyttää, jotta alaiset tekisivät tietyt tehtävät. Hän yrittää aina ensin motivoida alaisiaan parhaansa mukaan.

”Myyjiä voisi motivoida enemmän myymälässä työskentelyyn” (Esimies X2, viitattu 26.10.2019)

Haastateltava esimies X3 esimies kertoi haastattelussa, että hänen työssään kohtaamat tilanteet ovat yleensä ristiriitatilanteet, mutta niitä tulee hänen mukaansa hyvin harvoin. Suurin ongelma sekä haaste hänen työssään on ajan puute ja se, ettei hän ajanpuutteen vuoksi kerkeä tehdä kaikkea mahdollista.

”Haasteena on ehkä semmonen ajan puute, että pitäisi ehtiä tekemään enemmän” (Esimies X3, viitattu 26.10.2019)

Esimies totesi, ettei hän pysty aina keskittymään työhönsä keskeytyksien takia. Esimies koki haasteeksi myös sen, että esimiehille tulee jatkuvasti uusia tehtäviä ja sen, että välillä on vaikeaa pysyä mukana muutostahdissa.

Esimiehen mukaan alaisten johtamisessa on ollut aiemmin haasteena saada uudet työntekijät ymmärtämään, mitä heidän pitää tehdä ja ymmärtämään yrityksen visio, arvot ja missio. Hän kertoi, että pääsääntöisesti kaikki hänen alaisensa ovat toimineet hyvin tähän mennessä. Esimiehellä oli haasteena se, että hänen pitäisi saada palkattua uusi työntekijä, mutta se ei ole juuri nyt mahdollista.

8.3 Esimiehen osaaminen

Haastateltava esimies X1 on ollut myyntialalla koko ikänsä, hänellä on todella laaja kokemus elintarvikekaupasta, rautakaupasta ja tukkukaupasta. Hänellä on vuosikymmenien kokemus myyntialalta. Esimies on ollut myyntitehtävissä paljon, toiminut myymälävastaavana vuosien ajan ja aiemmin, kun myymälöissä ei ollut myymälävastaavia tai myymäläpäälliköitä, niin hän on ollut henkilö, joka on ottanut vastuun myymälän toiminnasta. Esimies eteni myyjästä ensin myymälävastaavaksi ja sen jälkeen myymäläpäälliköksi.

”Kyllä mulla on jo aika pitkä kokemus tähän ikään mennessä ja kokemustakin on jo kertynyt”
(Esimies X1, viitattu 26.10.2019)

Esimiehen tärkeimpiä asioita esimiestyössä oli se, hän pääsee yhdessä koko tiimin kanssa asettuihin tavoitteisiin. Hän kertoi tärkeäksi myös sen, että työssä on erilaisia haasteita, koska se tekee työstä mielekästä.

”Kun saavutetaan tavoitteet, siitä seuraa onnistumisen tunteita” (Esimies X1, viitattu 16.11.2019)

Esimies mainitsi haastattelussa, että esimiestyössä täytyy myös oppia tulemaan erilaisten ihmisten kanssa toimeen ja pitää osata ratkaista ongelmat nopeasti. Esimiehen mukaan esimiehellä täytyy olla tänä päivänä huippuluokan tietotekniset taidot, ja viestintätaito on erityisen tärkeää esimiestyössä.

Työssä tulee myös olla riittävästi haasteita, jotta mielenkiinto työhön pysyy yllä. Esimiehiä koulutetaan vähintään kerran vuodessa pidettävillä esimiespäivillä ja esimies kertoi, että ne riittävät ihan hyvin esimiestyössä pärjäämiseksi.

”Esimieskoulutuksista saa kannustinta esimiestyöhön” (Esimies X1, viitattu 26.10.2019)

Haastateltava esimies X2 on aloittanut myyntityön ruokakaupassa, sen jälkeen työskennellyt Onnisen kilpailijalla myyjänä muutaman vuoden ajan, josta hän siirtyi Onniselle.

Esimies on työskennellyt Onnisella kolmen ja puolen vuoden ajan, myyjänä puolitoista vuotta ja sen jälkeen hän siirtyi myymälävastaavaksi, ja siitä myymäläpäälliköksi, jona hän on työskennellyt noin vuoden ajan. Lisäksi hänellä on työn ohella opiskeltu lähiesimiehen ammattitutkinto, josta hän on oppinut myyntiin ja asiakassuhteisiin liittyviä asioita.

Esimies koki, että tärkeimpiä taitoja hänen esimiestyössään on vuorovaikutustaidot, mukautumiskyky sekä ajankäytön hallinta. Tärkeää on myös kyky osata hoitamaan monta asiaa samaan aikaan sekä olla järjestelmällinen.

Esimies koki tärkeiksi asioiksi työssään toiminnan ja tehokkuuden varmistamisen sekä strategian varmistamisen ja jatkuvan kehittymisen. Alaisten kannalta hänelle on tärkeää, että hän on alaisilleen läsnä ja helposti lähestyttävissä.

”Haluan olla alaisten kannalta helposti lähestyttävissä ja läsnä” (Esimies X2, viitattu 26.10.2019)

Esimies sanoi haastattelussa, että hänellä on henkilökohtaisesti vielä paljon opittavaa esimiestyössään, koska hän on toiminut esimiehenä vasta noin vuoden ajan. Esimies kertoi myös, että hänen on välillä vaikea tehdä päätöksiä, koska hän haluaa kaikki faktat aina ensin selville, ennen kun hän tekee päätöksiä. Esimiehen mukaan joskus täytyy kuitenkin vain pystyä tekemään nopeita päätöksiä.

Haastateltava esimies X3 kertoi, että hänellä on myyntialan kokemusta kirjapainosta, rautakaupasta, ja sen jälkeen hän on työskennellyt Onnisella. Esimies sanoi, että hän työskenteli pari vuotta kirjapainossa, rautakaupassa 13 vuotta ja sen jälkeen 16 vuotta Onnisella. Hän työskenteli yrityksessä 8 vuotta myyjänä, ja eteni sen jälkeen esimieheksi.

Esimiehen mukaan tärkeintä hänen työssään on ajan käyttö. Hän totesi, että töiden määrä lisääntyy, mutta työpäivän pituus on vain kahdeksan tuntia, mikä ei aina riitä töiden tekemiseen. Esimies kertoi, että tärkeää hänen työssään on myös ihmisten johtaminen.

Muita tärkeitä asioita esimiehen työssä on työkavereiden motivoiminen ja työssä viihtyminen ja yleisen hyvän fiiliksen luominen, jotta kaikkien olisi mukavaa tulla töihin. Esimies totesi, että tulosta tehdään sillä, että työyhteisössä on hyvä ilmapiiri.

”Tärkeintä työssäni on ihmisten johtaminen ja sen hyvän fiiliksen luominen, että kaikkien olisi mukavaa tulla töihin” (Esimies X3, viitattu 26.10.2019)

Esimies kertoi, että hän voisi itse kehittää omia esimiestaitojaan kuuntelemalla muita vielä enemmän. Hän myös sanoi, että hän voisi jutella työkavereidensa kanssa niin paljon, kun hän vain ehtii, muistakin asioista kuin pelkistä työasioista.

Kävin tapaamassa joulukuun aikana erästä aiemmin haastattelemaani esimiestä toisen kerran Onnisen toimipisteessä, ja keskustelin hänen kanssaan ajanpuuteongelmasta. Keskustelun aikana esimies X3 kertoi, että yksi aikaa vievä ongelma on myös sellainen, että esimiehellä menee paljon aikaa siihen, kun hän käy läpi listan uusista myymälään perustettavista tuotteista.

Listojen läpikäymiseen kuluu paljon aikaa, kun esimiehet haluavat lisätä uusia tuotteita heidän myymäläänsä ja he joutuvat käymään läpi esimerkiksi jopa 1500 eri tuotetta, eivätkä he näe listasta mitkä tuotteet on jo perustettu myymälään, vaan he joutuvat käymään tuotteet läpi yksitellen.

Esimiehen mukaan yrityksessä on jo olemassa järjestelmä, mitä voidaan hyödyntää niin, että se käy automaattisesti läpi tuotelistat niin, että esimiehet näkisivät mitkä tuotteet on jo perustettu myymälään ja sen avulla pystyttäisiin säästämään yhteensä yrityksen 53 eri esimiehen aikaa, mutta sitä ei hyödynnetä yrityksessä tuotelistojen läpi käymisessä tällä hetkellä.

”Jos käyn läpi listasta 300 eri tuotetta, siihen kuluu aikaa puolesta tunnista yhteen tuntiin. Välillä listassa on 1500 tuotetta, mitkä pitäisi käydä läpi, niin siihen menee vielä enemmän aikaa.” (Esimies X3, viitattu 5.12.2019)

8.4 Esimiehen viestintätaidot

Haastateltava esimies X1 kertoi haastattelussa, että esimiestyössä tulee pystyä pitämään palavereita ja tietoteknisten taitojen osaaminen on tärkeää, jotta voidaan sitä kautta viestiä. Yleinen viestintä on tärkeää, koska asioista tulee pystyä sanomaan muille ja tulee osata keskustelemaan kaikkien ihmisten kanssa.

Esimies sanoi myös, että hänen luoksensa voi aina mennä kysymään, että onko hänellä aikaa keskustelulle ja jos aikaa löytyy, niin esimies keskustelee aina alaistensa kanssa. Esimiehen kanssa voidaan siis keskustella aina tarvittaessa, vaikkei yrityksessä ole määritelty yksilökeskusteluja pakollisiksi.

Esimiehen mielestä tietotekniset taidot korostuvat koko ajan enemmän ja enemmän, ja niin esimiesten kuin alaisten tulee osata viestittämään sitäkin kautta. Tietoteknisiä taitoja olisi hyvä kehittää esimiehen mielestä.

”Tietoteknisiä taitoja olisi hyvä kehittää niin esimiehillä, kuin myös alaisilla” (Esimies X1, viitattu 26.10.2019)

Haastateltava esimies X2 kertoi haastattelussa, että hänen tulee viestiä työssään sekä sanallisesti että sanattomasti, mutta myös onnistua tuottamaan viesti niin, että se on ymmärrettävissä.

Esimies sanoi, että varsinkin suullisessa viestinnässä viesti tulee osata sopeuttamaan vastaanottajan mukaan. Hänen mukaansa ihmiset ovat erilaisia, ja jokaiselle tulee saada viesti perille, mikä onnistuu välillä eri tavoin. Esimies pyrkii vähintään viikoittain keskustelemaan jokaisen alaisensa kanssa. Esimies kysyy myös paljon alaisiltaan heidän kuulumisiaan. Esimiehen mukaan hän voisi oppia kuuntelemaan muita paremmin.

”Pitäis kuunnella vielä enemmän, kun mitä puhuu itse” (Esimies X2, viitattu 26.10.2019)

Haastateltava esimies X3 totesi haastattelussa, että hän tarvitsee työssään seuraavia viestintätaitoja: Hänen pitää osata lukea elekieltä, pitää osata kuunnella muita sekä pitää osata esittää asiansa oikein. Esimiehen mukaan on myös tärkeää osata käyttää sähköpostia ja puhelinta ja tietoteknisten taitojen tulee olla hyvin hallussa.

Esimies käy yksilökeskusteluja jokaisen myyjän kanssa keskimäärin 2-3 kuukauden välein. Hän kertoo, että myyjien mielestä 2-3 kuukautta on sopiva väli yksilökeskusteluille. Esimies sanoi myös, että hänen työntekijänsä voivat myös mennä milloin tahansa keskustelemaan hänen kanssaan.

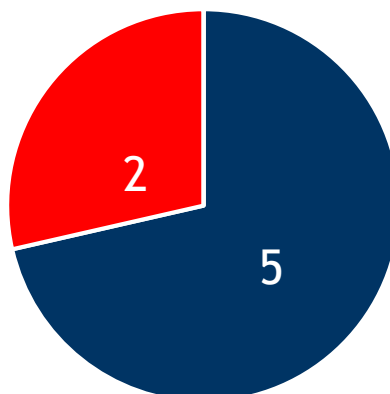
”Jokainen voi tulla aina puhumaan kahdestaan, jos haluaa. Se on aina mahdollista” (Esimies X3, viitattu 26.10.2019)

Esimiehen mukaan joskus asioista ollaan eri mieltä toisen henkilön kanssa, mutta se kuuluu hänen mielestään normaaliin elämään. Esimies sanoi myös, että asiat menevät silloin eteenpäin, kun keskustellaan yhdessä muiden kanssa siitä, miten jokin tietty ongelma ratkeaisi.

”Ei mikään asia menisi koskaan eteenpäin, jos kaikki olisivat aina samaa mieltä” (Esimies 3, viitattu 26.10.2019)

9 Myyjien mielipiteet heidän esimiehistään

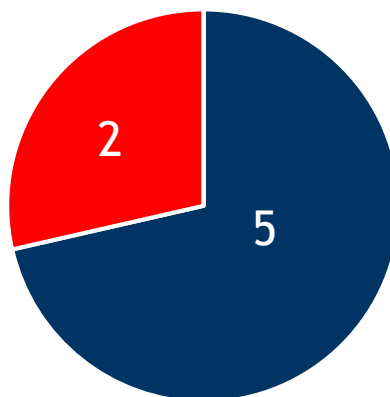
Mitä mieltä olet omasta esimiehestäsi?



- Pidän esimiehestäni paljon ja hän on todella ammattitaitoinen
- Esimieheni on mielestäni hyvä
- Esimieheni ei ole mielestäni niin hyvä, kuin voisi olla

Suurin osa kyselyyn vastanneista myyjistä pitivät esimiestään paljon ja he pitivät esimiestään myös ammattitaitoisena. Vain 2 kyselyyn vastannutta myyjää piti esimiestään hyvänä ja yhdenkään myyjän mielestä heidän esimiehensä ei ollut niin hyvä, kuin voisi olla.

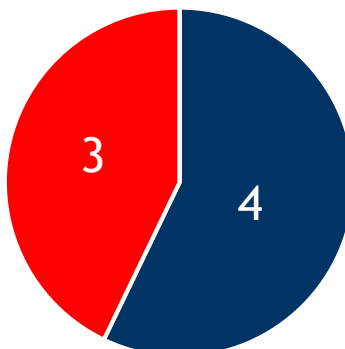
Kuinka hyvä esimiehesi on johtamaan mielestäsi?



- Esimieheni on todella hyvä johtamaan
- Esimieheni on hyvä johtamaan, mutta voisi johtaa myös paremminkin
- Esimieheni ei johda mielestäni niin hyvin, kun toivoisin

Kyselystä selvisi, että myyjien mielestä suurin osa piti heidän esimiestään hyvänä johtajana ja kahden myyjän mielestä esimies on hyvä johtamaan, mutta voisi johtamaan paremminkin. Kukaan myyjistä ei kuitenkaan ollut sitä mieltä, että heidän esimiehensä ei johda heitä yhtä hyvin, kuin he toivovat.

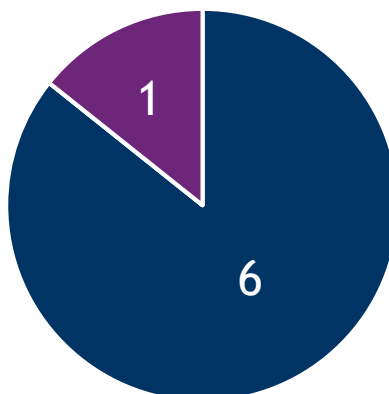
Voiko esimiehesi parantaa esimiestoimintaansa jotenkin?



- Esimieheni on mielestäni kaikessa toiminnassaan todella hyvä
- Esimieheni on voisi toimia hieman eri tavalla joissain tilanteissa
- Mielestäni esimieheni kuuluisi kehittää hänen toimintaansa

4 kyselyyn vastannutta myyjää oli sitä mieltä, että heidän esimiehensä on kaikessa toiminnassaan todella hyvä. 3 myyjää taas vastasivat, että heidän esimiehensä voisi toimia hieman paremmin joissain tilanteissa. Yksikään myyjä ei ollut sitä mieltä, että heidän esimiehensä kuuluisi kehittää hänen toimintaansa.

Mikä on parasta esimieheissäsi?



- Esimieheni on oikeudenmukainen ja reilu
- Esimieheni on innostava
- Esimies kuuntelee mielipiteitäni ja auttaa aina tarvittaessa

Jokaisen kyselyyn vastanneen myyjän mielestä heidän esimiehensä paras ominaisuus on se, että esimies on oikeudenmukainen ja reilu lukuun ottamatta yhtä myyjää.

Yhden myyjän mielestä esimiehen paras ominaisuus oli se, että esimies kuuntelee hänen mielipidettään ja auttaa myyjää aina tarvittaessa. Yhdenkään myyjän mielestä innostava esimies ei ollut paras ominaisuus esimieheissä.



Valtaosa myyjistä oli sitä mieltä, että heidän esimiehensä on todella hyvä kuuntelemaan heitä. Vain muutama esimies oli sitä mieltä, että esimies on hyvä kuuntelemaan. Positiivista oli se, että kukaan myyjistä ei kokenut, että heidän esimiehensä pitäisi kuunnella heitä paremmin.

Tuntuuko sinusta, että esimiehesi välittää sinusta?



- Mielestäni esimieheni on todella huomaavainen ja välittää minusta
- Esimieheni voisi olla välillä huomaavaisempi
- Koen, että esimieheni ei välitä minusta niin paljon kuin mahdollista

Jokaisen myyjän mielestä heidän esimiehensä on todella huomaavainen ja välittää heistä. Kenenkään mielestä heidän esimiehensä ei pitäisi olla välillä huomaavaisempia eikä kukaan kokenut, että heidän esimiehensä ei välitä heistä niin paljon, kuin mahdollista.

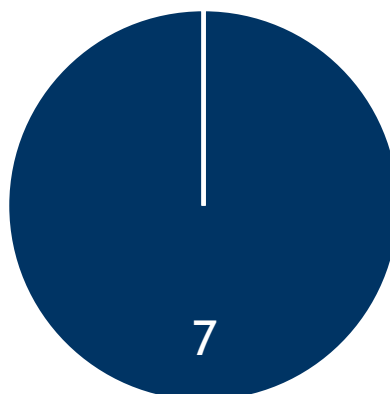
Keskusteletko esimiehesi kanssa usein kahden kesken?



- Voin keskustella esimieheni kanssa kahdestaan aina, kun haluan
- Esimiehelläni voisi olla enemmän aikaa keskustelulle kanssani
- Keskustelen esimieheni kanssa harvoin kahden kesken

Jokainen myyjä vastasi, että he voivat keskustella heidän esimiehensä kanssa kahdestaan aina, kun he haluavat. Kukaan kyselyyn vastanneista myyjistä ei ollut sitä mieltä, että heidän esimiehellään voisi olla keskustelulla enemmän aikaa eikä kukaan vastannut, että he keskustelivat harvoin kahden kesken heidän esimiehensä kanssa.

Keskittyykö esimiehesi sinuun keskustelujen aikana?



- Esimieheni keskittyy keskusteluun aina hyvin
- Esimieheni voisi keskittyä keskusteluun hieman paremmin
- Esimieheni ei keskity kunnolla keskusteluissa

Jokainen myyjä oli sitä mieltä, että heidän esimiehensä keskittyy keskusteluun aina hyvin. Kukaan ei kokenut, että heidän esimiehensä voisi keskittyä keskusteluun hieman paremmin tai että heidän esimiehensä ei keskity kunnolla keskusteluissa.

10 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää eri tutkimusmenetelmiä hyödyntäen mitä ominaisuuksia hyvään esimiestyöhön kuuluu. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat: Millaista esimiehen työ on, mitkä asiat esimies kokee haasteellisiksi ja mitkä ovat esimiehen hyviä ominaisuuksia.

Haastateltujen esimiesten aiempi työkokemus, työvuodet esimiehenä tai koulutustausta ei vaikuttanut ollenkaan siihen, että esimiehillä oli hyvin samankaltaisia hyviä piirteitä. Esimiesten työkokemukset, työvuodet tai koulutustaustat eivät vaikuttaneet myöskään esimiesten haasteisiin töissä muuten kuin yhden esimiehen kohdalla.

Esimiehen työ on tutkimusten perusteella haastavaa ja monipuolista työtä, ja se on paljon muutakin, kuin pelkkää ihmisten johtamista. Esimiestyöhön kuuluu koko myymälän toiminnasta vastaaminen, tavoitteisiin pääseminen, henkilöstön osaamisen varmistaminen ja paljon muita asioita.

Esimiesten tulee myös esimerkiksi pitää huolta viestinnästä ja alaisten innostamisesta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehet tekevät päivittäin töitä yhdessä heidän henkilökuntansa jäsenten kanssa ja tapaavat asiakkaita sekä delegoivat tehtäviä eteenpäin.

Voisin sanoa, että olen saanut esimiestyöstä sellaisen kuvan, että esimieheksi ei pääse pelkäämään opiskelemalla, vaan tärkeintä on esimiestyössä ajan kanssa tuleva työkokemus ja hyväksi esimieheksi tullaan pitkän esimiesuran avulla ja siten, että esimiehellä on hallussaan erilaisia hyvän esimiehen ominaisuuksia, mistä kerron seuraavaksi.

Kerron myös hieman esimiesten haastatteluista esille nousseita asioita sekä myös myyjien mielipiteitä siitä, mitkä ovat heidän mielestään heidän esimiestensä hyviä ominaisuuksia. Kerron myös esimiestyön haasteista, ja vertaan tämän työn teoriaa tutkimustuloksiin.

Teoriaosuudessa oli siis hyvin samankaltaisia hyvän esimiehen piirteitä, kuin mitä tutkimustuloksista tuli ilmi. Teoriaosuudessa nousi esille myös, että esimiesten on tärkeää kuunnella alaisiaan, palautteen antaminen on tärkeää ja se, että esimiesten tulee huomioida alaisiaan. Teoriaosuudessa nousi myös tärkeäksi asiaksi se, että esimiehet toimivat esimerkkinä alaisilleen. Esimiesten haastatteluista selvisi, että nämä asiat ovat myös esimiehille tärkeitä asioita ja toteutuvat myös heidän päivittäisessä työssään.

Tuloksista selvisi myös, että jokaisella haastateltavalla esimiehellä oli yhteistä se, että jokainen esimies haluaa luoda työyhteisöön hyvän ilmapiirin, jokainen esimies haluaa tasapuolista kohtelua kaikille ja jokainen esimies haluaa olla sekä läsnä että helposti lähestyttävissä alaisilleen. Myös teoriaosuudesta selviää, että nämä ominaisuudet ovat hyvin tärkeitä piirteitä hyvälle esimiehelle.

Haastateltava esimies, jolla oli vuoden kokemus esimiestyöstä, koki haasteelliseksi oikeanlaisen auktoriteettiaseman löytämisen johtuen siitä, että hän on nuori ja melkein saman ikäinen kuin hänen alaisensa. Hän kuitenkin kertoi, että hän on saanut alle vuodessa parannettua auktoriteettiasemaansa.

Muilla esimiehillä ei ollut tätä ongelmaa, koska he ovat työskennelleet esimiehinä jo pidempään useiden vuosien ajan. Uskon, että kyseinen esimies saa vahvistettua auktoriteettiamaansa ajan kanssa ja näyttämällä alaisilleen, että hän tekee työnsä hyvin.

Mielenkiintoista oli huomata, että yksi esimiehistä oli päässyt esimieheksi sen jälkeen, kun hän oli työskennellyt yrityksessä myyjänä alle kahden vuoden ajan, kun taas toisesta haastateltavasta esimiehestä tuli esimies vasta kahdeksan vuoden jälkeen, minkä aikana hän oli toiminut yrityksessä myyjänä.

Teoriaosuudessa selvisi myös, että yksi myynnin johtamisen haasteista on onnistuneen yrityskulttuurin luominen. Tutkimustuloksista kuitenkin selvisi, että jokaisella esimiehellä on hyvä ilmapiiri heidän työyhteisöissään.

Haastateltava esimies, joka on toiminut yrityksessä esimiehenä alle vuoden, taas koki myynnin johtamisessa haastavaksi myyjien yksilölliset erot, ja myös teoriaosuudessa myyjien yksilölliset erot olivat selkeä haaste esimiestyössä. Uskon, että kyseinen esimies kuitenkin saa ratkaistua ongelman, kun hän saa enemmän kokemusta esimiestyöstä.

Tutkimustuloksista selvisi, että suurimmat haasteet esimiestyössä ovat seuraavanlaisia: Esimiesten työmäärän jatkuva lisääntyminen, esimiesten keskeytykset ja ylivoimaisesti suurimmaksi haasteeksi nousi selkeästi se, että esimiesten aika ei riitä kaiken esimiestyön tekemiseen, mikä johtuu muun muassa keskeytyksistä ja työmäärän lisääntymisestä.

Tässä opinnäytetyötä selvitettiin myös kyselytutkimuksen avulla esimiesten alaisten mielipiteitä heidän esimiehistään. Tutkimustuloksista selvisi, että myyjät pitävät heidän esimiehistään todella paljon ja he myös pitivät esimiehiään oikeudenmukaisina ja reiluna.

Kyselyn tuloksista selvisi, että myyjät ovat sitä mieltä, että heidän esimiehensä ovat hyviä johtajia ja jokaisen myyjän mielestä heidän esimiehensä on huomaavainen ja välittää heistä. Myyjien vastausten perusteella voidaan todeta, että heillä on ammattitaitoiset ja hyvät esimiehet ja esimiehillä on hyvin paljon samankaltaisia hyvän esimiehen piirteitä, mitä teoriaosuudessa tuli myös ilmi.

Myyjille tehdystä kyselystä selviää, että heidän mielestään hyvään esimiestyöhön kuuluu se, että esimiehet ovat ammattitaitoisia, hyviä johtamaan, esimiesten tulee olla oikeudenmukaisia ja reiluja sekä esimiesten tulee kuunnella myyjien mielipiteitä.

Kyselystä selviää myös se, että esimiesten tulee olla huomaavaisia ja välittää aidosti myyjistään. Myyjille on myös erittäin tärkeää, että he voivat keskustella esimiestensä kanssa aina, kun he haluavat ja tutkimustuloksista selviää, että kaikki edellä mainitut asiat ovat tärkeitä niin myyjille, kuin esimiehille. Myös teoriaosuudessa mainitaan edellä mainituista asioista, joten voisi päätellä, että nämä asiat ovat todella tärkeitä asioita esimiestyössä ja ne ovat hyvän esimiehen ominaisuuksia.

Jäin pohtimaan vielä sitä, että myyjät antoivat poikkeuksellisen hyvää palautetta heidän esimiehistään. Jokainen kyselyyn vastannut myyjä pitää omasta esimiehestään ja kyselyyn vastattiin lähes poikkeuksetta todella positiivisesti. Mietin, että voiko positiiviset vastaukset johtua mahdollisesti siitä, että he eivät vastanneet kyselyyn täysin rehellisesti. Mielenkiintoista oli huomata myös se, että kyselystä selvisi, että yhdenkään kyselyn vastanneen myyjän mielestä esimiehen paras ominaisuus ei ollut se, että esimies on innostava.

Toisaalta koska oma kokemukseni Onnisella työskentelystä ja esimiehestäni on pelkästään positiivinen, se viittaa siihen, että myös myyjät olivat rehellisiä vastatessaan heille lähettämäni mielipidekyselyyn.

Myyjille tehtyyn kyselyyn vastasi vain 7 myyjää ja kysely lähetettiin yhteensä 14 myyjälle. Näin ollen kyselyn tulokset eivät ole kovin realistisia. Ehdottaisin esimiehille, että he lähettäisivät tekemäni kyselyn vielä uudestaan heidän alaisilleen ja jos jokainen myyjä vastaisi kyselyyn, esimiehet saisivat realistisemmat vastaukset kyselystä ja esimiehet saisivat myös tietää, mitä mieltä heidän alaisensa oikeasti ovat heistä.

Tutkimustuloksista selviää, että tietopohja, jota käytän tässä työssä, on hyvin samankaltaista kuin haastatteluista saadut tutkimustulokset. Mielestäni onnistuin löytämään myös hyviä lähteitä tämän opinnäytetyön aiheeseen, koska tämän työn teoriaosuus viittaa suoraan tutkimustuloksiin.

Löysin myös hyvin teoriaa tämän työn tutkimuskysymyksiin: Millaista esimiestyö on, mitkä asiat esimies kokee haasteelliseksi sekä mitkä ovat esimiehen hyviä ominaisuuksia, ja haastatteluista saadut tutkimustulokset tukevat myös hyvin tutkimuskysymyksiä.

Esitän seuraavassa kappaleessa kehitysehdotukseni siihen, kuinka esimiehet voisivat saada enemmän aikaa heidän esimiestehtäviinsä, kuinka ajanpuuteongelmasta olisi mahdollista päästä eroon ja kuinka eräs esimiehistä voisi parantaa auktoriteettiasemaansa.

11 Kehitysehdotukset

Kaikilla esimiehillä suurimmaksi ongelmaksi sekä haasteeksi nousi ylivoimaisesti ajan puute. Esimiehillä oli yhteistä se, että heidän työmääränsä lisääntyy ja aika ei vain yksinkertaisesti riitä kaikkiin tehtäviin.

Tähän ehdottaisin ratkaisuksi sellaista, että esimiehet voisivat esimerkiksi kirjoittaa päivittäin ylös ne asiat, mitkä vievät paljon aikaa heidän työstään ja tulosten perusteella kehittää ratkaisu, minkä avulla esimiehet pääsevät ajanpuuteongelmasta eroon.

Toinen ehdotukseni esimiesten ajanpuutteen ratkaisuksi on se, että esimiehet voisivat myös delegoida alaisilleen kaikki mahdolliset tehtävät, joita heidän ei ole aivan pakko itse tehdä. Näin esimiehille voisi jäädä enemmän aikaa omien esimiestehtäviensä tekemiseen.

Kolmas ehdotukseni on, että esimiehet saisivat myymälävastaavan, joka voisi tehdä osan esimiesten tehtävistä, jotta esimiehille jäisi enemmän aikaa heidän tärkeimpiä työtehtäviään varten. Myymälävastaavan avulla myös esimiesten stressitasot vähenisivät, kun esimiehet voisivat silloin keskittyä paremmin heidän tärkeimpiin työtehtäviinsä.

Yksi vaihtoehto voisi olla myös sellainen, että esimiehet saisivat myymälävastaavan, joka tekisi osan esimiesten tehtävistä ja sen lisäksi esimiehet voisivat vielä delegoida osan tehtävistään alaisilleen. Näin esimiehille jäisi varmasti enemmän aikaa heidän töidensä tekemiseen, ja ajanpuuteongelmaan voidaan saada ainakin helpotusta.

Ehdotukseni esimiesten aikaa vieviä keskeytyksiä varten on sellainen, että esimiehet ilmoittaisivat koko myymälän henkilökunnalle, että heillä on esimerkiksi päivän ensimmäiset 2-3 tuntia varattuina vain heille itselleen, jolloin esimiehet voisivat keskittyä ainoastaan heidän esimiestehtäviinsä ilman, että kukaan tulisi häiritsemään heitä sillä hetkellä.

Jos esimiehillä olisi omat myymälävastaavat, jotka vastaavat esimiehen kanssa myymälän toiminnasta, esimiesten henkilökunta, yrityksen asiakkaat ja muut ihmiset voisivat tarvittaessa mennä ennemmin myymälävastaavan luokse kertomaan asiansa, jotta esimies saa tehtyä omat esimiestehtävänsä rauhassa.

Haastateltava esimies, jolla oli vuoden kokemus esimiestyöstä, koki haasteelliseksi oikeanlaisen auktoriteettiaseman löytämisen johtuen siitä, että hän on nuori ja melkein saman ikäinen kuin hänen alaisensa. Hän kuitenkin kertoi, että hän on saanut alle vuodessa parannettua auktoriteettiasemaansa.

Muilla esimiehillä ei kuitenkaan ollut samanlaista auktoriteettiongelmaa, koska he ovat työskennelleet esimiehinä jo pidempään useiden vuosien ajan. Omasta mielestäni alle vuoden esimiehenä toiminut esimies saa auktoriteettiasemansa vahvemmaksi vain ajan kanssa sekä toimimalla hyvänä, reiluna ja tasapuolisena, mutta myös tarvittaessa tiukkana esimiehenä alaisilleen.

Kyseinen esimies haluaisi myös palkita työntekijöitään onnistumisista esimerkiksi palkankorotusten avulla, mikä ei aina ole mahdollista. Palkankorotukset eivät myöskään olen tutkitusti kovin pitkäkestoinen motivaation lähde työntekijöille.

Ehdottaisin palkankorotusten sijaan sellaista, että esimies ennemmin kertoisi työntekijöilleen, että he ovat tehneet todella hyvää työtä ja että esimies kertoo alaisilleen lisäksi sen, että hän arvostaa työntekijöidensä tekemää työtä, heidän ideoitaan, alaistensa aikaa, heidän osaamistaan sekä näyttämällä sen, että hän arvostaa työntekijöitään myös ihmisinä.

Myyjille tehdyssä kyselyssä nousi esille ainoana haasteena se, että myyjien mielestä heidän esimiehensä voisi parantaa esimiestoimintaansa. Ehdottaisin tähän sellaista, että esimiehet tekisivät saman mielipidekyselyn heidän myyjilleen, jolloin he saisivat tietää mitä mieltä heidän alaisensa ovat heistä. Sen avulla esimiehet voisivat saada selville, kuinka he voisivat parantaa omaa toimintaansa ja näin ollen esimiehet voisivat toimia entistä parempina esimiehinä ja he pystyisivät johtamaan alaisiaan entistä tehokkaammin.

Kävin tapaamassa joulukuun aikana erästä aiemmin haastattelemaani esimiestä toisen kerran Onnisen toimipisteessä, ja keskustelin hänen kanssaan ajanpuuteongelmasta. Keskustelun aikana esimies kertoi, että yksi aikaa vievä ongelma on myös sellainen, että esimiehellä menee paljon aikaa siihen, kun he käyvät läpi listan uusista perustettavista tuotteista.

Listojen läpi käymiseen kuluu paljon aikaa, kun esimiehet haluavat lisätä uusia tuotteita heidän myymäläänsä ja joutuvat käymään läpi esimerkiksi jopa 1500 eri tuotetta, eivätkä he näe mitkä tuotteet on jo perustettu myymälään.

Yrityksessä on jo olemassa järjestelmä, mitä voidaan hyödyntää niin, että se käy automaattisesti läpi tuotteet, mistä näkee mitkä tuotteet on jo perustettu myymälään ja sen avulla pystyttäisiin säästämään yhteensä 53 eri esimiehen aikaa, mutta sitä ei hyödynnetä tällä hetkellä.

Ehdottaisin toimeksiantajayritykselle uusien myymälään perustettavien tuotteiden aikaa vievään ongelmaan sitä, että he hyödyntäisivät jo yrityksessä olemassa olevaa järjestelmää, mikä käy automaattisesti läpi ne tuotteet, joita myymälöihin aiotaan lisätä niin, että esimiehet näkevät, saatuaan listan suoraan, mitkä tuotteet heillä on jo myymälässä.

Tämä säästäisi paljon aikaa, kun jokaisen yrityksen esimiehen ei tarvitse erikseen käydä läpi suurta tuotelistaa, kun heillä kuluu aikaa siihen, että he käyvät jokaisen tuotteen yksitellen läpi ja katsovat onko heidän myymäläänsä jo perustettu tietyt tuotteet.

Alla oleva taulukko selkeyttää kehitysehdotukseni toimeksiantajayritykselle Onninen Oy:lle.



Kuvio 6: Kehitysehdotukset toimeksiantajalle

12 Työn arviointi

Opinnäytetyö eteni aikataulun mukaan syksyn 2019 ajan sekä työ valmistui ajallaan marraskuussa 2019. Alussa oli hieman haasteita kirjalähteiden löytämisessä sekä aiheen rajauksessa, mutta ne selkeentyivät opinnäytetyötä tehdessä. Haasteellisin kohta opinnäytetyössä oli selkeästi tutkimustulosten analysointi ja sen perusteella johtopäätösten tekeminen.

Helppoin osuus työssä oli sopiminen haastatteluista toimeksiantajayrityksen esimiesten kanssa, minkä tein ennen opinnäytetyön kirjoittamista. Esimiehille tekemäni haastatteluteemat oli myös helppo tehdä ja haastattelut menivät hyvin, mutta haastattelujen litterointi ja analysointi veivät yllättävän paljon aikaa. Teoriaosuuden kirjoittaminen oli mielekästä ja se onnistui nopeasti, koska aihe kiinnostaa itseäni.

Yllättävintä tutkimustulosten vastauksissa oli se, että esimiesten kokemat haasteet olivat hyvin samankaltaisia riippumatta siitä, minkä ikäinen haastateltava esimies oli tai kuinka pitkään esimies oli toiminut esimiehenä yrityksessä. Mielenkiintoista oli huomata, että esimieheksi voi edetä hyvin nopeasti työskentelemällä ensin yrityksessä vain reilun vuoden ajan myyjänä.

Tämän opinnäytetyön avulla toimeksiantajayritys voi saada hyviä ideoita siihen, kuinka esimiehet säästävät aikaa esimiestehtävien tekemistä varten ja pystyvät näin ollen johtamaan myös alaisiaan entistä tehokkaammin.

13 Lähteet

Painetut

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki. WSOYpro.

Hakala, P. & Michelsson, L. 2009. Myynninmurtaajat. Hämeenlinna: Talentum.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito: elämänmittainen matka. Helsinki. WSOYpro.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Tammi.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Hyppänen, R. 2015. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki. Edita.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö- valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki. Tammi.

Kulmala, J. 2014. Johda paremmin. DM World.

Kurttila, M & Aalto, P. 2015. Pomon parhaat ratkaisut. Printon.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla: ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen laatu keskus.

Nieminen, T & Tomperi, S. Myynnin johtamisen uusi aika. 2008. WSOY

Nissinen, L. 2012. Rajansa kaikella. Miten estää myötätuntouppuminen? Helsinki. Edita

Peeling, N. 2006. Loistopomo: Näin toimii hyvä esimies. Helsinki. Edita.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet - Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskeleet esimiehenä. Helsinki. WSOYpro.

Rummukainen, T. 2008. Huippumyyjä: ominaisuudet & tositarinoita. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Salminen, J. 2011. Uuden esimiehen kirja. Helsinki. Talentum.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere. Taurus Media.

Sähköiset

CCL.org 4 reasons to invest in leadership development. 2019

<https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/hr-pipeline-4-reasons-to-invest-in-leadership-development/>

Kuviot

Kuvio 1: Ensimmäinen kuvio **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Kuvio 2: Toinen kuvio **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Taulukot

Taulukko 1: Ensimmäinen taulukko **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Taulukko 2: Toinen taulukko **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Liitteet

LIITE 1: Esimiehen haastattelukysymykset

Teema 1: Esimiestyöskentely

- Mitä esimiestyöhösi kuuluu?
- Kuvaile tyypillistä päivääsi esimiehenä
- Miten toimit esimerkkinä muille?
- Mitkä ovat parhaita käytäntöjä työntekijöidesi johtamisessa?

Teema 2: Esimiestyöskentelyn haasteet

- Mitä haasteita kohtaat esimiestyössäsi yleisesti?
- Mitä haasteita henkilökuntasi johtamisessa on ollut aiemmin?
- Mitä haasteita henkilökuntasi johtamisessa on nyt?
- Mitkä ovat haastavimpia asioita esimiestyössäsi?

Teema 3: Esimiehen osaaminen

- Minkälaista myyntialan kokemusta sinulla on?
- Mitä osaamista tarvitset esimiestyössäsi?
- Mitkä ovat tärkeimpiä asioita työssäsi?
- Kuinka esimiestaitojasi pitäisi mielestäsi kehittää?

Teema 4: Esimiehen viestintätaidot

- Mitä viestintätaitoja tarvitset työssäsi?
- Kuinka usein käyt yksilökeskusteluja myyntiryhmäsi kanssa?
- Miten viestintätaitoja voisi mielestäsi kehittää?

LIITE 2: Työntekijöiden haastattelukysymykset

Teema 1: Työntekijöiden mielipiteet esimiehestä

- Mitä mieltä olet omasta esimiehestäsi?
- Kuinka hyvä esimiehesi on johtamaan mielestäsi?
- Voiko esimiehesi parantaa esimiestoimintaansa jotenkin?
- Mikä on parasta esimiehessäsi?

Teema 2: Työntekijöiden mielipide viestinnästä

- Kuinka hyvin esimies kuuntelee sinua?
- Tuntuuko sinusta, että esimiehesi välittää sinusta?
- Keskusteletko esimiehesi kanssa usein kahden kesken?
- Keskittyykö esimiehesi sinuun keskustelujen aikana?

LIITE 3: Haastateltavien henkilöiden perustiedot

- Alaisten määrä
- Työvuodet
- Koulutus

Liite 1: Ensimmäinen liite**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**⁴

Liite 2: Toinen liite **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Liite 3: Kolmas liite **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Liite 3: Kyselylomake jokaisen esimiehen myyntiryhmän myyjälle

Kysymys 1: Mitä mieltä olet omasta esimiehestäsi?

- A. Pidän esimiehestäni paljon ja hän on todella ammattitaitoinen
- B. Esimieheni on mielestäni hyvä
- C. Esimieheni ei ole mielestäni niin hyvä, kuin voisi olla

Kysymys 2: Kuinka hyvä esimiehesi on johtamaan mielestäsi?

- A. Esimieheni on todella hyvä johtamaan
- B. Esimieheni on hyvä johtamaan, mutta voisi johtaa paremminkin
- C. Esimieheni ei johda niin hyvin, kuin toivoisin

Kysymys 3: Voiko esimiehesi parantaa esimiestoimintaansa jotenkin?

- A. Esimieheni on mielestäni kaikessa toiminnassaan todella hyvä
- B. Esimieheni voisi toimia hieman eri tavalla joissain tilanteissa
- C. Mielestäni esimieheni kuuluisi kehittää hänen toimintaansa

Kysymys 4: Mikä on parasta esimieheissäsi?

- A. Esimieheni on oikeudenmukainen ja reilu
- B. Esimieheni on innostava
- C. Esimies kuuntelee mielipiteitäni ja auttaa aina tarvittaessa

Kysymys 5: Kuinka hyvin esimiehesi kuuntelee sinua?

- A. Esimieheni on todella hyvä kuuntelemaan
- B. Esimieheni on hyvä kuuntelemaan
- C. Esimieheni pitäisi kuunnella minua paremmin

Kysymys 6: Tuntuuko sinusta, että esimiehesi välittää sinusta?

- A. Mielestäni esimieheni on todella huomaavainen ja välittää minusta
- B. Esimieheni voisi olla välillä huomaavaisempi
- C. Koen, että esimieheni ei välitä minusta niin paljon, kuin mahdollista

Kysymys 7: Keskusteletko esimiehesi kanssa usein kahden kesken?

- A. Voin keskustella esimieheni kanssa kahdestaan aina, kun haluan
- B. Esimiehelläni voisi olla enemmän aikaa keskustelulle kanssani
- C. Keskustelen esimieheni kanssa harvoin kahden kesken

Kysymys 8: Keskittyykö esimiehesi sinuun keskustelujen aikana?

- A. Esimieheni keskittyy keskusteluun aina hyvin
- B. Esimieheni voisi keskittyä keskusteluun hieman paremmin
- C. Esimieheni ei keskity kunnolla keskusteluissa