



HR-organisaatio B2B-myyjien tunnetaitojen kehittäjänä

Moona Kortesmäki

OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2021

Liiketalouden tutkinto
Projektijohtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto
Projektijohtaminen

KORTESMÄKI, MOONA:
HR-organisaatio B2B-myyjien tunnetaitojen kehittäjänä

Opinnäytetyö 69 sivua, joista liitteitä 1 sivu
Huhtikuu 2021

Myyjien on kyettävä pysymään mukana nopeasti muuttuvassa ympäristössä ja oppimaan jatkuvasti uutta. Tämä tekee myyjien osaamisesta ja sen kehittämisestä tärkeää. Teknologian vauhdikkaan kehityksen myötä yritysten tulisi tulevaisuudessa keskittyä yhä enemmän taitoihin, joita kone ei voi korvata – inhimillisiin vahvuuksiin. Tunnetaidot ovat taustalla kaikessa vuorovaikutuksessa, jota myyjän työ on täynnä, niin asiakaskohtaamisissa kuin yrityksen sisällä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten HR voi tukea B2B-myyjien tunnetaitojen kehittämistä ja mikä merkitys tunnetaidoilla on HR:n näkökulmasta myyntityön tekemiselle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuoda kehittämis ehdotuksia siihen, miten HR voi tukea parhaiten tunnetaitojen kehittämisen onnistumista organisaatioissa ja miten HR voi mahdollisimman optimaalisella tavalla olla mukana tunnetaitojen kehittämisessä. Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä toimi TAMKin Myynnin tutkimusryhmä.

Opinnäytetyössä toteutettiin laadullinen tutkimus, jossa haastateltiin henkilöstön kehittäjinä toimivia HR-ammattilaisia. Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksessa tutkittiin henkilöstöjohtamista, HR:n roolia henkilöstön kehittäjänä, osaamisen kehittämistä, osaamisen kehittämistä tukevaa ilmapiiriä ja kulttuuria sekä tunnetaitoja, tunnetaitojen merkitystä myyntityössä ja tunnetaitojen kehittämistä.

Tutkimuksessa ilmeni, että HR on merkittävä myynnin osaamisen kehittämisen tukifunktio ja HR voi tukea myyjien tunnetaitojen kehittämistä monin eri tavoin. Haastateltavat HR-ammattilaiset pitivät tärkeänä sitä, että HR osallistuu myös itse myyjien tunnetaitojen kehittämisprosessiin. Jokainen haastateltavista piti tunnetaitoja merkityksellisenä myyjän työssä, ja kaikki aikoivat kehittää myyjien tunnetaitoja organisaatiossaan nyt tai tulevaisuudessa.

Tutkimuksen perusteella optimaalisinta on, että HR:n lisäksi myynnin esihenkilöt ja johto ovat mukana tunnetaitojen kehittämisprosessissa. Jokainen toimija mahdollistaa kehittämisen kannalta oleellisia asioita ja luo prosessiin synergiaa. Tutkimustulosten pohjalta luotiin HR:n käyttöön proaktiivinen työkalu tunnetaitojen kehittämisen tueksi.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, HR, henkilöstön kehittäminen, B2B-myynti, tunneäly, tunnetaidot, laadullinen tutkimus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Project Management

KORTESMÄKI, MOONA:

HR Organisation as a Developer of the Emotional Skills of B2B Salespeople
Bachelor's thesis 69 pages, appendices 1 page
April 2021

Salespeople need to be able to keep up with the continuously changing environment and constantly learn what is new. This makes the competence of salespeople important. Due to the quick development of technology companies should increasingly focus on the skills that a machine cannot replace — human strengths. Emotional skills underlie all the interaction that the salesperson's job is full of in customer encounters as well as within the company.

The objective of this thesis was to gather information about how HR can support the development of emotional skills for B2B salespeople and research on the importance that emotional skills play from HR's point of view to do sales work. The purpose of the thesis was to bring development proposals for how HR can best support the success of emotional skills development in organisations and how HR can be involved in the development process in the most optimal way. TAMK's Sales Research Platform was the commissioner of the thesis.

The empirical part of the thesis consisted of qualitative research where HR professionals acting as human resource developers were interviewed. The literature review of the thesis consisted of human resources management, HR's role as a human resource developer, competence development and an atmosphere and culture that supports the development of competence and the importance of emotional skills in sales work and the development of emotional skills.

The findings indicated that HR is a major support function for sales competence development and HR can support the development in a variety of ways. It was considered important for the many reasons that HR also participated in the entire development process. Each of the interviewees considered emotional skills relevant in the salesperson's work and they all intended to develop the emotional skills of the salespeople now or in the future in their organization.

Based on the study the most optimal thing is that HR, sales managers and company management are all involved in the process of developing emotional skills because each operator provides the elements needed for the development and creates synergy in the process. Data from the findings were applied to the corporates and a proactive tool was created for HR's use to support the development of emotional skills.

Key words: human resources, HR, human resource development, B2B-sales, emotional intelligence, emotional skills, qualitative research

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tekoälystä tunneälyyn	6
1.2	Opinnäytetyön toimeksiantaja, tavoite ja tarkoitus	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
2	HR JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN.....	10
2.1	HR henkilöstön kehittäjänä	10
2.2	Osaamisen kehittäminen.....	12
2.3	Osaamisen kehittämistä tukeva ilmapiiri ja kulttuuri	13
3	TUNNETAIDOT MYYNTITYÖSSÄ	15
3.1	Tunneäly ja tunnetaidot.....	15
3.2	Tunnetaitojen merkitys myyntityössä	17
3.3	Tunnetaitojen kehittäminen	18
4	TUTKIMUS	22
4.1	Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu	22
4.2	Aineiston analysointi	25
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	28
5.1	Ennen tunnetaitojen kehittämisprosessin aloittamista.....	28
5.1.1	Tunnistetut ongelmat.....	28
5.1.2	Tavoitteet.....	30
5.1.3	Edistävät ja estävät tekijät	34
5.2	Tunnetaitojen kehittämisprosessin aikana	38
5.2.1	Tunnistetut ongelmat	38
5.2.2	Tavoitteet.....	40
5.2.3	Edistävät ja estävät tekijät	41
5.3	Tunnetaitojen kehittämisprosessin jälkeen.....	44
5.3.1	Tunnistetut ongelmat.....	44
5.3.2	Tavoitteet.....	45
5.3.3	Edistävät ja estävät tekijät	47
5.4	Yhteenveto	49
5.5	Kehittämisehdotukset yrityksille	53
6	POHDINTA	58
6.1	Tavoite ja tarkoitus	58
6.2	Tulosten esittely Suomen johtavalle tunneälyvalmentajalle	60
6.3	Työkalun esittely HR-asiantuntijoille.....	61
6.4	Tutkimuksen luotettavuus	62
6.5	Jatkotutkimusehdotukset.....	63

6.6 Hyödyt toimeksiantajalle	64
LÄHTEET	66
LIITTEET	69
Liite 1. Sähköpostitse lähetetyt täydentävät avoimet kysymykset.....	69

1 JOHDANTO

1.1 Tekoälystä tunneälyyn

Teknologian nopea kehitys on listattu Sitran Megatrendit 2020 -julkaisussa neljännelle sijalle. Muun muassa etäyhteydet, tekoäly, toimintojen automatisointi sekä tiedon rajaton saatavuus tulevat tulevan vuosikymmenen aikana muokkaamaan työympäristöämme (Dufva 2020). Kone ei kuitenkaan voi korvata sitä, missä me ihmiset olemme parhaimpia: inhimillisiä taitojamme. Osaaminen on historian saatossa siirtynyt lihaksista päähän ja seuraavaksi se siirtyy informaatiovallankumouksen myötä päästä sydämeen (Pölonen 2019). Trendien ja megatrendien taustalla vaikuttavista metatrendeistä yhdeksi poikkileikkaavaksi muutosvoimaksi onkin listattu tunteet ja niiden ymmärtämisen merkityksen kasvu (Dufva 2020).

Nämä muutokset tulevat vaikuttamaan myös myynnin maailmaan. Teknologia mahdollistaa myyjien suoriutumisen työssään yhä paremmin, kun myynnin rutiineja voidaan ulkoistaa koneille ja asiakastapaamiseen voidaan valmistautua entistä paremmin digitaalisen tiedon, työkalujen ja tukitoimintojen avulla. Myyjän työ kuitenkin vaatii luovia kykyjä, vuorovaikutusta niin asiakkaiden kanssa kuin yrityksen sisällä, asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaan ymmärtämistä, empatiakykyä ja taitoa tuoda asiakkaalle uusia näkemyksiä. (Rubanovitsch 2018, 28–34, 235.) Myyjien tulisi siis vahvistaa inhimillisiä taitoja, jotka ovat olleet aina tärkeitä, mutta entistä tärkeämpiä teknologian kehittymisen vuoksi, sillä ne ovat taitoja, jotka eivät myyjän työssä muutu. (Pölonen 2019.)

Tämän vuoden TunneälySummit 2021 -tapahtuman teemoina korostuivat poikkeuksellisen koronavirusvuoden mukana tuodut kokemukset ja näkökulmat, miten poikkeusolot vaikuttavat ihmisiin ja liike-elämään. Tämä aika korostaa ja on kiihdyttänyt tunnetaitojen, intuition ja mielikuvituksen tärkeyttä. Pelkkä päättelevä äly ei enää riitä, sillä maailma on osin ennakoimaton. Etätyömaailma luo yrityksissä tarvetta myös paremmalle itseohjautuvuudelle. Itsensä tunteminen, oman käyttäytymisen tunteminen ja vuorovaikutustaidot sekä niiden merkitys on kasva-

nut älyttömästi uudessa muuttuvassa työympäristössä. Yritykset, joissa tunnetaidot huomioidaan, ovat edelläkävijöitä – tai futuristi Perttu Pölösen sanoin, tunnetaidot saattavat jonain päivänä olla jopa elinehto yritykselle. (TunneälySummit 2021.)

Myynti on yrityksen tärkein asia, sillä ilman myyntiä ei olisi yritystä. Teknologian nopean kehityksen lisäksi muun muassa globalisaatio, kannattavan kasvun tavoittelu ja asiakkaiden vaatimustason kasvaminen ovat asettaneet yrityksille haasteita pysyä kilpailussa mukana. Asiakkaiden ostoympäristö on laajentunut kivijalkamyymälöistä verkkoon, vaihtoehtoja on saatavilla lähes rajattomasti ja kokemuksia voidaan vertailla läpinäkyvämmiin kuin koskaan. Myyjien on kyettävä pysymään mukana tässä jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, oppimaan koko ajan uutta ja vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin – jopa onnistuen ylittämään asiakkaiden odotukset. (Ulrich 2012, 15; Rubanovitsch 2018, 20.)

Jotta myyjät pystyvät suoriutumaan työssään tulevaisuudessakin menestyksellä, nousee myyjien osaaminen ja osaamisen jatkuva kehittäminen keskipisteeseen. Suomen Ekonomien toteutetun selvityksen Osaamistarpeet ja tulevaisuuden työelämä (Kuittinen 2021) mukaan jatkuvan oppimisen tukeminen on työelämän kuumin trendi tällä hetkellä, mutta sen organisointi yrityksissä on silti melko huonolla tasolla. Oppimisen tulisi olla osa työelämää, ja osaamisen kehittämisen tulisi olla laadukasta ja yhdessä tehtyä yhteiskunnallisesti, työnantajan ja yksilön tasolla. (Kuittinen 2021.)

Myyntin onnistumisen näkökulmasta myyjät tarvitsevat siis tulevaisuuden työssään entistä enemmän inhimillisiä taitoja ja tunneälykkyyttä. Aiemmissa tutkimuksissa on tarkasteltu muun muassa tunneälyn merkitystä myyntityössä ja löydetty positiivista yhteyttä tunneälyn ja myynnin välillä (Jennings & Palmer 2007), sillä esimerkiksi myyntiammattilaisten taito mukauttaa myyntitekniikkaansa vaikuttaa heidän myyntitulokseensa (Wisker & Poulis 2015; Kadic-Maglajlic, Vida, Obadia & Plank 2016). Aikaisemmat tutkimukset ja myynnin maailman vauhdikkaat muutokset herättivät minussa kysymyksen, miten myyjien tunnetaitoja voitaisiin oikeasti kehittää organisaatioissa ja miten erityisesti osaamisen kehittämisen keskiössä työskentelevät henkilöstöammattilaiset voivat tukea tätä kehittämistä parhaiten?

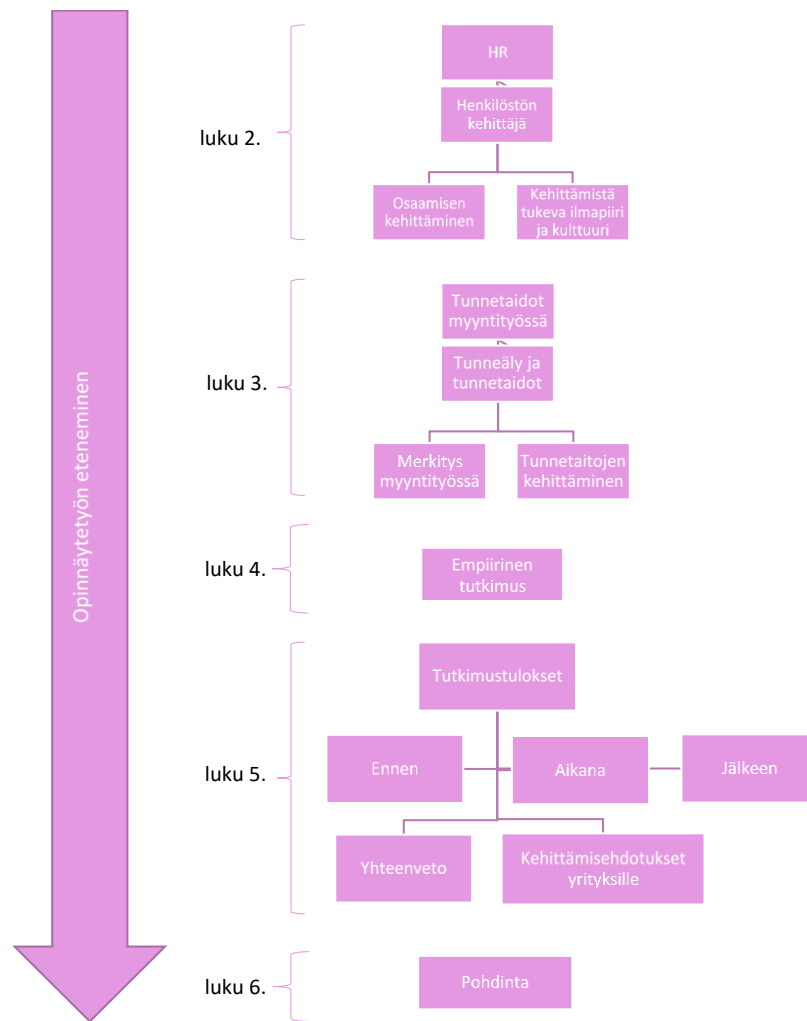
1.2 Opinnäytetyön toimeksiantaja, tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii TAMKin organisaatioon kuuluva Myynnin tutkimusryhmä. Tutkimusryhmän tavoitteena on tarjota yritysmaailmaan tutkittua tietoa siitä, miten inhimilliset ja digitaaliset voimavarat voidaan yhdistää vahvuudeksi B2B-myyntissä, eli yritysten välisessä myyntissä. Ryhmän tavoitteena on tutkia muun muassa johtajuuden, vuorovaikutuksen, tunteiden ja asenteiden roolia muutosten myötä B2B-myyntissä onnistumisessa. (Tampereen ammattikorkeakoulu n.d.)

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten henkilöstöjohtaminen eli HR voi tukea B2B-myyjien tunnetaitojen kehittämistä ja mikä merkitys tunnetaidoilla on HR:n näkökulmasta myyntityön tekemiselle. Tarkoituksena on tuoda kehittämissuhteita siihen, miten HR voi tukea parhaiten myyjien tunnetaitojen kehittämisen onnistumista organisaatioissa ja miten HR voi mahdollisimman optimaalisella tavalla olla mukana tunnetaitojen kehittämisessä. Opinnäytetyö täydentää Myynnin tutkimusryhmän käynnissä olevaa Myynnilliset asiantuntijat -tutkimusprojektia keskittymällä HR-asiantuntijoiden näkökulmaan.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne koostuu johdannosta, taustoittavasta kirjallisuuskatsauksesta, empiirisestä tutkimusosioista, tutkimustuloksista sekä pohdinnasta (kuviot 1).



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön toisessa ja kolmannessa luvussa tutustutaan kirjallisuuteen, ja nämä luvut muodostavat opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen. Luvussa neljä esittelee tutkimusmenetelmät, aineistonkeruumenetelmät ja aineiston analyysi. Luku viisi esittelee tutkimustulokset, yhteenvedon ja kehittämissuhteet yrityksille, ja luku kuusi sisältää pohdintaa. Lähteet ja liitteet löytyvät opinnäytetyön lopusta.

2 HR JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

2.1 HR henkilöstön kehittäjänä

HR eli henkilöstöjohtaminen (*Human Resources*) tarkoittaa kaikkia sellaisia toimia, joita organisaatiossa tarvitaan ihmisten johtamiseen. Henkilöstöjohtaminen koostuu henkilöstövoimavarojen johtamisesta, työelämän suhteiden hoitamisesta sekä johtajuudesta ja esimiestyöstä. Henkilöstötoiminnot vastaavat organisaatiossa esimerkiksi rekrytoinnista, perehdytyksestä, henkilöstön kehittämisestä ja sitouttamisesta, hyvinvoinnista, palkitsemisesta ja työsuhteen päättämisestä, eli prosesseista, jotka ovat työntekijän työsuhteen elinkaaren tukena sen eri vaiheissa. (Viitala 2013, 20–22; Männistö 2017.)

HR kuuntelee henkilöstöä ja johtoa, vastaa tarpeisiin ja välittää tietoa henkilöstön ja johdon välillä. Suurissa yrityksissä on usein oma HR-osasto tai HR-asiantuntija. Henkilöstöjohtaja osallistuu johtoryhmän toimintaan ja henkilöstösuunnitteluun. (Kalliosalmi 2016; Männistö 2017.) Yrityksen liiketoimintastrategia, tavoitteet, ulkoinen ympäristö, toimiala ja koko vaikuttavat henkilöstöjohtamiseen. Lisäksi organisaatiokulttuuri, kuten yrityksen arvot, perusolettamukset ja artefaktit eli yrityksen näkyvät rakenteet heijastuvat HR-toimintoihin. (Viitala 2013, 28–29.)

Henkilöstöjohtamisella on tärkeä saada tuloksia ja luoda lisäarvoa yritykselle. Onkin erittäin tärkeää, että henkilöstöjohtaminen on kytketty liiketoimintaan ja organisaation perustehtävään niitä hyödyttävällä tavalla. (Ulrich 2012, 9–14.) B2B-myyntiorganisaatiossa on siis ensisijaista, että henkilöstöjohtamisella on myyntillinen ja myyntiä tukeva näkökulma ja toiminnot on sidottu tukemaan myyntitavoitteiden saavuttamista.

Henkilöstöjohtamisen roolit on kuvattu kuviossa 2.



KUVIO 2. Henkilöstöjohtamisen roolit (Ulrich 2012)

Kuvio 2 havainnollistaa HR:n neljää roolia. **Strategisena kumppanina** HR:n tavoitteena on toteuttaa henkilöstöstrategiaa peilaten yrityksen liiketoimintastrategiaan. **Muutoksen edistäjänä** tavoitteena on varmistaa muutосkyky ja olla mukana muutosten johtamisessa ja uudistamisessa. **Hallinnollisena asiantuntijana** HR:n tavoitteena on suunnitella, rakentaa ja vastata henkilöstöprosesseista ja perusrakenteiden luomisesta ja kehittämisestä. **Henkilöstön kehittäjän roolissa** tavoitteena on sitouttaa henkilöstöä ja kasvattaa osaamispääomaa. (Ulrich 2012, 10, 47–54.)

Henkilöstön kehittäminen eli HRD (*Human Resource Development*) keskittyy organisaation osaamisen kehittämiseen. Päävastuu kehittämisestä on esimiehillä, mutta henkilöstön kehittäjät vastaavat osaamisen määrittelyistä, arvioinneista ja kehittämisen prosesseista osaamisen johtamisen konsultteina. Henkilöstön kehittäjien tärkeimpiä tavoitteita on varmistaa tarvittava osaaminen kilpailustrategian kannalta, tehostaa tehtävien suorittamista, mahdollistaa ja tukea muutoksia, varmistaa laatu sekä vahvistaa yksilön motivaatiota, sitoutumista ja innovatiivisuutta. (Viitala 2013, 184–190.)

2.2 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen suunnittelu alkaa organisaatiossa siitä, että kehittämiseksi asetetaan tavoitteet, haluttu osaamistaso, toimintasuunnitelma ja osallistujat. Osaamisen kehittämisen suunnitelmassa on hyvä määritellä, miten tuloksia seurataan, kenen vastuulla kehittäminen on ja paljonko kehittämiseen varataan resursseja, kuten aikaa ja rahaa. Näiden suunnitelmien pohjalta henkilöstön kehittäjät voivat lähteä koordinoimaan osaamisen kehittämisen toimintamalleja, rakenteita ja menetelmiä. (Viitala 2013, 186–190.)

Oppiminen on prosessi, jossa osaaminen lisääntyy. Oppiminen tarkoittaa muutosta tiedoissa, taidoissa tai asenteissa, tai kaikissa niissä yhtäaikaisesti. Oppimista tapahtuu työelämässä eri tilanteissa, ja se lähtee liikkeelle yksilön omasta halusta ja motivaatiosta kehittyä sekä taidosta oppia. (Kupias & Peltola 2019, 6–28).

Oppimista ja kehittämisen prosesseja voidaan tukea ja edistää yrityksissä johtamisella, rakenteilla ja toimintamalleilla. Edistäminen voi olla systemaattisesti yrityksestä johdettua tai omaehtoista. Vastuu oppimisesta on siis yksilöllä ja yrityksellä yhteisesti. Oppimista ja osaamisen kehittämistä voi ajallisesti tapahtua osana työaikaa tai vapaa-ajalla, ja se voi olla tiedostettua tai tiedostamatonta. Yritys voi järjestää osaamisen kehittämistä yrityksen sisäisesti HR:n järjestämänä, tai kehittämistä voidaan ostaa ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Osaamisen kehittämisen paikkana voi olla fyysinen ympäristö tai verkkoympäristö, tai kehittäminen voi tapahtua monimuotoisesti hyödyntäen molempia ympäristöjä. (Viitala 2013, 189–204.)

Taulukossa 1 esitellään erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä.

TAULUKKO 1. Osaamisen kehittämisen menetelmiä

Menetelmän nimi	Kuvaus	Erityiset hyödyt	Keskeinen lähde
Kehityskeskustelu	Esimiehen ja alaisen välinen, ennalta sovittu ja suunniteltu keskustelu, jolla on tavoitteet, systematiikka ja säännöllisyys	Henkilökohtaisuus, palautteenanto puolin ja toisin, ja kehityssuunnitelmien syntyminen; auttaa kokonaisvaltaisessa kehittämisen suunnittelussa ja seurannassa	(Viitala 2013, 187.)
Mentorointi	Vuorovaikutusprosessi, jossa kokeneempi henkilö tukee mentoroitavaa	Auttaa ja oivalluttaa yksilöä itse löytämään parhaat ratkaisut asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi	(Viitala 2013, 196.)
Koulutus	Oppimiseen tähtäävä toiminta, jossa työnteosta erillään, tietynä ajankohtana, erillisessä tilassa joku organisoii toisille mahdollisuuden oppimiseen	Sisäiset koulutukset mahdollistavat kehittämisen systemaattisuuden ja sisäisesti integroidun kehittämistavan Ulkoisten koulutusten etuna uusilla näkökulmilla osaamisen rikastaminen, alaansa erikoistuneet asiantuntijat ja verkostoitumismahdollisuudet	(Viitala 2013, 199; Salojärvi 2009, 163.)
Omaehtoinen oppiminen	Esimerkiksi kirjallisuuden, videoiden, alan verkostoihin ja oppimisalustoilla keskusteluihin osallistuminen	Huomioi yksilölliset tarpeet ja mahdollisuudet ja mahdollistaa sisällön ja aikataulun vapauden	(Viitala 2013, 200; Joki 2018, 146.)
Verkko-oppiminen	Verkkoalustalle luotu oppimisympäristö	Oppija voi määrittellä ajan, paikan ja tahdin oppimiselle, myös etänä, jos tieto muuttuu nopeasti, helppo pitää ajan tasalla	(Viitala 2013, 198.)
Tiimityöskentely	Tiimit ovat itsenäisiä, yhteisen päämäärän saavuttamiseen sitoutuneita ryhmiä	Mallioppiminen, toiminnan reflektointi, muutoksiin joustava mukautuminen, vertaispalaute tiimissä	(Viitala 2013, 202–203; Cappelli & Tavis 2018, 50–51.)

Taulukkoon 1 on nostettu esimerkkejä eri tavoin toteutettavista osaamisen kehittämisen menetelmistä.

2.3 Osaamisen kehittämistä tukeva ilmapiiri ja kulttuuri

Henkilöstöasiantuntijat ovat luomassa osaamisen kehittämisen lisäksi myös organisaation järjestelmiä, johtamista sekä organisaation ilmapiiriä ja kulttuuria. Heidän tehtävänä on huolehtia, että ihmiset voivat hyvin ja heillä on motivaatiota tehdä työtä ja oppia uusia asioita. Työilmapiirin tulisi olla kannustava ja tukea oppimista. Esimerkiksi erilaiset palkitsemis- ja kannustinjärjestelmät sekä mahdollisuus edetä uralla vastuullisempiin tehtäviin tukevat työilmapiiriä. (Viitala 2013, 173; Joki 2018, 145–146.) Positiivinen tunnelma ja mieliala sekä ilon, innostuksen ja uteliaisuuden tunteet ovat hyödyllisiä, sillä kun opeteltavaan asiaan liittyy positiivisia tunteita asiat jäävät paremmin mieleen. (Kupias & Peltola 2019, 6, 43.)

Osaamista arvostava ja kannustava ilmapiiri motivoi työntekijöitä myös työajan ulkopuolella tapahtuvaan kouluttautumiseen ja itsensä kehittämiseen. Erilaisia keinoja kannustavan ilmapiirin luomiseen on erimerkiksi opiskelun tukeminen taloudellisesti tai opintovapaan järjestäminen. Myös esimerkiksi juhlistaminen työntekijän opintojen loppuunsaattamisen kunniaksi tai oppimistavoitteiden sisällyttäminen kehityskeskusteluihin ovat tapoja osoittaa arvostusta osaamisen kehittämisestä. (Joki 2018, 145–146.)

Oppimiskulttuuri vaikuttaa muun muassa siihen, miten työntekijät innostuvat oppimisesta ja kehittymisestä. Jokainen henkilö voi vaikuttaa organisaation oppimiskulttuuriin. Oppimiskulttuuri on hyvä tehdä näkyväksi ja siitä on hyvä puhua. (Kupias & Peltola 2019, 6, 43.) Koko organisaation kulttuuri muodostuu muun muassa yrityksen käyttäytymisnormien, tapojen ja arvojen kautta. Organisaatiokulttuuri muuttuu hitaasti, sillä se sisältää myös tiedostamattomia, syvään juurtuneita tapoja ja uskomuksia. (Kaijala & Tolvanen 2020, 17; Rantanen, Leppänen & Kankaanpää ym. 2020, 5.)

Valmentava johtaminen

Henkilöstöasiantuntijan tehtävänä on valmentaa ja tukea esimiehiä johtamisen kehittämisessä valmentavampaan suuntaan, jotta esimiehet pystyvät olemaan työntekijöiden tukena oikealla tavalla. Valmentavan johtamisen ydinajatuksena on, että esimies tukee, kannustaa ja inspiroi työntekijöitään sekä ohjaa energian tavoitteiden saavuttamiseen rohkaisemalla ja auttamalla. Vastuu siirtyy työntekijälle ja hänelle annetaan vapautta löytää omat tavat ja keinot tavoitteen mukaisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Näin työnteosta tulee proaktiivista, energisoivaa ja joustavampaa. (Salonen 2017, 237–240; Joki 2018, 150–151.)

Johtajan tulisi luoda olosuhteet, jossa hänen tiiminsä voi suoriutua parhaimmalla mahdollisella tavalla. Uuden ajan johtajan tärkeitä ominaisuuksia ovat kyky tunnistaa, ymmärtää, herättää ja ohjata tunteita sekä olla läsnä ja aidosti kiinnostunut työntekijöistä. Tunneälykäs johtaja on tulevaisuuden menestystekijä, sillä kehittämällä omia tunnetaitojaan voi kehittää myös muiden ihmisten tunneosaamista. (Salonen 2017, 237–240, 285.)

3 TUNNETAIDOT MYYNTITYÖSSÄ

3.1 Tunneäly ja tunnetaidot

Tunneälyn voidaan määritellä koostuvan taidoista, jotka määrittävät, kuinka hyvin tiedostamme, ymmärrämme, ilmaisemme ja hallitsemme omia ja toisten ihmisten tunteita (Gignac, Harmer, Jennings & Palmer 2012, 105). Tunneälykäs ihminen käyttää tunnetietoa hyödyksi ajattelunsa ohjaamisessa ja omassa käyttäytymisessään. Lisäksi tunneälyn määritelmän voidaan katsoa sisältävän monia ominaisuuksia, jotka auttavat yksilöä selviytymään haastavissa tilanteissa. Tällaisia ominaisuuksia ovat sisäinen motivaatio, persoonallisuus, temperamentti, luonne ja sosiaaliset taidot. (Mattingly & Kraiger 2019, 141.)

Kansainvälisesti tunnettu psykologi Daniel Goleman on tutkinut tunneälyä monien vuosien ajan ja määrittelee tunneälyn tarkoittavan ”kykyä havaita tunteita sekä itsessä että muissa, motivoitua ja hallita tehokkaasti sekä omia tunnetiloja että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita”. Goleman tarkastelee tunneälyä viiden emotionaalisen ja sosiaalisen taidon kautta, jotka ovat itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia ja sosiaaliset kyvyt. (Goleman 2006, 361–362.)

Genos International on tunneälystä tutkimusta tekevä kansainvälinen organisaatio. Ben Palmer ja Con Stough ovat käsitteellistäneet Genoksen EI -tunneälymallin (kuvio 3). Se julkaistiin ensimmäisen kerran Swinburnen yliopiston tunneälytestinä (Palmer, Stough, Harmer & Gignac 2009). Malli havainnollistaa tunneälykään käyttäytymisen taitoja kuuden ominaisuuden kautta työpaikalla. Mallin tarkoituksena onkin auttaa ymmärtämään ja linkittämään tunneäly jokapäiväiseen työympäristöön ja organisaation keskeisiin toimintoihin, kuten johtajuuteen, myyntiin ja asiakaspalveluun. (Genos International 2021.)



KUVIO 3. Genos International EI -tunneälymalli (2021)

1. **Self-awareness eli itsetietoisuus** tarkoittaa kykyä tiedostaa omia tunteita ja kykyä ymmärtää omien tunteiden rooli ja merkitys. Se on taitoa käyttää tunteita voimavarana omassa toiminnassa.
2. **Awareness of others eli tietoisuus muista** tarkoittaa taitoa havaita ja ymmärtää tunteita muissa ihmisissä. Se auttaa tunnistamaan asioita, jotka saavat ihmiset tuntemaan itsensä arvostetuiksi, ja että heitä kuunnellaan ja ymmärretään. Se on taitoa säädellä omaa käyttäytymistä muiden ihmisten tunteisiin sopivaksi.
3. **Authenticity eli aitous** tarkoittaa itsensä ja omien tunteiden ilmaisua avoimesti ja tehokkaasti. Se on rehellisten tunteiden näyttämistä työssä ja tunteiden jakamista oikeille ihmisille, sopivalla määrällä ja oikeaan aikaan.
4. **Emotional reasoning eli tunneperäinen päättely** tarkoittaa omien ja muiden ihmisten tunteiden hyödyntämistä päätöksenteossa. Kun tunnetietoa käytetään hyödyksi päätöksentekoprosessissa yhdistettynä tekniseen tietoon, päätöksenteko on luovempaa, laaja-alaisempaa ja harkitumpaa.
5. **Emotional Self-Management eli itsensä johtaminen** on kykyä säädellä omia tunteitaan ja käyttäytymistään sekä kykyä kehittää itseään jatkuvasti. Työpaikoilla voi ilmetä paineita ja negatiivisia tunteita. Omat tuntemukset voivat vaikuttaa paljon työkavereihin ja koko työyhteisön ilmapiiriin. Tämä taito auttaa olemaan joustavampi, positiivisempi ja hallitsemaan korkeita

työvaatimuksia ja stressiä. Taito ilmenee optimistisuutena ja haluna löytää mahdollisuuksia ja positiivisia puolia vastoinkäymisissä.

6. **Positive Influence eli positiivinen vaikutus** tarkoittaa kykyä vaikuttaa positiivisesti muiden ihmisten mielialaan ja tunteisiin, ja se on taitoa antaa muille kannustusta ja motivoida muita työskentelyyn. Se on yhteistyötaitoa ja tehokkuutta.

(Genos International 2021.)

Tunnetaidot ovat tunneälyyn pohjautuvia kykyjä, jotka vaikuttavat työsuoritukseen. Esimerkiksi hyvät asiakaspalvelutaidot ovat tietyiltä osin tunnetaitoja, jotka pohjautuvat empatiaan. Tunneäly ei kuitenkaan takaa, että ihminen on automaattisesti tunnetaitava, mutta se lisää mahdollisuuksia oppia tunnetaitoja paremmin. (Goleman 2006, 40.) Tunnetaidot kognitiivisten kykyjen rinnalla ovat tärkeitä, sillä ne ovat kaiken vuorovaikutuksen ja vaikuttamisen taustalla (Rantanen ym. 2020, 25). Tunteet ovat koko ajan päällä ja ne reagoivat ympäristössä tapahtuviin tunteilmaston muutoksiin. (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019, 147–148.)

3.2 Tunnetaitojen merkitys myyntityössä

Tunteiden merkitys on ollut pitkään esillä myynnissä. Tarinat, jotka herättävät tunteita, jäävät asiakkaiden mieleen. Tunnekokemus alkaa asiakkuuden ensimetreiltä ja vaikuttaa sen elinkaaren loppuun saakka. Positiivisen tunteen jättävä inhimillinen kohtaaminen voi luoda kilpailuetua. (Salonen 2017, 227–235.) Tunteet ovat asiakaskokemuksen merkityksellisin osa-alue ja jopa kaksi kolmasosaa asiakaskohtaamisesta syntyy tunteesta. Suurimmat tunnereaktiot syntyvät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, joten myyjän ja asiakkaan välisessä kohtauksessa on potentiaalisin ja herkin hetki onnistumisen kannalta. (Korkiakoski 2019, 51–53.)

Tunnetaitoisten myyjien on tutkittu myyvän enemmän. Tunneäly korreloi merkittävästi myyjien myyntitulokseen selittäen yli 18 % prosenttia suorituskyvystä. (Jennings & Palmer 2007, 60.) Myyjät rakentavat ja ylläpitävät asiakassuhteita ymmärryksen, vuorovaikutuksen ja arvon tuottamisen kautta. Myyjät tarvitsevat

hyviä ihmissuhdetaitoja, mukautumiskykyä ja empatiataitoa. Tunnetaitoiset myyjät ovat sopeutuvia ja joustavia muutoksissa ja heillä on taitoa huomioida asiakkaan tunnetiloja. He kykenevät hyödyntämään näitä ominaisuuksia oman ajattelun ja käyttäytymisen ohjaamisessa. (Wisker & Poulis 2015, 195–196.)

Myyntityö tulee nyt ja tulevaisuudessa muokkautumaan kahteen suuntaan: automatisoituun itsepalveluun, esimerkiksi verkkokaupassa, ja vaativaan asiantuntijatyöhön, jossa arvo syntyy yhteistyössä asiakkaan kanssa. B2B-myynti vaatii korkean tason ajattelukykyä ja tunnetaitoja, sillä yritysmyyjältä vaaditaan entistä enemmän tiedon tulkitsemisen ja soveltamisen taitoa, olemassa olevien näkemysten kyseenalaistamista sekä uudenlaisten vaihtoehtojen ideointia ja optimaalisen ratkaisun rakentamista asiakkaan kanssa. (Alamäki & Kaski, 2020.)

Tunteet vaikuttavat tiimien ja koko organisaation suorituskykyyn. Tunneilmastoltaan hyvät tiimit ovat tuottavampia ja tunneilmaston on todettu selittävän jopa 71 % tiimin tuloksellisuudesta. Erilaisissa tilanteissa syntyvät tunteet vaikuttavat muun muassa myyjien ajatteluun, ongelmanratkaisukykyyn ja motivaatioon. Positiivisilla tunteilla on yhteys myös tehokkaampaan, monipuolisempaan ja huolellisempaan päätöksentekoon. Positiivisia tunteita kokiessaan ihminen on uteliampi, hän kysyy enemmän kysymyksiä, tarkastelee asioita useasta näkökulmasta ja huomioi tilanteeseen vaikuttavat olosuhteet laaja-alaisemmin. (Rantanen ym. 2020, 15, 22–38.) Tunnetaidoilla on siis merkitystä myös yrityksen sisäisessä toiminnassa ja myyjien käyttäytymisessä työyhteisöissä.

3.3 Tunnetaitojen kehittäminen

Tunnetaitoja on mahdollista kehittää läpi koko elämän. Se on kuitenkin vaikeampaa kuin teoreettisen tiedon oppiminen, sillä se vaatii jo olemassa olevien, elämän aikana opittujen mallien heikentämistä ja korvaamista uusilla tavoilla. Tunnetaidot sijaitsevat aivoalueiden eri osissa ja oppiminen tapahtuu aivosolujen yhteyksien tasolla. Ihmisen ajattelu-, tunne- ja toimintatapoja kehitettäessä niitä tukevia neuraalisia yhteyksiä tulee vahvistaa sekä muodostaa uusia yhteyksiä, jolloin niistä tulee hermoimpulssien pääasiallisia reittejä. Siksi vasta tunnetaitoja

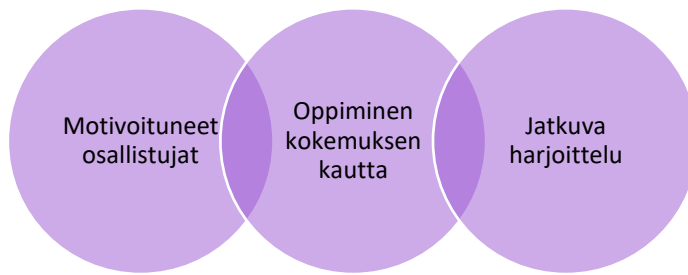
käyttämällä ja riittävällä toistolla saadaan muutettua vanhoja tapoja – huomioiden, mitä monimutkaisempi tapa, sitä kauemmin harjaantuminen vie aikaa. (Kunnanatt 2004, 493; Goleman 2006, 278–313.)

Tunnetaitojen kehittäminen vaatii ensin tietoisuutta omista tuntemuksista (Ristinkangas ym. 2019, 149–150; Rantanen ym. 2020). Yksilöä on hyvä ohjata tiedostamaan omia reaktioitaan ja analysoimaan, kuinka ne vaikuttavat motivaatioon, vuorovaikutukseen ja tavoitteisiin (Kunnanatt 2004, 493). Mitä paremmin tuntemme itsemme, sitä helpompi meidän on tiedostaa, tunnistaa ja nimetä omia tunteitamme. Pysähtyminen tunteiden äärelle ja reflektointi ovat hyviä keinoja tunnetaitojen kehittämisen aloittamiseksi. (Salonen 2017, 255–259.)

Tunnetaitojen kehittämisessä on hyvä ottaa huomioon osallistujan oma taso ja tarjota harjoituksia sen mukaan. Erilaisten harjoitusten avulla voidaan vahvistaa taitoa tunnistaa tunteita. Työkaluina voidaan käyttää erilaisia itsearviointeja, vertaisarviointeja, testejä ja raportteja. Erilaisia työkaluja ovat lisäksi myös tunnekartta, tunnediagnoosit ja tunnenavigointi. Kun tiedostamattomat tunteet alkavat muuttua helpommin tiedostetuiksi, voidaan niitä alkaa valjastaa omaan toimintaan ja sosiaalisiin suhteisiin: muiden ihmisten kuunteluun, välittämiseen, arvostamiseen ja luottamuksen rakentamiseen. (Kunnanatt 2004, 493–494.)

Suurin kompastuskivi tunnetaitojen kehittämisohjelmissa on, että niillä ei saada aikaan pitkäaikaisia vaikutuksia. Syynä voi olla, että osallistujat eivät ole riittävän motivoituneita tai että ulkopuolelta hankittu koulutusohjelma keskittyy vain teknisten ja analyttisten taitojen oppimisen tekniikoihin. Syynä voi olla myös se, että koulutus kestää päivän tai kaksi, eikä ohjelmassa anneta ohjeita tunnetaitojen käyttämiseen työssä. (McDermott & McDermott 2008.)

Kuvioon 4 on kuvattu tekijät, joista tehokkaimmat tunnetaitovalmennukset koostuvat.



KUVIO 4. Tehokkaan tunnetaitovalmennuksen tekijät (McDermott & McDermott 2008)

Motivoituneet osallistujat ottavat myös itse vastuuta oppimisen tavoitteisiin pääsemisestä. Oppimista kokemuksen kautta voidaan harjoitella esimerkiksi roolipeleillä, ryhmäkeskusteluissa tai simulaatioissa. Jatkuva harjoittelu ohjelmoi hermoroatoja, jotta harjoittelu johtaa kestäviin muutoksiin. (McDermott & McDermott 2008.)

Valmentava mentorointi

Osaamisen kehittämisen menetelmissä (taulukko 1) esiteltiin mentoroinnin käsite. Sen rinnalle on noussut valmentava mentorointi, jonka lähtökohtana on tasavertainen ja luottamuksellinen yhteistyösuhde, jossa keskustelua ohjataan myös tunnetasolle ja tunteiden käsittelyyn osana kehittymistä. Valmentava mentorointi sitouttaa ja rohkaisee kokeilemaan, kehittää ajattelua ja mielentaitoja sekä mahdollistaa yhdessä oppimisen. (Ristikangas ym. 2019, 15–16.)

Tunnetaitoja voi kehittää mentoroinnissa yhdessä keskustellen sekä itsereflektion kautta. Mentori auttaa itseä sekä toista pysähtymään työtilanteissa aktivoituneiden tunteiden äärelle ja tutkimaan niitä. Erilaiset työkalut tunteiden tiedostamiseen, auttavat mentorointipareja tunteiden nimeämisen harjoittelussa ja näin hyväksymään tunteita ja vapauttamaan tunne-energiaa oikein. Työkalut ohjaavat ”autopilottimaisesta” tunnehallinnasta tunteiden tunneälykkääseen tiedostamiseen. (Ristikangas ym. 2019, 140–156.)

Tunneälykäs kulttuuri

Organisaatiot voivat kehittää henkilöstön tunnetaitoja luomalla yrityskulttuurin, joka arvostaa tunnetaitoisuutta ja sen jatkuvaa kehittämistä. Ensimmäisenä yri-

tyksen tulisi keskittyä sisällyttämään tunnetaidot nykyisiin osaamisen kehittämisen menetelmiin ja tarjota ne koko henkilöstön saataville. On tärkeä määritellä oman organisaation osalta tarpeellisimmat ja tärkeimmät tunnetaidot. Tunnetaitojen määrittely kannattaa kohdentaa eri uratasojen ja toimintojen mukaan sen suhteen, millaisia taitoja juuri kyseinen ryhmä työssä menestymiseen tarvitsee. (Capgemini 2019, 2, 21.)

Toinen asia, mihin kannattaa keskittyä on rekrytointiprosessin muokkaaminen huomioimaan tunnetaidot. Rekrytoitavan asenne on tärkeä teknisen osaamisen rinnalla, kun halutaan saavuttaa tunnetaitoisempi työyhteisö. Kolmas askel tunnetaitojen kehittämisessä on teknologian hyödyntäminen ja datan keruu. Teknologiaa kannattaa hyödyntää tunnetaitojen jatkuvassa mittaamisessa ja datan keruun pohjalta voidaan arvioida ja kehittää henkilöstölle sopivia kehitysohjelmia. Teknologia voi olla myös yksi keino ottaa käyttöön tunnetaitojen kehittämisohjelmia. (Capgemini 2019, 22–24.)

Neljäntenä tunnetaidot suositellaan sisällytettävän myös työntekijöiden palkitsemisjärjestelmään. Esimerkiksi Capgeminin tekemän tutkimuksen (2019) mukaan työntekijät ovat halukkaampia kehittämään tunnetaitojaan, jos he saavat henkilökohtaista palautetta ja heillä on kannustimia kehittämiseen. Työntekijöitä rohkaisi esimerkiksi tunnetaitojen huomioinen palkkauksessa tai muissa rahallisissa eduissa. (Capgemini 2019, 23.)

4 TUTKIMUS

4.1 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu

Opinnäytetyön empiirinen tutkimus toteutettiin laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, sillä se keskittyy erityisesti siihen, kuinka ihmiset kokevat reaali maailman. Sen avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvällisemmin ja huomio on tutkittavien näkökulmassa. (Kananen 2014, 16–26.) Laadullinen tutkimus auttaa ilmiön ja erilaisten prosessien ymmärtämisessä, ja sitä käytetään usein silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä ei ole saatavilla teorioita tai tietoa ennestään (Kananen 2015, 71).

Laadullinen tutkimus sopi tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi, koska tutkimuksen tavoitteena oli saada ymmärrystä ja näkökulmia HR-alan ammattilaisilta tutkimusongelmaan, *miten HR voi tukea myyjien tunneällyn kehittämistä ja mikä merkitys tunnetaidoilla on HR:n näkökulmasta myyntityön tekemiselle?* Laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollista saada kokonaisvaltaista tietoa, eikä se pyri yleistämään asioita vaan se tutkii yksittäisiä tapauksia (Kananen 2014, 17–19).

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, sillä se tuki parhaiten tutkimustavoitteen saavuttamista. Haastattelun avulla pyritään ymmärtämään mennyttä ja voidaan saada tietoa tulevasta. Haastattelua käytetään silloin, kun ilmiötä ei tunneta riittävästi, jolloin yksityiskohtaisia kysymyksiä on haasteellista esittää. (Kananen 2015, 143.) Haastattelu oli parhain menetelmä myös siksi, että HR-osastot ovat hyvin erilaisia ja toimivat eri tavoin erilaisissa organisaatioissa. Haastattelun etuna oli myös sen joustavuus. Haastattelurunkoa pystyttiin muokkaamaan helposti haastateltavan mukaan ja tietoa pystyttiin syventämään täsmentävillä kysymyksillä haastattelun edetessä (Kananen 2015, 143). Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina.

Julkaisimme lokakuussa 2020 ohjaajani Sini Jokiniemen kanssa LinkedIniin opinnäytetyöstä kertovan blogipostauksen ennen empiirisen tutkimuksen aloittamista. Kysyimme julkaisussa HR-ammattilaisilta, onko heillä ollut ajankohtaisena

aiheena myyjien tunnetaitoihin liittyviä toimia. Kummankaan postaukseen ei tullut kuin muutama vastaus. Tykkäyksiä postauksiin tuli sen sijaan paljon. Kommenttien vähäinen määrä voi johtua siitä, että tunnetaidot käsitteenä on laaja kokonaisuus ja vielä melko uusi ja vieras asia. Tykkäysten määrä kuitenkin viittaisi siihen, että asia kiinnostaa ja sitä pidetään tärkeänä.

Haastateltavien paikallistamisessa käytettiin apuna tunnetaito- ja valmennuksia tarjoavien yritysten nettisivujen referenssejä. Haastateltaviin oltiin ensin yhteydessä LinkedInin tai sähköpostin kautta. Yhteydenottojen aikana useampi HR-ammattilainen vastasi haastattelukutsuun, että tunnetaitojen kehittäminen ”ei vielä ole ollut esillä tästä näkökulmasta” tai että ”tunneäly ja -taidot ovat kovasti kiinnostava asia, mutta en ole omassa työssäni niitä päässyt sen enempää työstämään”. Tämän voisi tulkita niin, että yrityksessä ei ole ollut tunnetaitojen kehittämiseen liittyvää toimintaa tai organisaatiossa ei ole puhuttu käsitteillä ”tunneäly” ja ”tunnetaidot”. Voi myös olla, että esimerkiksi myynnin esimiehet ovat hoitaneet kehittämisprosessin täysin ja HR-ammattilaiset eivät ole olleet tässä prosessissa millään tavoin mukana.

Lähestyin potentiaalisten haastateltavien löytämiseksi erästä myynnin, johtamisen ja tunneällyn asiantuntijayrityksen tunneälyvalmentajaa. Tavoitteenani oli saada myös tunneälyvalmentajan näkökulmaa HR:n roolista myyjien tunnetaitojen kehittämisprosessissa. Tunneälyvalmentaja kertoi, että kun HR hankkii heiltä tunneälyvalmennusta myyjien tarpeeseen, HR-ammattilaiset harvoin itse osallistuvat valmennukseen ja koko kehitysprosessiin. Myynnin esimiehet sen sijaan usein käyvät myös itse valmennuksen myyjien kanssa. Koko kehittämisprosessissa mukana olleita HR-ammattilaisia on tunneälyvalmentajan mukaan siis vasta muutamia Suomessa.

Haastattelut aloitettiin lokakuussa ja viimeinen haastattelu oli joulukuussa 2020. Haastateltaville oli kerrottu kutsussa haastattelun anonymiudesta, sekä siitä, että haastattelu nauhoitetaan. Haastateltaville esiteltiin ennakkoon tutkimuksen aihe, mutta heiltä ei vaadittu mitään ennakkovalmistautumista. Haastatteluiden toteutustavaksi valittiin Microsoft Teamsin videopuhelu, sillä haastatteluun haluttiin saada myös eleistä ja ilmeistä parempaa viestinnän vaikutusta. Kahden haastateltavan kanssa ei ollut videokuvaa, ainoastaan ääni. Haastattelu nauhoitettiin

Microsoft Teamsin kautta. Yhden haastattelun kesto oli 30 minuutista 60 minuuttiin.

Tutkimusaineisto muodostui yhteensä yhdeksän HR-ammattilaisen ympärille, joita kontaktoitiin eri vaiheissa (kuvio 5).



KUVIO 5. Tutkimusaineisto

Empiirisen tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa toteutettiin kaksi pilottihaastattelua. Pilottihaastattelun tarkoituksena oli antaa harjoitusta haastattelutilanteeseen ja tutustua yleisemmin HR:n työtehtäviin ja alaan sekä siihen, ovatko tunteasiat tällä hetkellä esillä organisaatioissa ja miten niistä puhutaan. Pilottihaastattelun kautta haluttiin saada näkökulmaa haastattelun runkoon ja kysymyksiin. Ensimmäinen pilottihaastattelu oli HR-viestinnän ammattilaiselle ja toinen yrityksen keskusyhteisössä toimivalle HR-ammattilaiselle (Agile Coach).

Virallisessa haastatteluosiossa haastateltiin yhteensä seitsemää HR-ammattilaista. Haastateltavana oli kaksi HR-päällikköä, kaksi henkilöstöjohtajaa (tai HR Director), HR Business Partner, myynnin koulutuspäällikkö sekä headhunter. Usealla heistä oli yli 10 vuoden työkokemus HR-työtehtävissä, tai osa heistä oli toiminut myös johtotehtävissä, esimiestehtävissä tai esimerkiksi markkinoinnin ja viestinnän tehtävissä. Toimialoina oli (pl. headhunter) logistiikka-ala, terästeollisuus, keramiikkatuotteiden valmistus ja myynti, turvallisuuspalveluiden myynti, finanssiala sekä elektroniikkateollisuuden tukkumyynti, ja jokaisessa organisaatiossa henkilöstöä oli Suomessa yli 240 ja maksimissaan noin 700.

Haastateltavilta pyydettiin vielä myöhemmässä vaiheessa sähköpostitse täydentävää näkemystä avoimilla kysymyksillä (liite 1.), kun aineiston analyysi oli edennyt kokonaiskuvan hahmottamiseen. Lisätietoa kysyttiin siksi, että saataisiin vielä syvempää näkemystä ja täsmennystä aineistosta nouseviin aiheisiin.

Haastattelun runko (kuvio 6) tarkasteli tunnetaitojen kehittämisprosessia. Runko jaettiin kolmeen teemaan tutkimusongelmaan pohjautuen: mitä tapahtuu ennen tunnetaitojen kehittämisprosessin alkua, mitä tunnetaitojen kehittämisprosessin aikana ja mitä kehittämisprosessin jälkeen. Teemat ovat tutkimuksen laaja-alaisia keskustelun aiheita, ja niiden tulisi kattaa tutkittava ilmiö (Kananen 2015, 148). Haastattelurunko varmistaa, että kaikista osa-alueista keskustellaan haastattelu-tilanteen aikana (Kananen 2015, 155–156).



KUVIO 6. Haastattelurunko, tunnetaitojen kehittämisprosessi

Haastattelurunkoa sovellettiin peilaten myyjien tunnetaitojen kehittämiseen ja prosessia tarkasteltiin HR:n näkökulmasta. Runkoa sovellettiin yleisemmin myyjien osaamisen kehittämiseen peilaten, jos tunnetaitoja ei vielä ollut kehitetty. Headhunterin osalta sitä peilattiin hänen työhönsä toimien itse B2B-myyjänä sekä ulkoisena henkilöstön kehittäjänä organisaatioissa.

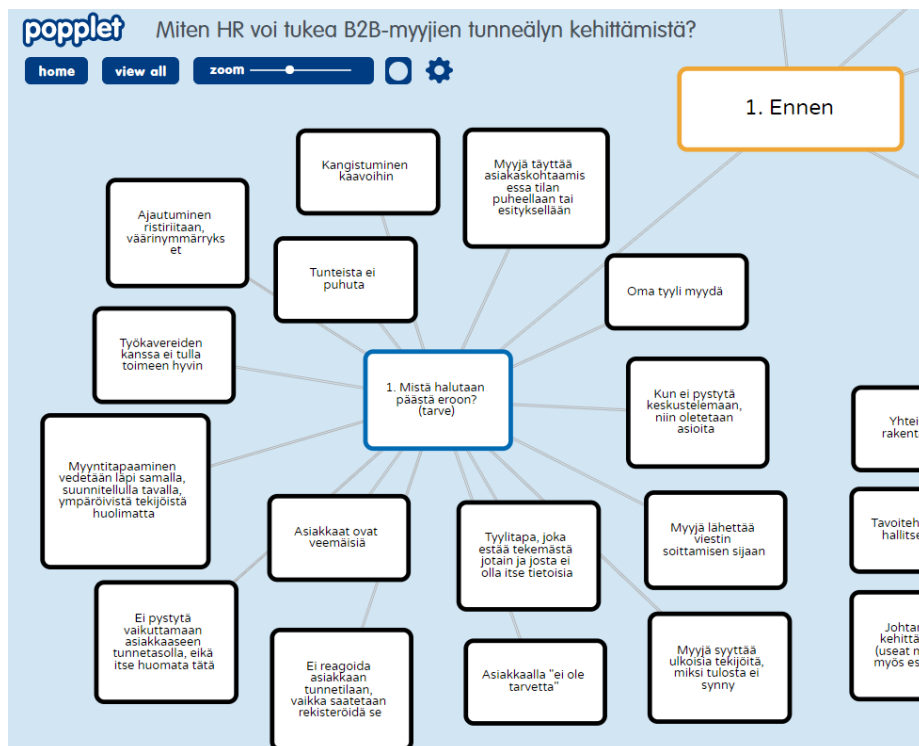
4.2 Aineiston analysointi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysi on koko tutkimusprosessin aikana tapahtuvaa toimintaa ja se ohjaa tutkimusprosessia. Aineiston analyysi tapahtuu syklisenä prosessina, ja aineistoa kerätään niin paljon, että tutkija ymmär-

tää ilmiötä ja tutkimusongelmaan saadaan vastaus. Aineiston analyysin instrumenttina toimii itse tutkija, jonka kautta reaali maailman tieto suodatetaan tutkimus tuloksiksi. (Kananen 2014, 18–19.)

Haastattelut litteroitiin Microsoft Word -tekstinkäsittelyohjelmalla heti haastattelutilanteen jälkeen. Litteroinnissa säilytettiin puhekieli ja koko keskustelu muunnettiin tekstimuotoon. Koodaus on tekniikka, jonka avulla aineistoa selkeytetään ja tiivistetään ymmärrettävään ja käsiteltävään muotoon (Kananen 2014, 104). Aineistoa koodattiin ja segmentoitiin induktiivisesti eli aineistolähtöisesti kehittämissprosessin eri vaiheissa. Aineiston koodaamisessa käytettiin apuna Microsoft Wordia ja Exceliä.

Tutkimusongelman asettama näkökulma eli filteri määrittelee, mitä aineistosta löydetään. Luokittelu eli kategorisointi on yhdistävien tekijöiden löytämistä koodatuille tekstielementeille. (Kananen 2014, 108–113.) Aineisto luokiteltiin koodaamisen jälkeen mahdollisuuksiin, nykyongelmiin, edistäviin ja estäviin tekijöihin. Näitä kategorioita käytettiin apuna tarkastelussa jokaisessa tunnetaitojen kehittämissprosessin vaiheessa. Kategorisoinnin apuna käytettiin mind map -käsittekarttaa (kuva 1).



KUVA 1. Kuvankaappaus aineiston analyysistä mind mapin avulla (työkalu Popp-let)

Kuvassa 1 näkyy käsitekartta nykyongelmat-kategorian osalta ennen tunnetaitojen kehittämisprosessia.

Luokittelussa käytettiin apuna myös Excel-taulukointia. Taulukoinnin avulla kunkin kategorian (nykyongelmat, tavoitteet, edistävät ja estävät tekijät) sisältämät asiat luokiteltiin vielä alaryhmiin. Esimerkiksi nykyongelmat-kategoria jaoteltiin asiakaskohtaamisissa, myyjän käyttäytymisessä ja yrityksen sisäisessä toiminnassa liittyviin ongelmiin.

Tutkimustulosten valmistuttua tulokset esiteltiin Suomen johtavalle tunneälyvalmentajalle Teams-videopuhelun kautta. Keskustelun tavoitteena oli kuulla tunneälyvalmentajalta, mitä ajatuksia tutkimustulokset hänessä herättävät ja miten esille nousseet asiat resonoivat valmentajana hänen arjessaan. Tarkoituksena oli vahvistaa tutkimustulosten luotettavuutta ja aitoutta sekä auttaa aineiston käsittelyn loppuvaiheessa. Tunneälyvalmentajan ajatuksia esitellään opinnäytetyön pohdinnassa (kappale 6.2).

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi aineiston analysoinnin keskeisimpiä tuloksia. Kyseinen läpikäynti tehdään kolmessa vaiheessa: ennen myyjien tunnetaitojen kehittämisprosessia, kehittämisprosessin aikana ja kehittämisprosessin jälkeen. Haastateltavat on anonyymisoitu numeroimalla (H1, H2, H3 jne.).

5.1 Ennen tunnetaitojen kehittämisprosessin aloittamista

Haastattelun ensimmäinen teema tarkasteli HR:n näkökulmasta sitä, mitä organisaatioissa tapahtuu ennen myyjien tunnetaitojen kehittämisprosessia ja mikä merkitys tunnetaidoilla on myyntityön tekemiselle. Haastateltavilta selvitettiin muun muassa, mistä kehittämisprosessi lähtee liikkeelle organisaatiossa, mistä tarve tunnetaitojen kehittämiselle on syntynyt ja mitä kehittämisellä on lähdetty tavoittelemaan.

5.1.1 Tunnistetut ongelmat

Ensimmäiseksi tarkastellaan, mistä tarve myyjien tunnetaitojen kehittämiseen oli organisaatioissa syntynyt.

Lähes jokainen haastateltavista kertoi tunnistaneensa erilaisia ongelmia myyjän vuorovaikutustaidoissa. Haastateltava 1 kertoi, että myyjä luo helposti urallaan oman tyylin myydä ja saattaa luottaa siihen koko uransa ajan. Myyntitapaaminen vedetään läpi samalla ja ennakkoon suunnitellulla tavalla. Hänen mukaansa myyjä harvemmin reagoi asiakkaan tunnetilaan myyntitilanteen aikana, vaikka huomaisi sen. Myös haastateltavan 3 mukaan, kun myyjän työura on pitkä, myyjä kangistuu tiettyihin kaavoihin, motivaatio työhön saattaa alentua ja myyjä ei välttämättä itse ole tietoinen tyyli­tavoista, jotka saattavat toimia myyntiesteinä.

Myyjä harvemmin itseasiassa reagoi siinä itse myyntitilanteessa siihen asiakkaan tunnetilaan, vaikka hän saattais niinkun rekisteröidä sen ja usko­o niinkun siihen tavallaan, että se oma tapa myydä on se

vahvuus ja vetää sitten sen myyntitilanteen loppuun ympäröivistä tekijöistä huolimatta sillä samalla ja suunnitellulla tavalla. (H1.)

Kun sä teet sitä työtä kumminkin monta vuotta, sitä samaa työtä niin, tavallaan sä kangistut niihin tiettyihin kaavoihin, – –, jos sitä motivaatio ei oo, et onks sul joku semmonen niinkun tyyliä, josta sä et ehkä itekkään oo välttämättä tietoinen, mikä ehkä estää sitten sua tekemästä jotain, tai niinkun etittiin jotain uutta näkökulmaa tähän näin. (H3.)

Mistä asioista myyjän vuorovaikutuksessa voidaan tarkemmin huomata, että juuri tunnetaitoja täytyisi kehittää? Kysyin tähän sähköpostitse tarkennusta jälkikäteen kaikilta haastateltavilta. Vastaukset jäivät edelleen melko yleiselle tasolle tai tarkemmista merkeistä ei oltu varmoja. Myynnin koulutuspäällikkö ja headhunter täsmensivät myynnillisemmästä näkökulmasta, että tunnetaitojen kehittämisen tarpeita voidaan huomata myyntituloksista ja myyjän käyttäytymisestä.

Tunnetaitojen kehitystarpeita voi mielestäni havaita myynnissä erityisesti kahden tekijän kautta. Ensimmäinen on, että myyjä kokee, että hän uusiasiakashankinnassa kohtaa vain veemäisiä asiakkaita, etsii paljon ulkoisia syitä sille, miksi hän ei saa tulosta. Toinen tekijä on se, että kaupat jäävät usein tekemättä ”ei ole tarvetta” syystä, eli ei ole pystytty vaikuttamaan asiakkaaseen tunnetasolla (eli osallistamalla, tarinoilla, samaistumalla), eikä myöskään itse huomata tätä. (H5.)

Jos myyjän hitrate on alhaisempi kuin muilla myyjillä, tunnetaidot voi olla yksi syy siihen, että kauppoja tulee hänelle vähemmän kuin muille. Mistä sitten huomaa, että tunnetaidoissa on puutteita? Esim. esitteleekö myyjä tarjouksen vai lähettääkö hän sen sähköpostilla. Kysyykö hän tarjouksen perään soittamalla vai lähettääkö viestin? Voi myös olla mukana myyjän asiakaskohtaamisissa. Kysyykö hän avoimia kysymyksiä asiakkaalta vai täyttääkö tilan omalla puheellaan tai diaesityksellään. (H7.)

Suurin osa haastateltavista viittasi vuorovaikutuksella nimenomaan myyjän vuorovaikutukseen asiakaskohtaamisessa. Muutama haastateltavista puhui tunnetaitojen kehittämistarpeista yleisemmin koskien myyjän kaikkea vuorovaikutusta, niin asiakaskohtaamisissa kuin myös yrityksen sisäisessä toiminnassa. Muun muassa haastateltava 6 kertoi tunnistanneensa ongelman myös yrityksen sisäisessä vuorovaikutuksessa, sillä yrityksessä ei puhuttu tunteista. Hänen mukaansa, jos vuorovaikutuksessa on ongelmia, asioita oletetaan ymmärtämisen sijaan ja näin syntyy herkästi väärinymmärryksiä.

Suomalainen kulttuuri on aika usein semmosta ja varsinkin kun meillä on hyvin paljon miehiä niin on semmosta, että siinä ei paljon puhuta, että tunteista puhuttais. (H6.)

Kuvioon 7 on koottu yhteenveto tunnistetuista ongelmista, joista tarve tunnetaitojen kehittämiseen haastateltavien organisaatioissa oli syntynyt.

Tunnistetut nykyongelmat



KUVIO 7. Tunnistetut ongelmat ennen tunnetaitojen kehittämistä

Kuviossa 7 tunnistetut ongelmat on luokiteltu kolmeen kategoriaan: ongelmiin asiakaskohtaamisissa, myyjän käyttäytymisessä ja yrityksen sisäisessä toiminnassa.

5.1.2 Tavoitteet

Haastateltavat toivat esiin erilaisia näkökulmia siihen, mitä myyjien tunnetaitojen kehittämällä oli lähdetty tavoittelemaan ja mitä mahdollisuuksia HR-ammattilaiset näkivät tunnetaitojen kehittämisessä.

Suurin osa haastateltavista oli lähtenyt tavoittelemaan ratkaisua tunnistettuihin ongelmiin myyjien vuorovaikutuksessa. Haastateltava 6 totesi, että tunnetaitojen kehittämällä tavoiteltiin myös prosessien tehokkuutta.

Mitä tunneälykkäämpää se on [vuorovaikutus], sen varmempaa se on, että myös meillä kommunikaatio sujuu ja sillonhan ne prosessitkin sujuu paljon paremmin, koska me puhutaan niistä niinkun oikeista asioista. (H6.)

Haastateltavat 2 ja 5 tavoittelivat tunnetaitojen kehittämisellä lisäksi myyjien itse-tuntemuksen lisäämistä ja myyjien omien vahvuus- ja kehitysalueiden tunnistamista. Kun myyjä ymmärtää paremmin omaa käyttäytymistään ja reaktioitaan, hän voi ymmärtää myös muita ihmisiä paremmin.

Tunnistetaan niitä omia, omia niinkun vahvuus- ja kehitysalueita, – – , auttaa vielä paremmin ymmärtämään omaa, että muiden käyttäytymistä ja reaktioita eri tilanteissa ja sitten pystytään vielä paremmin olemaan vuorovaikutuksessa erilaisten ihmisten kanssa. (H5.)

Voisin kuvitella, että mitä paremmat tunnetaidot niin sen paremmin myyjä osaa ottaa huomioon sen asiakkaan tarpeet, – –, mitä paremmin on asiakkaan iholla, niin sitä paremmin pystyy ymmärtämään, että mitä se asiakas oikeesti tarvitsee, mikä hänelle ois hyödyllistä ja sillon kun se asia rupee valkenee, niin myyjän on helppo tai helpompi tarjota oikeita ratkaisuja asiakkaalle ja todennäköisesti asiakas niihin sitten helpommin tarttuu, kun tuntuu oikeelta ja tarpeelliselta. (H2.)

Haastateltava 1 kertoi, että myyjien tunnetaitoja lähdettiin kehittämään myynnin esimiesten ja HR:n mielenkiinnosta. Heidän tavoitteenaan oli ymmärtää paremmin, miten asiakkaan tunnetilojen tulkinnat vaikuttavat myyjän toimintaan.

Minkä takia meitä kiinnosti lähteä siihen mukaan, oli nimenomaan just se, että miten tämmöset [asiakkaan tunnetilojen] tulkinnat vaikuttaa itseasiassa siinä hetkessä siinä myyntitilanteessa siihen myyjän toimintaan tai vaikuttaako mitenkään, ja miten paljon se myyjä niinkun tavallaan tulkitsee ja reagoi siihen asiakkaan [tunnetilaan], ja tekeekö ihminen tätä ylipäättään niinkun luonnostaan. (H1.)

Haastateltava 7 toimii ulkoisena henkilöstön kehittäjänä ja hänen työnsä sisältää B2B-myyntiä. Hän kertoi tavoitelleensa omien tunnetaitojensa kehittämisellä parempaa itseluottamusta sekä taitoa herättää asiakkaassa luottamuksen tunne. Tavoitteena oli myös kyky säädellä omia tunteita asiakkaan tunnetilaan sopivaksi, jotta kaupat syntyisivät. Myös haastateltava 2 kommentoi tunnetaitojen merkityksellisyyttä. Hän piti myyjän itsetuntemusta sekä empatiakykyä jatkuvan oppimisen aiheina.

Kauppaahan ei synny, ellet sä pysty herättämään siinä sun keskustelukumppanissa luottamusta, – – tähän vaatii hirveesti tunnetaitoja. Mun pitää säädellä omaa tunnettani, sillä tavalla, että vaikka sen ihmisen ääni, sanomiset ja hengitys paljastais, et se on niinkun tosi työlääntynyt et mä soitan, niin siitä huolimatta mun täytyy tahtoo sille hyvää. Mä tiedän, et mä pystyn tekemään sille hyvää ja mun täytyy sanoa sille liittyvä asia sillä tavalla. (H7.)

Tunnetaidot ovat merkityksellisiä myyntityössä. Herkkyys tunnistaa asiakkaan tarpeet ja mielentila tukevat onnistunutta myyntiä. Itsetuntemus on myyjällä todella tärkeä elementti, ja sitä vahvistaisin jatkuvasti. Empatiataidot ja kyvykkyys sanoittaa tilanteita asiakkaan näkökulmasta ovat myös jatkuvan oppimisen aiheita. (H2.)

Haastateltava 3 kertoi, että he lähtivät kokeilemaan heille täysin erilaista valmennusta, tunnetaitovalmennusta, koska myyjille täytyi saada uutta draivia ja jotain mikä motivoisi myyjiä tai saisi heitä ajattelemaan uudella tavalla omia työskentelytapojaan ja huomaamaan mahdollisia myynnin esteitä. Tässä alkuvaiheessa HR ja myynnin esimiehet eivät olleet kovin varmoja, mitä valmennuksella tavoiteltiin. Tavoitteena oli kuitenkin saada lisää myyntiä ja enemmän tulosta aikaiseksi.

Tietysti aina se sama juttu, että myyntiä pitäis saada lisää ja firman pitää saada enemmän tulosta ja näin. Et ehkä just hakemaan jotain, jotain millä niinkun, uutta draivia tai et pääsis porautumaan ihan oikeesti, et jos sitä motivaatio ei oo et onks sul joku semmonen niinkun tyyliä, josta sä et ehkä itekkään oo välttämättä tietoinen, mikä ehkä estää sitten sua tekemästä jotain. Tai niinkun etittiin jotain uutta näkökulmaa tähän näin. (H3.)

Haastatteluiden perusteella HR lähti tunnetaitojen kehittämällä tavoittelemaan osaamispääoman lisäämistä ja tavoitteena oli myyjien energian kohdistaminen oikeisiin asioihin. Tavoitteena oli myös tarjota myyjille kehittymistasoonsa ja kokemukseensa nähden lisää työkaluja myyntityössä ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä pärjäämiseen.

Myyjäthän on meidän etunenässä asiakkaisiin nähden ja meidän pitää taas sit sillä kehittämällä tukee heidän työtään. Yritetään pärjätä siinä maailmassa, mitä he kohtaa. Ja sit jos puhutaan tunnetaidoista, niin taas sitä me kohdataan arjessa koko ajan, et siinä mielen, ja et kun niiden merkitys on kasvanu tosi paljon. (H6.)

Tavoitehajonta on asia, jolle me voidaan tehdä jotain, jos sä keskität energias oikeisiin juttuihin niin sit sul tulee myös se kokemus siitä, et itseasias mä teen just sen, mitä pitääkin ja mä saan sillä hyviä juttuja

aikaseksi ihan, ettei mun tarvi miettiä mitään ylimääräistä siinä omassa tekemisessäni. (H5.)

Haastateltavan 5 mukaan myyjien tunnetaitojen kehittämällä oli jo nähty vaikutusta myyjän tulostulokäyrässä ja hyvinvoinnissa. Erään HR-johtajan (H6) suunnitelmassa oli myyjien tunnetaitojen kehittämisen jälkeen kehittää myös muun henkilöstön tunnetaitoja. Hänen mukaansa tunnetaitojen kehittäminen on ennakoivaa ja työhyvinvointia lisäävää työtä, mikä palautuu ja näkyy siten myös yrityksen tuloksessa.

Mä oon ite huomannut sen, että nää jotka on enemmän sinut sen omien tuntemuksiensa kanssa tai ymmärtävät niinku omaa toimintaansa paremmin, niin heillä se tulostulokäyrä on paljon tasaisempi plus siellä niinkun koetaan sitä, että työ olis mitenkään stressaavaa tai tällästä. (H5.)

Se on sitä ennakoivaa työtä, mutta silloin se tarkoittaa, että meillä pitää olla myös paljon niitä tunnetaitoja ja niinkun ylipäänsä kaikki läsnäolo, kuuntelu, keskustelu, vuorovaikutus, kaikki tämmöset. – –, mitä enemmän me pystytään sitä niinku kehittämään, niin toivon mukaan meidän kulttuuri on tulevaisuudessa tunneälykäs. (H6.)

Kuvioon 8 on koottu yhteenveto tunnetaitojen kehittämisen tavoitteista.

Mahdollisuudet



KUVIO 8. Tavoitteet ennen myyjien tunnetaitojen kehittämistä

Kuviossa 8 mahdollisuudet on luokiteltu samaan tapaan kuin tunnistetut nykyongelmat (kuvio 7) eli kolmeen kategoriaan: tavoitteisiin asiakaskohtaamisissa, myyjien käyttäytymisessä ja yrityksen sisäisessä toiminnassa.

5.1.3 Edistävät ja estävät tekijät

Aineistoista nousi esiin erilaisia tekijöitä, jotka voivat edistää tai estää tunnetaitojen kehittämisprosessin aloittamista. HR-ammattilaiset kertoivat keräävänsä tietoa myyjien osaamisen kehittämistarpeista esimerkiksi havainnoimalla, kuuntelemalla toiveita tai säännöllisillä henkilöstökyselyillä. Myös asiakkailta kerättiin palautetta ja käytettiin apuna erilaisia tunnuslukuja. Muutama haastateltavista piti tässä vaiheessa tärkeänä strategiassa selkeästi määritellyjä tavoitteita, jotta myyjien osaamista voitiin lähteä kehittämään suhteessa siihen, mitä kohti yrityksessä ollaan menossa ja millaista osaamista myyjät tulevaisuudessa tarvitsevat.

Ensin kysellään, otetaan mahdollisimman paljon selvää, toiveita kuunnellaan ja sitten lähetään rakentamaan sen pohjalta suhteessa siihen, mitkä meidän tavoitteet on ja mitkä meidän kasvutavoitteet on, eli mihin ollaan menossa. (H6.)

Haastateltava 7 pohti, että tunnetaitojen nousemista myyjien osaamisen kehittämisen kohteeksi voi edistää organisaation johdon tai henkilöstön kehittäjien omat tunnetaidot ja niiden kokeminen merkityksellisenä. Useat haastateltavistani kertoivat, että yrityksen johto ja myynnin esimiehet olivat mukana suunnittelemassa myynnin osaamisen kehittämistoimia. Osalla haastateltavistani oli enemmän vastuuta ja päätösvaltaa kehittämiskohteiden valitsemisessa ja prosessien rakentamisessa kuin toisilla. Myöskään jos vetovastuinen itse tai valmennettava myyjä ei koe tunnetaitoja merkitykselliseksi, ei kehittäminen tuota tulosta.

Mielestäni tunnetaitojen kehittämiseen on mahdollisuus aina. Organisaation valmiusaste on usein sama asia kuin organisaation vetäjän omat tunnetaidot ja ymmärrys. Jos organisaation vetovastuinen ei usko tunnetaidoilla olevan merkitystä, ei muun organisaation valmennuskaan usein tuota parasta mahdollista tulosta. Yksilötasolla tunnetaitojen valmennus ei tuota tulosta, jos henkilö ei jostain syystä myönnä tunnetaidoilla olevan merkitystä. (H7.)

Kaikki haastateltavistani pitivät tunnetaitoja tärkeänä asiana ja niiden tiedostettiin olevan tärkeässä roolissa myynnissä menestymisessä.

Jos miettii niinku myynnissä sitä semmosta verkostoiden rakentamista ja asiakassuhteiden ylläpitoa ja kehittämistä, niin ehdottomasti ne perustuu varmaan 95% siihen tunne, tunnesiteen ja luottamuksen rakentamiselle. Että varmasti jos tutkis sitä että, mimmoset myyjät ja mitkä myyjät menestyy niin sieltä löytyisi se, että ne kaikista tunneälykkäimmät varmasti menestyy parhaiten. (H1.)

Ehdottomasti itse ajattelen, että tää tunneälypuoli on toki tärkeä ja ehkä etenkin myös näissäkin olosuhteissa niin se on, on hyvä osata lukea ihmisiä työelämässä kuin muualla. (H4.)

Jos mä katon nyt niillä vanhoilla silmälaseilla, jossa oon ollu niin täähän on sellanen asia, jota niinku tosi paljon näkee, et sitä ois pitänyt olla jo paljon enemmän yhteisöissä. (H6.)

Haastatteluista nousi esiin, että yksilötasolla ja organisaatiotasolla tarvitaan muutoshalua. Suurella osalla haastateltavista tunnetaidot oli sisällytetty jo rekrytointiprosessiin, jotta voidaan huomata jo työsuhteen alussa hakijan halu kehittyä.

Maailma muuttuu et pitää muistaa se, et ei me olla enää vanha maailma. – –, nää on opittavia taitoja, mut se ei välttämättä tarkoita, että sä pystyt niihin kuitenkaan. (H6.)

Meillä se oikeestaan lähtee heti jo ensimmäisestä rekrytointikohtauksesta, me pyritään jo rekrytointivaiheessa niinku löytämään, jotka nostaa itse esille sen, että heillä ois kova kehittymishalu. (H5.)

Haastatteluiden kautta syntyi sellainen käsitys, että tunnetaidot ovat uusi ja vielä vieras asia. Niihin on kuitenkin haastateltavien mielestä alettu kiinnittämään huomiota myynnin maailmassa. Muutamista haastatteluista tuli ilmi, että käsitteistä ”tunneäly” ja ”tunnetaidot” ei vielä puhuttu heidän organisaatioissaan.

Nojoo täähän on asia, jolle on annettu nyt vasta nimi, niin mä edelleen vahvasti uskon, et onhan tää aina ollu varmasti tiedossa, mut ei oo osattu pukee niinkun sanoiksi mistä tässä on kysymys. (H5.)

Tunnetaidot ylipäätään työelämässä on varmaan semmonen viimeisen 5 vuoden aikana pinnalle tullut ilmiö, että perinteisessä suomalaisessa liiketoiminnassa, varmasti oot lukenut just, vaikka vanhaan Nokia-ajan johtamistyyliin ei missään tapauksessa kuulu mitkään tunnetaidot ylipäätään. (H1.)

Yksi syy, miksi joissain organisaatioissa ei ole vielä kehitetty tunnetaitoja, voi olla siis se, että tunteista ei puhuta. Haastateltava 6 tunnisti, että heillä tunneasiat olivat peikko koko organisaatioissa.

Me ollaan lähetty liikenteeseen sillä, et siitä tulee meille sellanen arkinen asia ja siitä tulee niinkun osa arkea. Ja miks mun mielestä on hyvä valmentaa semmosta asiaa, et se niinku, peikosta tulee kaveri ennen kun, et se on joku semmonen vähän niinku peikko. (H6.)

Kolmesta haastattelusta nousi esiin, että myyjien osaamisen (myynnin substanssiosaaminen ja kokemus) ja organisaation tulee olla riittävällä tasolla, ennen kuin myyjien tunnetaitoja voidaan lähteä kehittämään. Haastateltavan 5 organisaatioissa myyjä etenee koulutuspolkua pitkin ja tasolla 4–5 tunnetaitoja aletaan kehittää, kun perehdytysajan asiat on käyty läpi.

Siinä vaiheessa, kun on jo niinkun nää myyntiprosessit on hallussa, – –, sit kun on saavutettu riittävä käytännön tekemisen osaamisen taito, niin sit me lähdetään kehittämään sen jälkeen sitten näitä niinkun aineettomia taitoja niin sanotusti. (H5.)

Kahden haastateltavista nykyisessä työpaikassa ei vielä ollut kehitetty myyjien tunnetaitoja. Toisella heistä oli tapahtunut isoja organisaatiomuutoksia lähiaikoina ja hän kertoi, että perustan on oltava kunnossa. Molemmat aikoivat ehdottaa johdolle valmennusta tulevaisuudessa, kun ajankohta olisi oikea.

Mua se kyllä kiinnostaa, mut mun mielestä sen organisaation pitää olla kyl myös valmis siihen, et ku se on kumminki niinku niin erilainen se valmennus. (H3.)

Johtuu ihan siitä ajan tai niinku tästä vuodesta, ja siitä, että me ollaan tehty tää iso organisaatiomuutos niin me ei voida niinku tehdä kaikkea kerralla, et meidän täytyy palastella näitä asioita, että saattaa olla mahdollisesti ens vuoden aikana. (H4.)

Pyysin vielä haastateltavilta sähköpostitse tarkennusta, mistä asioista voi huomata, että organisaatioissa ollaan valmiita kehittämään myyjien tunnetaitoja ja mitä voi seurata, jos tunnetaitoja kehitetään ennen, kun kyseinen valmiustaso on saavutettu. Tässä haastateltavan 5 täydentävä näkökulma aloittelevan myyjän tunnetaitojen kehittämiseksi:

Jos voidaan todeta, että myyntiprosessin osaaminen on hyvällä tasolla, on aika kehittää tunnetaitoja. Ensisijaisesti tunnetaitoihin keskittyminen heti alussa voi myös tehdä hallaa myynnilliselle kehitykselle, jos fokus ei pysy kaupan tekemisessä, vaan eksyy liikaa kokemattomalla myyjällä ”hyvä kaveri” –puolelle. On kuitenkin hyvä huomata, että myyntiprosessit on mahdollista omaksua hyvinkin nopeasti, ja tunnetaitoja pitäisi mielestäni lähteä kouluttamaan heti alussa myyntitaitojen ohella, korostamatta niitä kuitenkaan alkuvaiheessa. (H5.)

Tähän asiaan tuli myös päivittäisiä vastauksia:

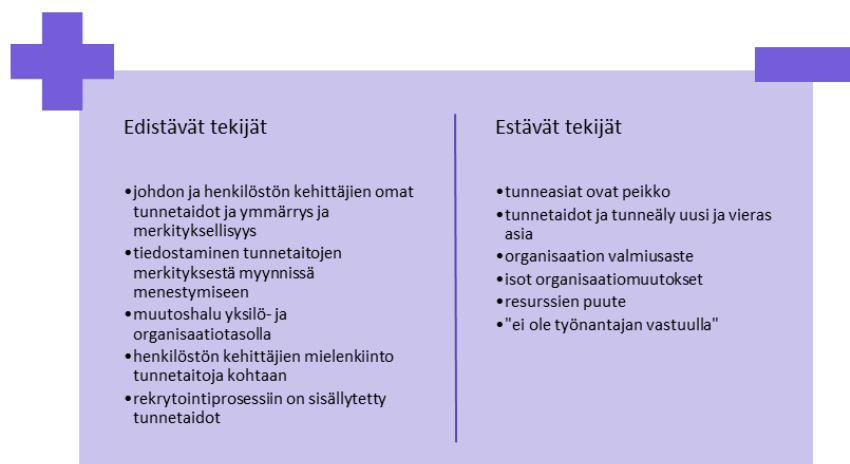
En koe itse, että tulee olla jokin tietty taso, jotta tunnetaitoja voisi kehittää. Päinvastoin ihan aloittelijalle olisi suuri etu osata hyödyntää tunnetaitoja heti alkumetreillä. En siis koe, että on oltava jokin valmiustaso, ellei huomioida sitä, että henkilö omaa riittävän osaamistasoon myytävästä tuotteesta, palvelusta jne. (H6.)

Tunnetaitoja voi mielestäni kehittää riippumatta siitä, millä osaamistasolla ollaan. Silloin on vain otettava huomioon, miten ja millä sanoin asiaa sanoittaa, jotta huomioidaan ymmärretään. (H2.)

Haastateltavan 6 mukaan yksi estävä tekijä voi olla se, että tunteisiin liittyvistä asioista ajatellaan, että tunteet ja tunnetaitojen kehittäminen eivät kuulu työpaikalle tai ne eivät ole työnantajan vastuulla.

Mä tiedän, et tää on vähän tämmönen kriittinen aihe, monet tykkää, et se ei oo työnantajan vastuulla mut mä en ymmärrä tavallaan toisaalta tätä kaksjakoo [työminä ja vapaa-ajan minä] ylipäänsä, et tiettyjä asioita mekin voidaan avittaa ja se näkyy meidän tuloksessa siten ja siinä meidän työssä, et se palautuu. (H6.)

Kuvioon 9 on tehty yhteenveto edistävistä ja estävistä tekijöistä.



KUVIO 9. Edistävät ja estävät tekijät ennen tunnetaitojen kehittämistä

Kuviosta 9 huomataan, että tunnetaitojen kehittämisen aloittamisessa muutoshalu ja se, että tunnetaidot koetaan merkityksellisinä ovat merkittäviä kehittämisen aloittamista kiihdyttäviä tekijöitä.

5.2 Tunnetaitojen kehittämisprosessin aikana

Haastattelun toinen teema tarkasteli HR:n näkökulmasta sitä, mitä tunnetaitojen kehittämisen aikana tapahtuu ja miten vaikuttavuus kehittämisprosessin aikana olisi kaikkein suurinta. Haastateltavilta selvitettiin muun muassa kokemuksia, miten myyjien tunnetaitoja oli heillä kehitetty, mitä pääteemoja ja työkaluja heillä oli ollut käytössä sekä millaisia näkemyksiä HR:n roolista oli myyjien tunnetaitojen kehittämisprosessin aikana.

Suurimmalla osalla haastateltavista tunnetaitojen kehittämisen menetelmä oli valmennus, joka hankittiin yrityksen ulkopuoliselta tarjoajalta. Kahdessa yrityksessä oli sisäinen koulutusyksikkö ja sisäiset myynnin kouluttajat. Headhunter oli kehittänyt tunnetaitojaan omaehtoisesti, ja yhden haastateltavan organisaatiossa ei ollut vielä kehitetty myyjien tunnetaitoja.

5.2.1 Tunnistetut ongelmat

Haastateltavat tiedostivat erilaisia asioita, joita on hyvä välttää tunnetaitojen kehittämisen aikana. Yksi näistä asioista oli se, että valmennuksen sisältö ja opettavat asiat eivät voi olla liian abstrakteja.

Pitää olla jotain konkretiaa, et se ei voi olla sellasta niinkun jotain ilmassa leijuvaa, että tota, tätä ei oikeen niinkun hahmota. (H3.)

Yksi tunnistettu ongelma oli se, että valmennus on kaikille sama. Muutaman haastateltavan mukaan, jos valmennus järjestettiin eri ryhmille, esimerkiksi myyjien lisäksi muille asiantuntijoille ja esimiehille, jotka toimivat myös itse myyjinä, ei myynnin asioista voida puhua koko kohderyhmälle samoilla sanoilla.

Olit sä missä tehtävässä hyvänsä, sä myyt, mutta ei voi puhua kaikille samalla lailla myynnistä. (H6.)

Yksi asia, jossa myös helposti mennään pieleen ja hukataan resursseja, oli muuttaman haastateltavan mukaan se, että taustatietoja ja tavoitteita ei kartoiteta yrityksen ulkopuoliselle valmentajalle riittävän hyvin ja valmentaja ei voi kohdentaa tekemisiä oikeisiin asioihin.

Jos he [valmennuksen tarjoaja] joutuu sen selvittämään, niin me ollaan maksettu turhaan siitä ajasta, kun he ei oo voinu kohdentaa tekemistään oikeisiin asioihin, vaan se aika on menny siihen, että sulle selviää matkan varrella, et apua me tehdään nyt väärää asioita tai voi että, ku me oltais tää osattu ottaa huomioon. (H6.)

Haastateltavan 3 kokemus siitä, että tunnetaitojen kehittämisen alkumetreillä myyjät voivat kokea hyvinkin erilaisia tuntemuksia ja skeptisyyttä tunneasioita kohtaan, voi olla hetkellinen tilanne, mikä voi olla hyvä tiedostaa kehittämisen aikana.

Ehkä niitä vähän mietitytti ja vähän pelotti et vitsi et tää on ihan huuhaata tai jotain et ei kuulostanu hyvältä ja ne oli jotenki niin varautuneita ja just ehkä vähän pelokkaita, kun ne tuli sit sinne valmennukseen. (H3.)

Kuvioon 10 on koottu tunnistetut ongelmat tunnetaitojen kehittämissä aikana.

Tunnistettut nykyongelmat



KUVIO 10. Tunnistettut ongelmat kehittämissä aikana

Kuvion 10 kahdessa ensimmäisessä ympyrässä on ne tunnistetut nykyongelmat, jotka liittyvät osaamisen kehittämisen menetelmään ja kahdessa viimeisessä ne, jotka liittyvät henkilöstön kehittäjän tukitoimiin.

5.2.2 Tavoitteet

Tunnetaitojen kehittämisen aikana suurin osa haastateltavista piti tärkeänä kehittämismenetelmän sisällön käytännönläheisyyttä ja peilaamista myyjien omiin kokemuksiin ja myyntitilanteiden esimerkkeihin. Haastateltava 5 kertoi, että tunnetaitojen kehittämisprosessin aikana heille oli koettu toimivaksi keskittyminen muutama asiaan kerrallaan.

Käydään näitä asioita teorian ja esimerkkien kautta läpi ja etitään vähän kokemuspohjan kautta jotain hetkiä missä on omassa toimenkuvassa huomattu, että oltais itse tälläisessä tilanteessa. (H5.)

Pyritään pitämään se fokus aina mahdollisimman kapeassa osiossa, että keskitytään yhteen tai maksimissaan kahteen asiaan kerralla ja pyritään ne sit viemään halutulle tasolle. (H5.)

Lähes kaikki haastateltavista olivat sitä mieltä, että valmennus tai muutaman päivän koulutus toimii alkusysäyksenä, mutta kehittyminen tunnetaidoissa tapahtuu vasta harjoittelun kautta. Tavoitteena useammalla oli, että myynnin esimiehet olivat apuna ohjaamassa ja tukemassa käytännön harjoittelua.

Lukemalla pystyy inspiroitumaan ja lukemalla pystyy oppimaan tai saamaan käyttöön jotain työkaluja, mut sitten se, miten tunnetaidoissa kehitytään, niin se tulee vaan harjoittelun kautta. (H7.)

Elikkä [koulutus] antaa sen alkusysäyksen, että näin toimitaan ja esimies valmentaa et toteutuuko se sit käytännössä mitä pitää tehdä toisin et se toteutuis, et tämmönen valmennus on tosi tärkeessä roolissa siinä myyntitaitojen kehittämisessä. (H2.)

Kehittämisprosessin aikana haastateltavat näkivät toimivana valmennuksen kohdentamisen ja yksilöllistämisen ryhmä- tai tehtävätasolla. Monelta haastateltavista saatiin huomioita siihen liittyen, että myyjän yksilötason oivallukset ja henkilökohtainen huomioiminen olivat tärkeitä asioita tunnetaitojen kehittämisessä.

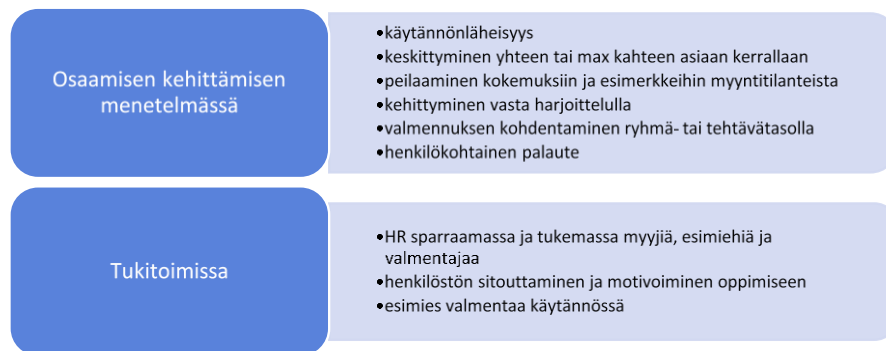
Mä halusin niin että kaikille on yksilöllistä myös, elikkä riippuen siitä tehtävästä, että sä saat paljon yksilöllisempää, joka on sitten enemmän siihen sun tehtävään liittyvää. (H6.)

Kyl mä sanoisin et niinkun mitkä just ne henkilöt sai just niinkun sellasen henkilökohtanen palaute, se on yleensä sellanen mikä uppoo parhaiten, kun se on just pelkästään sulle ja sun kans puhutaan ja keskitytään suhun. (H3.)

Tärkeä tavoite kehittämisen aikana haastateltavan 3 mukaan oli, että HR auttaa myös sitouttamaan myyjiä oppimisprosessiin, pitää motivaatiota ja innostunutta asennetta yllä sekä sparraa tarvittaessa myyjiä, esimiehiä ja myös valmentajaa.

Kuviossa 11 on tiivistettynä kehittämispöcessin aikana asetetut tavoitteet.

Mahdollisuudet



KUVIO 11. Tavoitteet kehittämisen aikana

Kuviossa 11 tavoitteet on luokiteltu kahteen kategoriaan: tavoitteisiin osaamisen kehittämisen menetelmässä sekä kehittämisen tukitoimissa.

5.2.3 Edistävät ja estävät tekijät

Minkä asioiden sitten koettiin edistävän tai estävän tunnetaitojen kehittämispöcessin aikaista vaikuttavuutta? Lähes kaikki haastateltavista pitivät hyvin tärkeänä tekijänä sitä, että henkilöstön kehittäjä myös itse osallistuu kehittämispöcessiin. Tätä pidettiin tärkeänä monesta eri syystä.

Lähes jokainen haastateltavista sanoi, että HR:n tärkein tehtävä oli tukea myyjiä ja esimiehiä kehittämisprosessin aikana. Kun HR-ammattilainen oli itse mukana, hän kykeni näkemään myyjien erilaisia reaktioita ja tuntemuksia valmennuksen aikana. HR onnistui näin kohdistamaan tukeaan paremmin ja sitouttamaan myyjiä kehittämisprosessin aikana.

Olin tosiaan ihan semmosessa niinkun tukijan ja kuuntelijan roolissa. (H1.)

Jos sua ei ollenkaa oteta siihen mukaan ja sit jos yhtäkkiä tullaankin kysymään, et hei et nyt tässä on tällänen hankala juttu et meidän täytyis tätä henkilöö jollain tavalla saada menemään tähän prosessiin ja jos et oo ollenkaan siinä mukana niin on se vähän vaikeeta sitten. (H3.)

Muutama haastateltavista pohti, että kun HR oli esimerkiksi tunnetaitovalmennuksessa mukana, HR pystyi tukemaan myös valmentajaa antamalla taustatietoa. HR kykeni prosessin aikana myös tarkastelemaan kriittisesti, ollaanko menossa oikeaan suuntaan ja kohti yhdessä asetettuja tavoitteita.

Me ollaan siinä niinkun tukena, mutta hyvin paljon hereillä siitä, et se kehittäminen on oikean suuntaista, – –, pitää mun mielestä olla aina valmis kriittisesti tarkastelemaan prosessin aikana, että olemmeko oikeasti sinne menossa vai tehdäänkö jotain tällä hetkellä väärin, joka ei vie meitä siihen maaliin. (H6.)

Tärkeänä haastateltavat pitivät myös sitä, että johto ja esimiehet olivat läsnä kehittämisprosessin aikana ja osallistuivat valmennukseen. Tällä tavoiteltiin muuttaman haastateltavan mukaan myyjien parempaa sitoutumista, kun myös johto oli sitoutunut tunnetaitojen kehittämiseen. HR-päällikkö on myös itse mukana johtoryhmässä, joten osallistumalla hän voi myös itse edustaa johdon sitoutumista. Myös organisaation viestintä ylhäältä alas nähtiin vaikuttavana, ja se koettiin hyvänä asiana, että myös johto ja esimiehet kehittävät omia tunnetaitojaan.

Johdon sitoutumista mä pystyn osoittaan sillä omalla toiminnallani, – –, ja sit se et mä sitoudun niihin itse myös olemaan mukana, tukena, järjestämässä, minä pystyn osottaan sillä lailla, että tota ajattelen niitä ihmisiä nimenomaan ja oon valmis tekemään toimia heidän näkökulmastaan. (H6.)

Yrityksessä se on hirveen iso merkitys mun mielestä sillä, et miten se viestitään niinkun ylhäältä alas, et mitä me halutaan saavuttaa näillä tekemisillä, sillä lailla niinkun, se koko porukan sitouttaminen.

Tai ensinnäkin, että sitten tää ylin johto on siinä sitten, osaavat puhua samaa kieltä. (H5.)

Muutamasta haastattelusta tuli ilmi, että HR-ammattilaisilla ei usein ole aikaa isommassa yrityksessä sparrata ja tukea kaikkia myyjiä henkilökohtaisesti. Siksi muutama sanoi tärkeäksi, että HR-ammattilainen olisi vähintään tukemassa esimiehiä ja esimies tukisi omaa tiimiään kehittämisprosessissa.

Haasteena se ajankäyttö, – –, mun rooli painottuu siihen, että mä pystyn antamaan ne työkalut ja tukemaan esimiehiä, tekemään sitä esimiestyötä ja johtamistyötä tehokkaasti ja koska aika ei riitä jokaisen yksittäisen työntekijän kehittymisen sparraamiseen, mikä ois ihanaa, mutta ei realistista. (H1.)

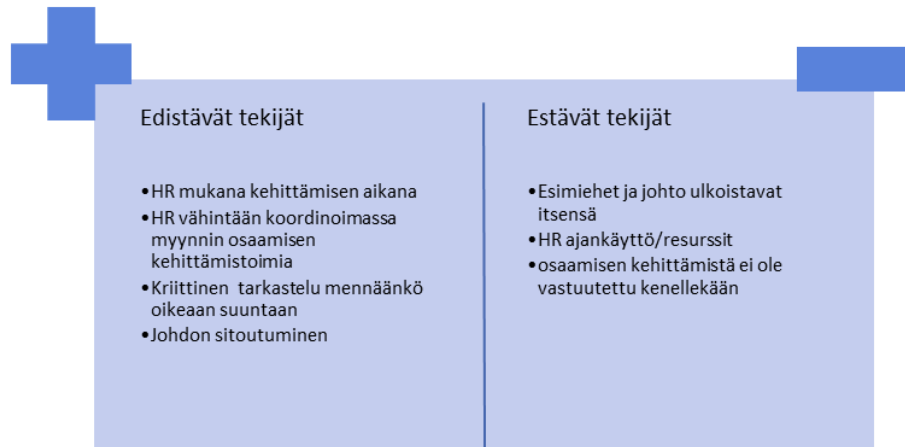
Yksi kehittämisprosessiin vaikuttava tekijä voi olla myös se, että esimiehillä ja HR:llä ei ole aikaa muiden töiden ohessa suunnitella kehittämismenetelmän sisältöä riittävästi. Kun myyjien tunnetaitojen kehittämisen suunnittelu, on annettu organisaatiossa selkeästi jonkun tai joidenkin vastuulle, se auttaa myös kehittämistoimien paremmassa toteutuksessa.

Se ero minkä oon huomannu silloin, ku oli ite linjaesimiehenä, niin ei ois ikinä maailmassa ollu aikaa sitten niinkun miettiä täyspäiväisesti esim oman tiimin kehittämistä koska sit se taas niinkun päivittäin esimiestyö vie huomattavan määrän aikaa kyllä. (H5.)

Myynnin esimiesten ja HR:n yhteistyö olisi myynnin koulutuspäällikön mielestä koko kehittämisprosessin ajan todella arvokasta, sillä myynnin osastolla toimiesaan hän kertoo keskittyvänsä helposti myynnin tavoitteisiin. Hänen mukaansa HR-ammattilaisilta voitaisiin saada arvokasta, neutraalia näkökulmaa ja HR:n vahvuuksia tueksi myyjien tunnetaitojen kehittämiseen.

Mun mielestä se ois arvokasta, että myynnissä varsinkin, niin meillä olis myös sitten vähän neutraalista näkökulmasta tuotavaa tota näkökulmaa, koska muuten se on sit usein sitä, että keskittyy vaan sen tuloksen parantamiseen, kun se tulee vaan niinkun myynnin sisältä. – – sieltä saatettais löytää semmosia työtapoja, toki myös parantaa panosta tai työn tulosta, mutta myös vie sen yksilön omaa tekemistä ja kokemusta omasta tekemisestä vielä seuraavalle tasolle. (H5.)

Kuvioon 12 on koottu tunnetaitojen kehittämisprosessin aikana huomioitavat edistävät ja estävät tekijät.



KUVIO 12. Edistävät ja estävät tekijät kehittämissprosessin aikana

Kuviosta 12 voidaan nähdä, että HR:n, johdon ja myynnin esimiesten osallistuminen kehittämissprosessiin nähtiin tärkeänä.

5.3 Tunnetaitojen kehittämissprosessin jälkeen

Myyjien tunnetaitojen kehittämissprosessin jälkeisessä vaiheessa tarkastellaan, mitä tunnetaitojen kehittämissprosessin jälkeen tapahtuu, miten vaikuttavuus olisi suurinta ja miten kehittyneemmät tunnetaidot oikeasti siirtyisivät myyjien työhön.

5.3.1 Tunnistetut ongelmat

Tunnetaitojen kehittämisen jälkeisessä vaiheessa tunnistettu yleinen kompastuskivi oli se, että kehittäminen on kertaluonteinen tapahtuma ja sillä ei ole jatkuvuutta.

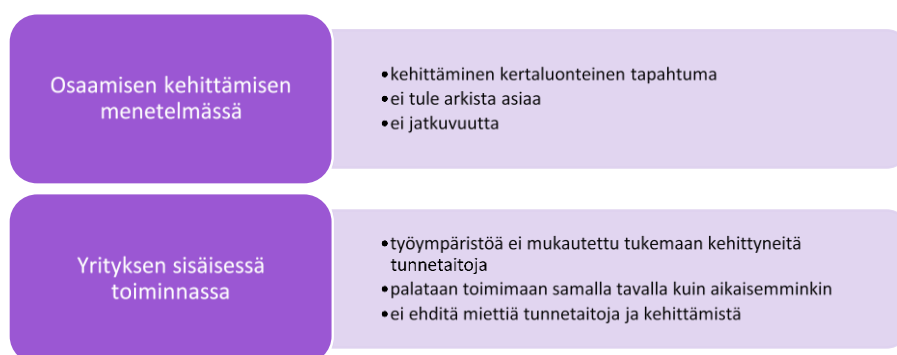
Sitä ei voi jättää tähän, elikkä sitten meillä pitää olla selkeesti vähän mietittynä ne seuraavat stepit. – – oikeen hyvä kurssi tai kurssipäivä niin sehän on niinkun semmonen vau, mut jos se ei jatku mitenkään niin eihän se niinkun, joo se jäi niinkun mieleen, mut eihän siitä tuu sellasta sulle arkista asiaa. (H6.)

Toinen tunnistettu asia oli se, että myyjä palaa työympäristöön, jossa totutut työkäytännöt huuhtovat uudet opitut asiat mukanaan ja tunnetaito- ja valmennus jää ai-noastaan hetkelliseksi, innostavaksi kokemukseksi.

Heti sen valmennuksen jälkeen sä oot innostunu ja näin, et vitsi tää oli hyvä ja nyt mä muutan mun toimintatapoja ja nyt mä sitä ja tätä, ja sit yhtäkkiä huomaa, et kuukauden kuluttua sä toimit ihan samalla tavalla, kun aikasemminkin ja sit sä et taas ehi enää miettiä niitä asi-oita, sä et ehi miettiä enää sitä kehittämistä. (H3.)

Kuviossa 13 on esiteltynä tunnistetut nykyongelmat.

Tunnistetut nykyongelmat



KUVIO 13. Tunnistetut ongelmat kehittämisprosessin jälkeen

Tunnistetut nykyongelmat (kuvio 13) on ryhmitelty kahteen kategoriaan: osaami-sen kehittämisen menetelmässä tunnistettuihin ja yrityksen sisäisessä toimin-nassa tunnistettuihin ongelmiin.

5.3.2 Tavoitteet

Jokainen haastateltavista oli sitä mieltä, että myyjien tunnetaitojen kehittämisprosessin jälkeen kehittämiselle täytyi luoda jatkuvuutta. Tavoitteena oli myös taito- jen harjoittaminen käytännössä ja harjoittelun ylläpito. Myyjien motivointi ja sitout-taminen harjoitteluun nähtiin HR:n tärkeänä tehtävänä. Suurin osa haastatelta-vista oli sisällyttänyt tunnetaidot myyjien kehittämisen seurantaan, kuten kehitys- keskusteluihin, tai he olivat keränneet myyjiltä palautetta tunnetaitojen kehittä-misprosessista.

Ylläpitää sitä, niinkun muistuttaa jatkuvasti, että mitä harjoitellaan ja mitä siitä seuraa, – –, ne uudet asiat käydään kerran sulle läpi luokkakoulutuksessa ja sen jälkeen niitä pitäis harjottaa sitten satoja tuhansia kertoja siellä kentällä niin se, että niitä jaksetaan muistuttaa ja kysellä että miten tää meni. (H5.)

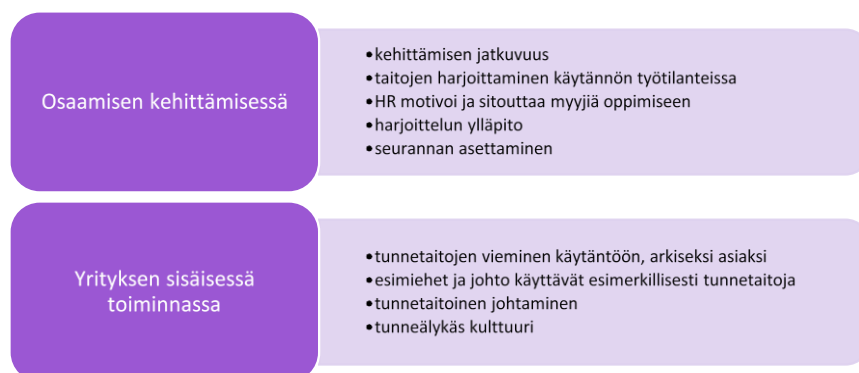
Mä ainakin pidin sen tosi tärkeänä just, että siellä on just se seuranta ja just, et se ei oo sellanen kertaluonteinen juttu, et hei nyt pidetään tää ja sitten ensi kysytään et pidetään joku testi ja tota sit sen jälkeen saa jonkun palautteen ja siinä se on et mun mielestä se pitäis olla sit sellanen jatkumo. (H3.)

Haastateltava 6 kertoi, että heillä oli tavoitteena vakiinnuttaa tunnetaidot koko organisaation asiaksi suunnaten kohti tunneälykästä kulttuuria. Jotta kehittyneemmät tunnetaidot siirtyisivät myyjien työhön, tavoitteena siis oli, että esimiehet ja johto käyttäisivät esimerkillisesti tunnetaitoja ja ohjaisivat myyjien työtä tunnetaitoisesti.

Sen pitää siirtyä sen kautta, että se johtaminen on sen tasoista, että kun niitten esimiehet on sitten, on siinä niin hekin esimerkillisesti käyttää tunnetaitoja ja sitten siitä tulee niinkun mä sanoin niin enemmän arkista ensinnäkin ja sitten ymmärretään, et se on meidän kulttuuri. Mutta kulttuurimuutos on tietysti hirveen hidasta, sen takia sitä pitää hyvin systemaattisesti yrittää tehdä. (H6.)

Kuviossa 14 on tiivistetty tavoitteet myyjien tunnetaitojen kehittämisprosessin jälkeen.

Tavoitteet



KUVIO 14. Tavoitteet tunnetaitojen kehittämisprosessin jälkeen

Tavoitteet on jaoteltu kuviossa 14 osaamisen kehittämiseen liittyviin asioihin sekä yrityksen sisäisessä toiminnassa huomioitaviin asioihin.

5.3.3 Edistävät ja estävät tekijät

Haastatteluista nousi esiin erilaisia edistäviä ja estäviä tekijöitä, jotka on hyvä ottaa huomioon kehittämisprosessin jälkeisessä vaiheessa.

Jotta tunnetaidot siirtyisivät paremmin myyjän työhön, edistävänä tekijöinä pidettiin käytännön harjoittelussa toistoa ja oivallutusta – haastateltavan 5 sanoin, positiivista jankkaamista. Siksi HR:llä ja esimiehillä oli hyvä olla ymmärrys kehittämisprosessin sisällöstä, jotta myyjien tunnetaitojen kehittämistä voitaisiin valmentaa paremmin.

Prosessi, joka toteutetaan ja sitä valmennetaan sitten esimiesten toimesta jatkossa, elikkä antaa sen alkusysäyksen, että näin toimitaan ja esimies valmentaa et toteutuuko se sit käytännössä, mitä pitää tehdä toisin et se toteutuis, et tämmönen valmennus on tosi tärkeessä roolissa siinä myyntitaitojen kehittämisessä. (H2.)

Tällä hetkellä on huomattu se, että niin sanotusti positiivinen jankkaaminen eli pyritään ensinnäkin huomaamaan sieltä ne et ”huomaisitsä et tää asia on menny eteenpäin”, et nyt sitä pitää vaan toistaa ja saada sieltä se oivallutus ehkä sieltä tekijästä itsestään esille. (H5.)

Haastateltava 1 kertoi, että hän ja myynnin esimiehet olivat osallistuneet myyjien kanssa tunnetaitojen valmennukseen ja sieltä saatua tietoa oli liitetty yrityksen jo olemassa olevaan sisäiseen myynnin valmentamiseen. Haastateltava 3 kertoi saaneensa myyjien tunnetaitojen valmennuksen jälkeen vielä yhteenvetoraportin, jonka avulla hän pystyi tarjoamaan enemmän tukea ja ohjausta tunnetaidoissa prosessin jälkeisessä vaiheessa sitä tarvitseville myyjille.

Liitettiin niinkun sitä sitten siihen myynnin valmennukseen, mitä ihan normaalissa johtamistyössä tehdään. (H1.)

Mähän sain sit sen semmosen yhteenvetoraportin, missä oli sitten nää kaikkien henkilöiden yhteenveto, et miten he pärjäsivät tässä näin, – –, niinkun ketkä ne henkilöt on, jotka ehkä tarvii sit enemmän tukea ja ohjausta. (H3.)

Haastateltava 5 kertoi, että he tarjosivat myyjille kehittämisen jälkeen sisäisten kouluttajien antamaa sparrausta ja sitä tarjottiin myyjän tarpeesta. Hän näki myös oppimisilmapiirillä olevan vaikutusta kehittyneempien tunnetaitojen ylläpidossa,

sillä hyvän oppimisilmapiirin kautta heille oli muodostunut positiivinen spiraali osaamisen kehittämiseen.

Se [oppimisen ilmapiiri] on tosi hyvä, ja toki sitä myös paljon niinkun promotaan aktiivisesti ja että ihan syystäkin, mutta siis se on, ehkä selkeiten meilläkin tulee tuolta kentältä sitä palautetta, että sekä esimiehet et myyjät itessään pyytää jatkuvasti, et hei voitais taas treenata jotain, tähän vielä jotain lisää tai tohon jotain lisää se sitten totakai ruokkii myös meidänki halua tehdä entistä enemmän ja positiivinen spiraali siinä. (H5.)

Kaikilla haastateltavista esimiehille oli jo järjestetty tunnetaitojen koulutusta. Esimiehille järjestetty tunnetaitojen kehittäminen koettiin edistäväksi tekijäksi myös myyjien tunnetaitojen kehittämisen jälkeen, kun esimiehet pystyivät huomioimaan tunnetaidot myyjän työssä. He pystyivät näin valmentamaan myyjiä ja näyttämään esimerkkiä omalla toiminnallaan.

Esimiehiä koulutetaan kolme kertaa vuodessa, käyvät kertaamassa käytännössä kaikki olennaisia esimiestäitoja ja yks niistä on sitten nää missä puhutaan tunnetaidoista ja näistä käyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä ja niiden huomioimisesta ja ymmärtämisestä. (H5.)

Suurin vaikutus tulee kuitenkin siitä, kun se esimerkillinen johtaminen on niinkun tunneälykästä niin tota siellähän se suurin vaikutus on kuitenkin, koska sehän niinkun erimerkkinä. (H6.)

Ei puhuta pelkästään niinkun myyjien tunnetaidoista vaan esimiesten tunnetaidoista, jotta he osaa valmentaa meidän myyjiä mahdollisimman hyvin. (H2.)

Haastatteluista nousee ilmi, että ajankohtainen koronatilanne on voinut olla kiihdyttävä asia, mutta toisaalta jarruttava tekijä myyjien tunnetaitojen kehittämisen seurannassa ja kehittämisprosessin jälkeisessä vaiheessa.

Mä aattelen ite, tämmönen korona-aika, mikä nyt on tullu tähän meille vielä, niin mä toivon kovasti, että nyt jos koskaan niin oltais opittu vähän enemmän sitä niinku inhimillistä puolta, huolehtimaan toinen toisistaan enemmän. (H6.)

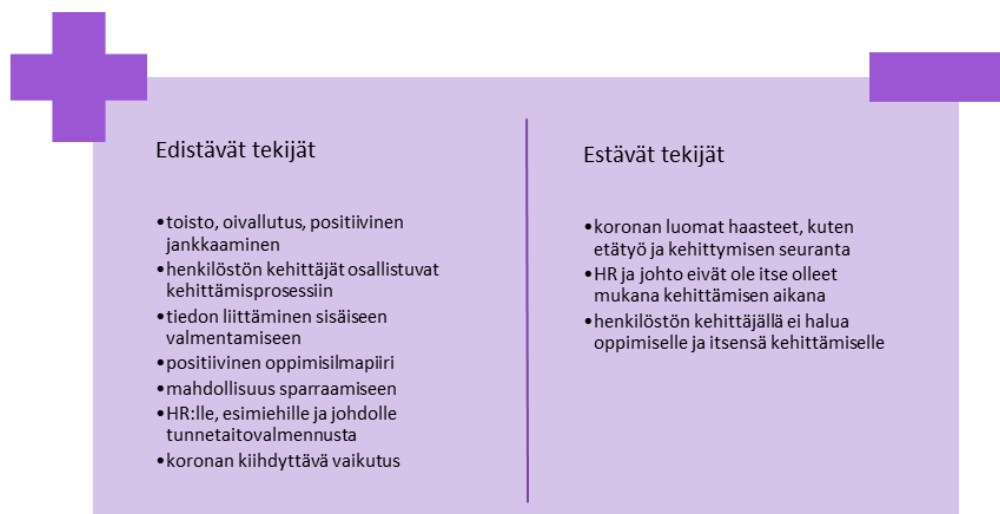
Korona tuli nii kyl siinä tuli vähän sellanen, et se etäisyys ja sit vaan Teams-palaverit, niin et sä ollu sit niin enää siinä, sul ei ollu sellasta näppituntumaa hyvää siihen porukkaan samalla tavalla. (H3.)

Haastateltava 5 toimii sisäisenä myynnin kouluttajana. Hän näki etuna, että kun henkilöstön kehittäjä itse on läsnä tunnetaitojen kehittämisen aikana, tämä pystyy

samalla kehittämään itseään koko ajan lisää ja suunnittelemaan sen pohjalta seuraavia kehittämisen sisältöjä paremmin. Se saa aikaan toimivaa jatkuvuutta.

Se on myös paras tapa, ainakin mulle kehittää itseään olla näkemässä niiden valmennettavien kehitystä ja löytää sieltä sitten itselleen täysin uusia juttuja. – –, se tekee myös mulle tosi hyvää henkilökohtasella tasolla, koska silloin sä käyt myös ite niitä asioita läpitte huomaamatta sieltä tarkoituksella tai vahingossa tulee myös kehittäneeksi omia taitoja siinä samalla. (H5.)

Kuvioon 15 on tehty yhteenveto edistävistä ja estävistä tekijöistä myyjien tunnetaitojen kehittämisen jälkeen.



KUVIO 15. Edistävät ja estävät tekijät tunnetaitojen kehittämisen jälkeen

Kuviosta 15 voidaan huomata, että kehittämisprosessin jälkeen HR, esimiehet ja johto voivat tukea myyjien tunnetaitojen harjoittelua työympäristössä.

5.4 Yhteenveto

Opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen tavoitteena oli saada ymmärrystä ja näkökulmia HR-alan ammattilaisilta tutkimusongelmaan, miten HR voi tukea B2B-myyjien tunnetaitojen kehittämistä ja mikä merkitys tunnetaidoilla on HR:n näkökulmasta myyntityön tekemiselle. Yhteenvedossa tarkastellaan aineiston analyysin tuloksia.

Ennen tunnetaitojen kehittämisprosessia

Kaikki haastateltavani HR-ammattilaiset pitivät tunnetaitoja merkityksellisinä myyjien työssä. Myyjien tunnetaitojen kehittämisen tavoitteena oli parantaa myyjän vuorovaikutustaitoja asiakaskohtaamisissa. Tunnetaitojen kehittämisellä tavoiteltiin myös myyjän käyttäytymiseen liittyviä asioita, kuten myyjän itsetuntemuksen lisäämistä, motivaation ja itseluottamuksen parantumista. Myyjien tunnetaitojen kehittämistarpeita oli tunnistettu myös yrityksen sisäisessä toiminnassa, kuten esimerkiksi, että tunteista ei puhuttu organisaatiossa ja asioita herkästi oletettiin ymmärtämisen sijaan. Yrityksen sisäisen toiminnan kannalta myyjien tunnetaitojen kehittämisen tavoitteena oli muun muassa kasvattaa tulosta, lisätä työkaluja myyntityöhön, parantaa sisäistä yhteistyötä ja prosesseja sekä lisätä myyjien hyvinvointia. Yhdellä haastateltavista tavoitteena oli saavuttaa koko organisaation tunneälykäs kulttuuri.

Aineistosta voidaan poimia myyjien tunnetaitojen kehittämisen aloittamiseen liittyviä edistäviä ja estäviä tekijöitä. Muun muassa johdon ja henkilöstön kehittäjien vastuuhenkilöiden omat tunnetaidot, mielenkiinto tunnetaitoja kohtaan ja se, pidetäänkö tunnetaitoja merkityksellisenä myynnissä menestymisen kannalta, voivat vaikuttaa siihen, valitaanko myyjien tunnetaidot kehittämiskohteeksi. Myös yrityksen resurssit voivat vaikuttaa, onko organisaatiossa sopiva hetki kehittämiseksi. Muutoshalu organisaatio- ja yksilötasolla nähtiin myös tärkeänä tekijänä, lähdetäänkö tunnetaitoja kehittämään. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että organisaation ja myyjien tuli olla tietyllä valmiusasteella tunnetaitojen kehittämiseen ja osa taas näki, että myyjien tunnetaitoja voidaan kehittää missä vaiheessa tahansa.

Tunnetaitojen kehittämisprosessin aikana

Haastateltavat kertoivat erilaisia näkökulmia ja kokemuksia, mitä tunnetaitojen kehittämisprosessin aikana on hyvä ottaa huomioon. Jokainen haastateltavista oli sitä mieltä, että tunnetaidoissa kehittyminen tapahtuu vasta harjoittelun avulla käytännön työelämässä. Siksi tunnetaitojen kehittämisessä tehokkaina ominaisuuksina pidettiin kehittämisen menetelmän käytännölläisyyttä ja peilaamista myyjien kokemuksiin ja työelämän esimerkkeihin. Todella tärkeänä pidettiin sitä, että HR on itse myös mukana kehittämisen aikana, ja lähes jokainen haastatel-

tavista piti HR:n tärkeimpänä tehtävänä myyjien, esimiesten sekä tunnetaitovalmentajan tukemista kehittämisprosessin aikana. Myös esimiesten ja johdon osallistumista kehittämisprosessiin pidettiin myyjien sitoutumista ja oppimismotivaatiota ylläpitävänä asiana.

Tunnetaitojen kehittämisprosessin jälkeen

Myyjien tunnetaitojen kehittämisprosessin jälkeen oli tärkeä luoda jatkuvuutta sekä mukauttaa työympäristöä ja yrityksen sisäistä toimintaa tukemaan myyjien harjoittelua ja kehittymistä. HR voi tässä vaiheessa olla motivoimassa, sitouttamaan ja ylläpitämässä myyjien harjoittelua käytännössä, ja tietoa kehittämisprosessista voitiin liittää myös yrityksen jo olemassa oleviin kehittämisen menetelmiin. Tunnetaitojen kehittämiselle oli haastatteluiden mukaan myös hyvä suunnitella seuranta ja suuri osa haastateltavista olikin liittännyt sen osaksi myyjien kehityskeskusteluita tai he olivat keränneet palautetta myyjiltä kehittämisestä. Myös johtamista ja esimiestyötä sekä positiivista oppimisilmapiiriä pidettiin tärkeinä harjoittelua tukevinä asioina. Jotta vaikuttavuus kehittämisen jälkeen olisi kaikkein suurinta, tärkeänä pidettiin, että HR oli osallistunut itse tunnetaitojen kehittämisprosessiin. Tämä auttoi seuraavien kehittämistoimien suunnittelussa. Henkilöstön kehittäjä pystyi osallistumalla kehittämään myös omaa tunnetaito-osaaamistaan, mikä nähtiin hyödyksi myyjien tunnetaitojen kehittämisen jatkuvuuden suunnittelemisen kannalta.

Kuvioon 16 on tehty tutkimustulosten yhteenveto.

Ennen

Tunnistetut nykyongelmat

Aistiaistohommissa	<ul style="list-style-type: none"> • myyjä ei reagoi asiakkaan tunnetuksiin • asiakas ei ole tunnettu, ei tunnisteta, ei tunneta • myyjä ei tiedä asiakkaan nimeä, ei tiedä asiakkaan yrityksen nimeä • myyjä ei tiedä asiakkaan toimintaa, ei tiedä asiakkaan toimintaa • myyjä ei tiedä asiakkaan toimintaa, ei tiedä asiakkaan toimintaa • myyjä ei tiedä asiakkaan toimintaa, ei tiedä asiakkaan toimintaa
Myyjän kättymisessä	<ul style="list-style-type: none"> • myyjä ei tiedä asiakkaan nimeä • myyjä ei tiedä asiakkaan yrityksen nimeä • myyjä ei tiedä asiakkaan toimintaa, ei tiedä asiakkaan toimintaa • myyjä ei tiedä asiakkaan toimintaa, ei tiedä asiakkaan toimintaa • myyjä ei tiedä asiakkaan toimintaa, ei tiedä asiakkaan toimintaa
Yrityksen sisäisissä toiminnissa	<ul style="list-style-type: none"> • myyjä ei tiedä asiakkaan nimeä • myyjä ei tiedä asiakkaan yrityksen nimeä • myyjä ei tiedä asiakkaan toimintaa, ei tiedä asiakkaan toimintaa • myyjä ei tiedä asiakkaan toimintaa, ei tiedä asiakkaan toimintaa • myyjä ei tiedä asiakkaan toimintaa, ei tiedä asiakkaan toimintaa

Mahdollisuudet

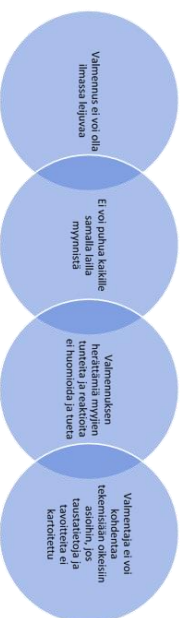
Aistiaistohommissa	<ul style="list-style-type: none"> • parantunut vuorovaikutus ja ihmiskokemukset • parantunut vuorovaikutus ja ihmiskokemukset • parantunut vuorovaikutus ja ihmiskokemukset • parantunut vuorovaikutus ja ihmiskokemukset • parantunut vuorovaikutus ja ihmiskokemukset
Myyjän kättymisessä	<ul style="list-style-type: none"> • parantunut vuorovaikutus ja ihmiskokemukset • parantunut vuorovaikutus ja ihmiskokemukset • parantunut vuorovaikutus ja ihmiskokemukset • parantunut vuorovaikutus ja ihmiskokemukset • parantunut vuorovaikutus ja ihmiskokemukset
Yrityksen sisäisissä toiminnissa	<ul style="list-style-type: none"> • parantunut vuorovaikutus ja ihmiskokemukset • parantunut vuorovaikutus ja ihmiskokemukset • parantunut vuorovaikutus ja ihmiskokemukset • parantunut vuorovaikutus ja ihmiskokemukset • parantunut vuorovaikutus ja ihmiskokemukset



Edistävät tekijät	<ul style="list-style-type: none"> • johdon ja henkilöstön kehittäminen onnistunut • myyjä ei tiedä asiakkaan nimeä • myyjä ei tiedä asiakkaan yrityksen nimeä • myyjä ei tiedä asiakkaan toimintaa, ei tiedä asiakkaan toimintaa • myyjä ei tiedä asiakkaan toimintaa, ei tiedä asiakkaan toimintaa
Estävät tekijät	<ul style="list-style-type: none"> • tunnetuksi on vain yksi asiakas • myyjä ei tiedä asiakkaan nimeä • myyjä ei tiedä asiakkaan yrityksen nimeä • myyjä ei tiedä asiakkaan toimintaa, ei tiedä asiakkaan toimintaa • myyjä ei tiedä asiakkaan toimintaa, ei tiedä asiakkaan toimintaa

Aikana

Tunnistetut nykyongelmat



Mahdollisuudet

Osaamisen kehittämisen menetelmässä	<ul style="list-style-type: none"> • käytännön läheisyys • kehittäminen yhteisen tai maks. kahden asian kerroksella • peliaaminen kokemuksin ja esimerkkeihin myyjäistilanteista • kehittymisen vauhti harjoittelulla • voimavarojen kohdentaminen ryhmä- tai tehtäväkohtaisesti • henkilökohtainen palaute
Tukitoimissa	<ul style="list-style-type: none"> • HR-spuurissa ja tukemassa myyjä, esimiehille ja välineitä • henkilöstön sitouttaminen ja motivoiminen oppimiseen • esimiehen välineitä tukitoimissa



Edistävät tekijät	<ul style="list-style-type: none"> • HR mukana kehittämisen alkuun • HR välineitä koordinoimassa myyjien osaamisen kehittämistä • kriittinen tarkastelu memohätkö • johdon sitoutuminen
Estävät tekijät	<ul style="list-style-type: none"> • esimiehille ja johto ulkoistavat • HR-ajankäyttö/resurssit • osaamisen kehittämistä ei ole vastustettu keneiltään

Jälkeen

Tunnistetut nykyongelmat

Osaamisen kehittämisen menetelmässä	<ul style="list-style-type: none"> • kehittäminen kerralluonteinen tapahtuma • ei tule arkista asiasta • ei jatkuvuutta
Yrityksen sisäisissä toiminnissa	<ul style="list-style-type: none"> • työpaikalla ei mukautettu tukemaan kehittämistä • palataan toimimaan samalla tavalla kuin alkuajankautta • ei ehditä miettiä tunnetiloja ja kehittämissä

Tavoitteet

Osaamisen kehittämisen menetelmässä	<ul style="list-style-type: none"> • kehittäminen jatkuvuus • sitoutteen harjoittaminen käytännön työtilanteissa • HR-muovi ja sitoutta myyjä oppimiseen • harjoittelun ylläpito • seurannan asettaminen
Yrityksen sisäisissä toiminnissa	<ul style="list-style-type: none"> • tunnetilojen viemisen käytäntöön, arkiseksi asiaksi • esimiehille ja johto käytävät esimerkiksi tunnetiloja • tunnetilojen johtaminen • tunnetilojen kulttuuri



Edistävät tekijät	<ul style="list-style-type: none"> • johto on valinnut positiivisen • henkilöstön kehittäjä osallistavat • kehittämisprosessin • tiedon välittämisen sisäiseen • myyjien osallistuminen • mallitulos sparraaminen • HR:lle, esimiehille ja johdolle • tunnetilojen viemistä • koronaan kiinnittävä vaikutus
Estävät tekijät	<ul style="list-style-type: none"> • korona on luonut haasteita, kuten • edistyksen ja kehittämisen seurauksena • myyjien osallistuminen • henkilöstön kehittäjä ei halua • oppimiseen ja jatkuvuuteen

KUVIO 16. Yhteenveto tutkimustuloksista

Yhteenvetokuvioon (kuvio 16) on koottu keskeisimmät tutkimustulokset myyjien tunnetaitojen kehittämisprosessin eri vaiheissa: ennen, aikana ja jälkeen. Kuvion tavoitteena on luoda käsitys kehittämisprosessin kokonaisuudesta ja sen tarkoituksena on koota yhteen tutkimustulosten tiivistävät kuviot, eli jokaisen vaiheen nykyongelmat, tavoitteet ja edistävät ja estävät tekijät.

5.5 Kehittämis ehdotukset yrityksille

Aineiston analysoinnin keskeisimpiä tuloksia voidaan soveltaa yritysten hyödyksi myyjien tunnetaitojen kehittämisen tueksi.

Työkalu tunnetaitojen kehittämiseksi

Tutkimustulosten yhteenvetokuvion (kuvio 16) pohjalta on kehitetty taulukko HR:n proaktiiviseksi työkaluksi myyjien tunnetaitojen kehittämiseksi (taulukko 2). Kysymykset perustuvat täysin toteutettuihin haastatteluihin ja ovat siis esimerkkejä. Työkalu toimii siten, että jos vastaus on ”kyllä” kyseiseen kohtaan laitetaan rasti ruutuun.

TAULUKKO 2. HR:n proaktiivinen työkalu tunnetaitojen kehittämiseksi.

1. Tunnistetaan nykyongelmat		2. Määritellään tavoitteet		3. Huomioidaan edistävät tekijät		4. Vältä estävät tekijät	
Ennen							
Asiakaskohtaamisissa							
<input type="checkbox"/>	Jätetäänkö myyjä reagoimatta asiakkaan tunnetiloihin?	<input type="checkbox"/>	Halutaanko parantaa myyjien vuorovaikutus- ja ihmisisuhteita?	<input type="checkbox"/>	Pitävätkö johto ja henkilöstön kehittäjät tunnetaitoja merkityksellisenä?	<input type="checkbox"/>	Ovatko tunneasiat "tunnetaidot" tai "tunneily" vieraita organisaatiossa?
<input type="checkbox"/>	Toimiko myyjä asiakaskohtaamisessa samalla suunnitellulla tyylillä?	<input type="checkbox"/>	Halutaanko parantaa viestintätaitoja?	<input type="checkbox"/>	Onko tarpeeksi tietoa tunnetaitojen merkityksestä myynnissä menestyksessä?	<input type="checkbox"/>	Ovatko käsitteet "tunnetaidot" tai "tunneily" vieraita organisaatiossa?
<input type="checkbox"/>	Tuntuuko myyjästä, että asiakkailla "ei ole tarvetta"?	<input type="checkbox"/>	Halutaanko ottaa huomioon asiakkaan tunnelia?	<input type="checkbox"/>	Onko muutoshalua (yksilö- ja organisaatiossa)?	<input type="checkbox"/>	Tuntuuko, että organisaatio/myyjät eivät ole valinnut tunnetaitojen kehittämiseen?
<input type="checkbox"/>	Tähtääkö myyjä asiakaskohtaamisessa tilan omalla puolellaan tai diaesityksellään?	<input type="checkbox"/>	Halutaanko rakentaa parempaa luottamusta?	<input type="checkbox"/>	Onko henkilöiden kehittämistä mielekkäintä tunnetaitojen kohtaan?	<input type="checkbox"/>	Tuntuuko, että myyjien tunnetaitojen kehittämiseen ei ole resursseja?
<input type="checkbox"/>	Lähetetäänkö myyjä viestin tai esteitee tarjouksen sähköpostitse soittamisen sijaan?	<input type="checkbox"/>	Halutaanko vaikuttaa ja vakuuttaa asiakas?	<input type="checkbox"/>	Huomioidaanko rekytointiprosessissa myyjien tunnetaitoja?	<input type="checkbox"/>	Koetaan, että tunnetaitojen kehittäminen ei ole työnantajan vastuulla?
<input type="checkbox"/>	Onko myyjällä vaikeuksia vaikuttaa asiakkaaseen tunnetasolla (osallistamalla, tarinalla, sanastamalla)?	<input type="checkbox"/>	Halutaanko ymmärtää asiakasta paremmin?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Koetaan, että tunnetaitojen kehittäminen ei ole työnantajan vastuulla?
Myyjän käytäytymisessä							
<input type="checkbox"/>	Onko myyjällä oma tyylilmyydä tai onko hän kangistunut kaavoihin?	<input type="checkbox"/>	Onko tavoitteena myyjien motivaation kasvattaminen?	<input type="checkbox"/>	Onko tavoitteena myyjien motivaation kasvattaminen?	<input type="checkbox"/>	Halutaanko auttaa myyjä omien toimintatapojen tarkastelussa ja reflektoinnissa?
<input type="checkbox"/>	Onko myyjällä paljon ulkoisia syitä sille, miksi myyjä ei saa tulosta?	<input type="checkbox"/>	Halutaanko uutta dialogia?	<input type="checkbox"/>	Halutaanko lisätä myyjien tseurumusta ja -luottamusta?	<input type="checkbox"/>	Halutaanko lisätä myyjien tseurumusta ja -luottamusta?
<input type="checkbox"/>	Kokeeko myyjä, että asiakkaat ovat "veemäisiä"?	<input type="checkbox"/>	Halutaanko parantaa myyjien empatiakykyä?	<input type="checkbox"/>	Halutaanko lisätä myyjien tseurumusta ja -luottamusta?	<input type="checkbox"/>	Halutaanko lisätä myyjien tseurumusta ja -luottamusta?
<input type="checkbox"/>	Onko myyjällä jokin tyyli, josta myyjä ei tseur ole tietoinen, mikä estää tekemästä jotain?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Yrityksen sisällä							
<input type="checkbox"/>	Havaitaanko ongelmia yrityksen sisäisessä viestinnässä?	<input type="checkbox"/>	Halutaanko prosesseista tehokkaampia?	<input type="checkbox"/>	Halutaanko lisätä myyjien tseurumusta ja -luottamusta?	<input type="checkbox"/>	Halutaanko lisätä myyjien tseurumusta ja -luottamusta?
<input type="checkbox"/>	Ajauttaanko herkästi / ristiriitoin tai väärinymmärryksiin?	<input type="checkbox"/>	Onko tavoitteena tarjota myyjien työhön tukea ja työkaluja myynnissä pärjäämiseen muuttavassa ympäristössä?	<input type="checkbox"/>	Halutaanko lisätä myyjien tseurumusta ja -luottamusta?	<input type="checkbox"/>	Halutaanko lisätä myyjien tseurumusta ja -luottamusta?
<input type="checkbox"/>	Jätetäänkö organisaatiossa puhuttamatta tunnetaitoja?	<input type="checkbox"/>	Halutaanko myyjien energia keskittyä oikeisiin asioihin?	<input type="checkbox"/>	Halutaanko lisätä myyjien tseurumusta ja -luottamusta?	<input type="checkbox"/>	Halutaanko lisätä myyjien tseurumusta ja -luottamusta?
<input type="checkbox"/>	Oleetaanko asiota ilman riittävästi keskustelua?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Onko työ- tai tunnelinapiliri huono?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Aikana							
<input type="checkbox"/>	Tuntuuko, että valmistus on liian abstraktista?	<input type="checkbox"/>	Osaamisen kehittämisen menetelmässä	<input type="checkbox"/>	Onko HR mukana kehittämisen aikana?	<input type="checkbox"/>	Ovatko esimiehet ja johto ulkoistaneet itsensä prosessissa?
<input type="checkbox"/>	Jätetäänkö valmistuksen herättämä myyjien tunteita ja reaktioita huomiotta ja tukemat?	<input type="checkbox"/>	Onko valmistuksessa käytännönläheisyyttä ja konkretiaa?	<input type="checkbox"/>	Onko valmistuksessa käytännönläheisyyttä ja konkretiaa?	<input type="checkbox"/>	Onko HR vähintään koordinoimassa kehittämistoimia?
<input type="checkbox"/>	Onko valmistajalla vaikeuksia kohdentaa tekemiset oikeisiin asioihin?	<input type="checkbox"/>	Keskitytäänkö yhteen tai max kahteen asiaan kerrallaan?	<input type="checkbox"/>	Onko valmistuksessa käytännönläheisyyttä ja konkretiaa?	<input type="checkbox"/>	Onko HR vähintään koordinoimassa kehittämistoimia?
<input type="checkbox"/>	Puhutaanko kaikille samalla lailla myynnistä?	<input type="checkbox"/>	peilataan kokemuksia ja esimerkkeihin käytännön myyntitilanteista?	<input type="checkbox"/>	Onko valmistuksessa käytännönläheisyyttä ja konkretiaa?	<input type="checkbox"/>	Onko HR vähintään koordinoimassa kehittämistoimia?
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	kehittymisen harjoittelua: viedäänkö taidot käytännöön?	<input type="checkbox"/>	Onko valmistuksessa käytännönläheisyyttä ja konkretiaa?	<input type="checkbox"/>	Onko HR vähintään koordinoimassa kehittämistoimia?
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Onko valmistus kohdennettu ryhmä- tai tehtävätasolla?	<input type="checkbox"/>	Onko valmistuksessa käytännönläheisyyttä ja konkretiaa?	<input type="checkbox"/>	Onko HR vähintään koordinoimassa kehittämistoimia?
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Ametaan ko myyjille henkilökohtaisia palautetta?	<input type="checkbox"/>	Onko valmistuksessa käytännönläheisyyttä ja konkretiaa?	<input type="checkbox"/>	Onko HR vähintään koordinoimassa kehittämistoimia?
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Tukiolimet	<input type="checkbox"/>	Onko valmistuksessa käytännönläheisyyttä ja konkretiaa?	<input type="checkbox"/>	Onko HR vähintään koordinoimassa kehittämistoimia?
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Tuetaanko myyjä, esimiehä ja valmentajaa?	<input type="checkbox"/>	Onko valmistuksessa käytännönläheisyyttä ja konkretiaa?	<input type="checkbox"/>	Onko HR vähintään koordinoimassa kehittämistoimia?
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Onko henkilöstö sitoutettu ja motivoitu oppimiseen?	<input type="checkbox"/>	Onko valmistuksessa käytännönläheisyyttä ja konkretiaa?	<input type="checkbox"/>	Onko HR vähintään koordinoimassa kehittämistoimia?
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Valmentavatko myös esimiehet tunnetaitoja?	<input type="checkbox"/>	Onko valmistuksessa käytännönläheisyyttä ja konkretiaa?	<input type="checkbox"/>	Onko HR vähintään koordinoimassa kehittämistoimia?
Jälkeen							
Osaamisen kehittämisen menetelmässä							
<input type="checkbox"/>	Onko kehittäminen kerrallomittainen tapahtuma?	<input type="checkbox"/>	Ojauksellisuus menetelmässä	<input type="checkbox"/>	Onko harjoittelussa toistoa, oivaluusta, positiivista jankkaamista?	<input type="checkbox"/>	Luoko korona haasteita osaamisen kehittämisen seurantaan?
<input type="checkbox"/>	Tunnetaidosta ei tule aikinen asia?	<input type="checkbox"/>	Onko jatkumo ja seuraavat kehittämistoimet suunniteltuna?	<input type="checkbox"/>	Osaillistuvaita henkilöiden kehittäjät kehittämisprosessissa?	<input type="checkbox"/>	Ovatko HR ja johto olleet tseur pois prosessista kehittämisen aikana?
<input type="checkbox"/>	Kehittämistoimilla ei ole jatkuvuutta?	<input type="checkbox"/>	Harjoitetaan ko taitoja käytännön työtilanteissa?	<input type="checkbox"/>	Onko tietoa illettä sisäiseen kehittämiseen?	<input type="checkbox"/>	Ovatko HR ja johto olleet tseur pois prosessista kehittämisen aikana?
<input type="checkbox"/>	Yrityksen sisällä	<input type="checkbox"/>	Motivoitetaan ko myyjä tunnetaitojen oppimiseen työtilanteissa?	<input type="checkbox"/>	Onko oppimistilapiliri kehittämistä?	<input type="checkbox"/>	Ovatko HR ja johto olleet tseur pois prosessista kehittämisen aikana?
<input type="checkbox"/>	Onko kehittämis toimien jälkeen työympäristö samantainen kuin ennenkin?	<input type="checkbox"/>	Ylläpidetäänkö harjoittelua?	<input type="checkbox"/>	Onko kehittämiselle asetettu seuranta?	<input type="checkbox"/>	Ovatko HR ja johto olleet tseur pois prosessista kehittämisen aikana?
<input type="checkbox"/>	Palataan ko kehittämis toimien jälkeen toimimaan samalla tavalla kuin aikaisemminkin?	<input type="checkbox"/>	Onko kehittämiselle asetettu seuranta?	<input type="checkbox"/>	Onko kehittämiselle asetettu seuranta?	<input type="checkbox"/>	Ovatko HR ja johto olleet tseur pois prosessista kehittämisen aikana?
<input type="checkbox"/>	Onko myyjien haastavaa ehtiä miettimään tunnetaitoja ja niiden kehittämistä työssään?	<input type="checkbox"/>	Yrityksen sisäisessä toiminnassa	<input type="checkbox"/>	Viedäänkö tunnetaidot käytännön, arkielämään ko asiakasi yritykseen?	<input type="checkbox"/>	Onko esimiehillä ja johdolla järjestetty tunnetaito valmennusta?
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Käytetäänkö esimiehet esimiekillisesti tunnetaitoja?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Edistääkö koronatilanne muutoksia?
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Onko johtaminen tunnetaitoista?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Pyritään ko kohti tunneilkkästä kulttuurua?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	

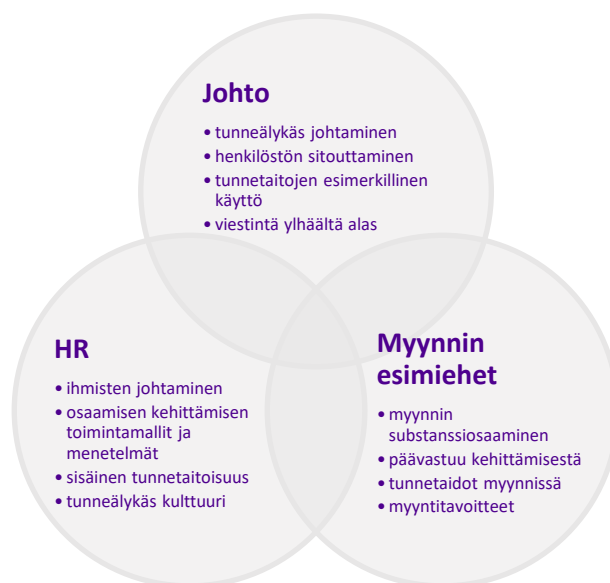
HR:n proaktiivinen työkalu tunnetaitojen kehittämiseksi

Moona Kortsemäki, 23.3.2021, Tampereen ammattikorkeakoulu

Taulukossa 2 ensimmäinen sarake ensimmäisellä rivillä auttaa tunnistamaan organisaation ongelmat. Jos rasteja tulee paljon, voi olla hyvinkin syytä lähteä kehittämään myyjien tunnetaitoja. Ensimmäisen sarakkeen toinen ja kolmas rivi auttavat tunnetaitojen kehittämisprosessin suunnittelussa, jotta kompastuskivet olisi helpompi välttää. Toinen sarake auttaa tunnetaitojen kehittämisen tavoitteiden asettamisessa prosessin eri vaiheissa. Kolmannessa sarakkeessa tehdään näkyväksi tunnetaitojen kehittämisprosessia edistävät tekijät ja neljännessä estävät tekijät.

Kokonaisuuden optimaalinen huomiointi

Opinnäytetyön tutkimuksen pohjalta voitaisiin todeta, että kolmen toimijan, HR:n, myynnin esimiesten ja johdon yhteistyö tunnetaitojen koko kehittämisprosessissa olisi arvokasta. Jokainen toimija on mahdollistamassa niitä asioita, mitkä ovat keskeisiä myyjien tunnetaitojen kehittämisen kannalta (kuvio 17).



KUVIO 17. Kokonaisuuden optimaalinen huomiointi myyjien tunnetaitojen kehittämisprosessissa

Tutkimuksesta tulee ilmi, että jokaisella kuvion 17 toimijalla on omat prioriteettinsä, jotka on kuvattu yllä olevaan kuvioon jokaisen toimijan alle luettelolla. Kuvion keskellä oleva tummin alue kuvastaa optimaalisinta tilannetta myyjien tunnetaitojen kehittämisprosessin kannalta.

HR:n erikoisosaamisena on ihmisten johtamisen näkökulma. Henkilöstön kehittäjiä vastuulla on osaamisen kehittämisen toimintamallien ja menetelmien rakentaminen. Tutkimuksesta nousee esiin monia asioita, miksi HR:n on hyvä olla mukana myyjien tunnetaitojen kehittämisprosessissa. Teoriaosuudessa esiteltiin HR:n roolit: henkilöstön kehittäjä, muutoksen edistäjä, strateginen kumppani ja hallinnollinen asiantuntija. Jos HR edustaa organisaatiossa näitä kaikkia rooleja, HR-ammattilaisilla on mahdollisuus osaamisen kehittämisen lisäksi edistää tunnetaitojen kehittämisen kannalta tärkeää muutoshalua ja muutoksen onnistumista, edistää myynnin tavoitteiden ja strategian onnistumista ja sisällyttää tunnetaidot myös organisaation muihin prosesseihin ja toimintoihin, samalla edistäen sisäistä tunnetaitoisuutta ja tukien organisaatiota kohti tunneälykästä organisaatiokulttuuria.

Myynnin esimiehet toimivat ensisijaisesti myynnin substanssin ja asialähtöisen johtamisen ytimessä. Myynnin esimiehillä myyntitavoitteet ja tunnusluvut ohjaavat myynnin osaamisen kehittämistä. Vaikutus myyjien tunnetaitojen kehittämisellä saattaa siis olla suurinta asiakaskohtaamisissa ja myyntitilanteissa. Tutkimuksesta tulee esiin, että myynnin esimiehillä on päävastuu myyjien osaamisen kehittämisestä ja siitä, harjoittavatko myyjät kehittyneempiä tunnetaitoja käytännössä prosessin jälkeen. Teorian kautta yhteenvetona voidaan todeta, että johtamistyön muutos valmentavampaan suuntaan, tuki ja oivalluttava tapa johtaa, ovat paras keino kannustaa myyjä tunnetaitojen harjoittamisessa. Esimiestyö on sisällöltään itsessään jo täysipäiväinen työ, eli aikaa suunnitella osaamisen kehittämistä sen ohella ei välttämättä ole paljoa. HR tuo tähän osaamisen johtamisen konsultin roolissa arvokasta apua.

Jokainen haastateltava, jonka organisaatiossa myyjien tunnetaitoja oli jo kehitetty, näki yrityksen johdon sitoutumisen tärkeänä kaikissa kehittämisprosessin vaiheissa, edistävänä tunnetaitojen kehittämisen aloittamiseksi, sitouttavana tekijänä kehittämisen aikana ja esimerkin näyttäjänä, ohjaavana toimijana kehittämisen jälkeen. Organisaation onnistunutta viestintää ylhäältä alas sekä tunneälykästä johtamista pidettiin edistävinä tekijöinä kehittämisprosessin jälkeen. HR-asiantuntijat voivat tukea ja valmentaa johtamisen onnistumista.

Jos HR siis päättää nostaa tunnetaidot myyjien osaamisen kehittämisen kohteeksi, mutta myynnin esimiehet eivät esimerkiksi valmenna näitä taitoja käytännössä kehittämisprosessin jälkeen, myyjä palaa samaan toimintaympäristöön ja todennäköisesti samoihin toimintatapoihin kuin ennen tunnetaitojen kehittämisprosessia. Yksilötason oivalluksia voi syntyä, mutta ryhmä- ja organisaatiotasolla muutosta ei synny, sillä käytännön harjoittelu on tärkeimmässä osassa tunnetaidoissa kehittämisessä. Samalla tapaa, jos HR kehittää myyjien tunnetaitoja, mutta johtohenkilöt eivät esimerkiksi pidä tunnetaitoja merkityksellisinä eivätkä johda yritystä tunneälykkäästi, uskoisin, että myyjien sitoutuminen kehittämisprosessiin ja motivaatio oppimiseen ja harjoitteluun voivat alentua. Nämä toimijat täydentävät siis yhdessä toimiessaan myyjien tunnetaitojen kehittämisprosessia ja luovat yhteistyössä optimaalisen kombinaation, jolloin vaikuttavuus kehittämisen kannalta on suurempi.

6 POHDINTA

6.1 Tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten HR voi tukea B2B-myyjien tunnetaitojen kehittämistä ja mikä merkitys tunnetaidoilla on HR:n näkökulmasta myyntityön tekemiselle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuoda kehittämis ehdotuksia siihen, miten HR voi tukea parhaiten tunnetaitojen kehittämisen onnistumista organisaatioissa ja miten HR voi optimaalisella tavalla olla mukana kehittämisessä.

Teoreettisessa viitekehyksessä lähdettiin tarkastelemaan HR:n rooleja organisaatiossa sekä tarkemmin henkilöstön kehittäjänä ja tutustuttiin osaamisen kehittämiseen ja kehittämistä tukevaan ilmapiiriin ja kulttuuriin. Toiseksi syvennyttiin tunnetaitojen merkitykseen myyntityössä ja tunnetaitojen kehittämiseen. Opinnäytetyön empiirinen tutkimus kohdistui henkilöstön kehittäjiin organisaatiossa ja heitä haastateltiin heidän kokemuksiinsa ja näkemyksiinsä liittyen myyjien tunnetaitojen kehittämiseen. Kahdessa seuraavassa luvussa pohditaan vastauksia opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin yhdistäen kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen tutkimuksen tuloksia.

Miten HR voi tukea B2B-myyjien tunnetaitojen kehittämistä?

Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista voitaisiin päätellä, että HR on merkittävä myynnin osaamisen kehittämisen tukifunktio ja HR voi olla myyjien tunnetaitojen kehittämisen tukena monin eri keinoin. Tutkimuksessa ilmeni, että HR:n, johdon ja myynnin esimiesten yhteistyöllä on mahdollista muodostaa tunnetaitojen kehittämisen optimaalinen kombinaatio, sillä jokainen toimija voi edistää kehittämisprosessia ja kehittyneempien tunnetaitojen siirtymistä myyjän työhön.

Tutkimuksesta selvisi, että tunnetaitojen kehittämisessä muokataan itse asiassa hermoimpulssien jo olemassa olevia reittejä. Siksi vasta käyttämällä tunnetaitoja ja riittävällä toistolla voidaan saada aikaan tuloksia. Myyjien tunnetaitojen kehittämisestä on hyvä tehdä jatkuvaa ja nousujohteista. Itsetuntemus ja tunteiden tiedostaminen ovat lähtökohtina myyjän tunnetaitojen kehittämiseksi. Tunnetaito-

jen kehittämisprosessissa empirian ja teorian mukaan, tärkeitä tekijöitä ovat muutoshalua omaavat, motivoituneet osallistujat, oppiminen käytännönläheisesti ja myyjien kokemuksiin peilaten sekä jatkuva harjoittelu. Tutkimuksen perusteella myyjän omaan lähtötasoon kannattaa kiinnittää huomiota ja tarjota tunnetaitojen kehittämisharjoituksia sen mukaan. HR:n yhdeksi tärkeimmäksi tehtäväksi tutkimuksen perusteella voitaisiin todeta, että HR on mukana sitouttamassa, motivoimassa myyjiä oppimiseen sekä tukemassa ja sparraamassa myyjiä, esimiehiä sekä valmentajaa myyjien tunnetaitojen kehittämisprosessin kaikissa vaiheissa.

Opinnäytetyön tutkimuksen perusteella voitaisiin todeta, että tärkeää myyjien tunnetaitojen kehittämisessä olisi luoda organisaatioon tunneälykäs kulttuuri, eli HR voi olla sisällyttämässä tunnetaidot myös nykyisiin myyjän osaamisen kehittämisen menetelmiin (kuten mentorointiin, koulutuksiin, verkko-oppimisympäristöön tai tiimityöhön) ja muihin henkilöstöprosesseihin, kuten rekrytointiprosessiin ja kehittymisen seurantaan. Tunnetaitojen kehittämisen luvussa 3.3 esiteltiin esimerkiksi valmentava mentorointi, jossa voidaan harjoittaa tunnetaitoja osana mentorointia. Positiivinen oppimisilmapiiri voi myös edistää myyjien tunnetaitojen kehittämisestä, ja henkilöstöasiantuntijat voivat tukea esimiehiä ja yrityksen johtoa valmentamaan johtamiseen. Valmentava johtamistapa, ohjaaminen kannustamalla, rohkaisemalla ja oivalluttamalla myyjiä, voi toimia edistävänä tekijänä myyjien tunnetaitojen kehittämisessä ja etenkin taitojen harjoittamisessa työympäristössä. Myyjien tunnetaitojen kehittämistä edistäviä asioita voivat olla myös tunnetaitojen sisällyttäminen palkitsemiseen ja teknologian hyödyntäminen kehittämisessä ja seurannassa.

Mikä merkitys tunnetaidoilla on HR:n näkökulmasta myyntityössä?

Empiirisestä tutkimuksesta tuli esiin, että jokainen haastateltava HR-ammattilainen piti tunnetaitoja merkityksellisenä B2B-myyjien työssä. Myös teoriaosuudessa löydettiin paljon erilaisia hyötyjä, miksi tunnetaidot ovat tämän päivän myyntityössä ja muuttuvassa myyntiympäristössä merkityksellisiä.

Tutkimuksen myötä voitaisiin tiivistää, että tunnetaidot ovat kaiken vuorovaikutuksen taustalla, jota B2B-myyjän työ on täynnä, niin yrityksen sisällä kuin asiakaskohtaamisissa. Kun myyjä oppii ymmärtämään omia tunteitaan ja tuntemaan

itseään paremmin, hän oppii ottamaan asiakkaan tunnetilan paremmin huomioon, ymmärtämään asiakasta paremmin sekä säätelemään omia tunteitaan tilanteeseen sopivaksi. Myyjän on helpompi tarjota oikeita ratkaisuja ja rakentaa luottamusta. Tutkimuksessa selvisi, että tunnetaidot vaikuttavat positiivisesti myös myyjän myyntitulokseen ja suorituskyykyyn sekä muun muassa myyjän itsensä johtamisen taitoon, päätöksentekoon ja yhteistyökykyyn eli myös esimerkiksi tiimityön tehokkuuteen ja yrityksen sisäisessä toiminnassa

Tunnetaidot vaikuttavat myös myyjän käyttäytymiseen. Tunnetaitojen kehittämisen kautta myyjä oppii tuntemaan itseään paremmin ja myyjä voi saada lisää luottamusta omaan tekemiseensä, motivaatio työskentelyyn voi kasvaa ja hän voi löytää omasta toiminnastaan myynnin esteitä, joita ei aikaisemmin ole tullut välttämättä tiedostaneeksi. Muutama haastateltavista näki tunnetaitojen kehittämällä vaikutusta työhyvinvointiin ja tätä myös tunneälyvalmentaja, jota haastateltiin tutkimustuloksiin liittyen, korosti erittäin merkittävänä hyötynä niiden kehittämisessä. Tutkimuksesta selvisi, että tunnetaidot muun muassa auttavat myyjiä hallitsemaan korkeita työvaatimuksia ja stressiä.

Millä tavoin organisaatioille tuotiin esiin kehittämisehdotuksia?

Tutkimuksen pohjalta tehtiin kehittämisehdotuksia. Empiirisen tutkimuksen tuloksista tehtiin yhteenvetokuvio (kuvio 16) ja sen pohjalta kehitettiin HR:n käyttöön proaktiivinen työkalu (taulukko 2), jota käyttämällä organisaatiot voivat saada keinoja tehostaa myyjien tunnetaitojen kehittämisprosessia. Kuviossa 17 esiteltiin HR-organisaation optimaalinen kokonaisuus myyjien tunnetaitojen kehittämisprosessiin.

6.2 Tulosten esittely Suomen johtavalle tunneälyvalmentajalle

Opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen tulokset esiteltiin Teams-videopuhelun kautta Suomen johtavalle tunneälyvalmentajalle. Pääsin keskustelun aikana kullemaan, mitä ajatuksia tutkimustulokset tunneälyvalmentajassa herättivät ja miten esille nousseet asiat resonoivat hänen arjessaan valmentajana. Tunneälyvalmentaja tunnisti tutkimuksessa nousseita asioita oikeiksi tarpeiksi ja tunnisti myös HR:n proaktiivisen työkalun relevantiksi HR:n työkalupakkiin.

Tunneälyvalmentajan mielestä tunnetaitotietoisuus työelämässä on vielä alkumetreillä. Yksi asia, jonka hän tunnisti vahvasti merkitykselliseksi mahdollisuudeksi ja joka ei haastatteluista noussut vielä kovin vahvasti HR-ammattilaisilta esiin, oli tunnetaitojen luoma hyvinvointi organisaatioissa. Mikä sitten hänen mielestään on ratkaiseva menestystekijä myynnissä? Se, että pystyy tuottamaan toiselle ihmiselle arvostuksen tunnetta, ja tässä salaisuutena ovat tunnetaidot.

Pohdimme yhdessä myös muun muassa haastattelussa esiinkin noussutta muutoshalun tärkeyttä. Se näkyi hänen työssään ja oli hänen mielestään avain kehitymiselle tunneasioissa. Ihmiset voivat vahvasti haluta muutosta, mutta jos itsellä ei ole halua muuttua, ei muutosta synny. Tunnetaitojen kehittyminen lähtee yksilöistä ja yksilön halusta muuttua. Vain yksilöiden kautta voi syntyä iloinen, osallistava, vastuullinen organisaation tunneilmapiiri.

6.3 Työkalun esittely HR-asiiantuntijoille

Lähetin sähköpostitse HR:n proaktiivisen työkalun (taulukko 2) pilottihaastatteluun sekä viralliseen haastatteluun osallistuneille HR-asiiantuntijoille ja pyysin heiltä ajatuksia ja näkökulmia työkaluun liittyen, olisiko työkalusta hyötyä heidän omassa toiminnassaan. Sain kolmelta HR-asiiantuntijalta vastauksen.

Työkalua pidettiin pääasiassa hyvänä ja yksi kommentoi sen tuovan konkretiaa tunnetaitojen kehittämiseksi ja raameja sille, mihin asioihin tunnetaitojen parantamisessa pitää kiinnittää huomiota. Hyvänä asiana yksi vastaajista kertoi myös, että se tuo esille, millaisia rooleja organisaatiossa tunnetaitojen kehittämisen suhteen on.

Sain kahdelta HR-asiiantuntijalta palautetta siitä, että työkalu saattaa olla liian laaja ja sen jatkojalostamisessa sitä olisi hyvä tiivistää ja yksinkertaistaa. Yksi HR-asiiantuntija antoi myös hienon ehdotuksen, että työkalua voisi kehittää myös tunnetaitojen kehittämisen mittaamiseen esimerkiksi siten, että ”kyllä” vastauksen sijaan voisi vastata jollain skaalalla.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on osa tieteellistä tutkimusta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Validiteetti tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen pätevyyttä, eli ovatko tulokset ja päätelmät oikein saatuja. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toteutuksen käytön luotettavuutta, pysyvyyttä ja tulosten johdonmukaisuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksen alussa määriteltiin tutkimusongelma. Opinnäytetyöprosessin eri vaiheet on kuvattu mahdollisimman tarkasti ja läpinäkyvästi ja kerrottu, miten prosessi on edennyt ja miten esitetyt tulokset on saatu. Tällä on tavoiteltu myös tutkimuksen toistettavuuden mahdollisuutta. Opinnäytetyön prosessin aikana opinnäytetyön tekijä käytti tutkimuksen tekoon tukena säännöllistä ohjausta, sillä opinnäytetyön tekijä toteutti laadullista tutkimusta ensimmäistä kertaa.

Haastatteluista tulee ilmi, että tunnetaidot ja tunneäly olivat vielä käsitteenä uusia ja melko vieraita, joten on mahdollista, että haastattelutilanteessa on voinut ilmetä tulkintaeroja, mitkä osa-alueet lasketaan tunnetaitojen kehittämiseksi. Tämä on yritetty ottaa huomioon ja lisätty tutkimuksen luotettavuutta sillä, että tutkija on esimerkiksi selvittänyt haastattelussa, mitä päätteemoja ja työkaluja osaamisen kehittämisen aikana on käytetty.

Haastattelu on tilanne, joka liittyy menneeseen aikaan ja tässä luotettavuuteen voi vaikuttaa muistin rajallisuus ja muistettujen asioiden luotettavuus (Kananen 2015, 340). Haastateltavien tunnetaitojen kehittämisen ajankohta oli tapahtunut lähivuosina tai niitä kehitettiin organisaatioissa nykyhetkellä. Haastattelukysymykset oli rakennettu kehittämisprosessin alkuvaiheesta edeten loppuun, minkä avulla haastateltava pystyi etenemään ja muistelemaan toimintaa loogisessa järjestyksessä.

Eettisyyden varmistamiseksi opinnäytetyön alussa opinnäytetyöstä laadittiin sopimus toimeksiantajan kanssa. Opinnäytetyön haastattelut toteutettiin täysin anonyymisti ja jo haastattelukutsuissa informoitiin haastattelun luottamuksellisu-

desta ja nauhoittamisesta. Haastateltaville tarjottiin myös mahdollisuutta tutkimustulosten oikolukemiseen ennen opinnäytetyön julkaisua. Tutkimustulosten ja opinnäytetyön valmistuttua tutkimusaineisto hävitettiin.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa sisällönanalyysin virheriski on suurempi, sillä se perustuu tutkijan tulkintoihin. Tutkijan on pyrittävä alusta asti toimimaan mahdollisimman objektiivisesti ja tiedostamaan aktiivisesti oma subjektiivisuutensa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tämä otettiin huomioon koko tutkimusprosessin ajan. Tutkijan tavoitteena oli olla esimerkiksi haastattelutilanteessa mahdollisimman objektiivinen siten, että opinnäytetyöstä kerrottiin tarkempaa tietoa vasta haastattelun loppupuolella, jotta tieto ei vaikuttaisi haastatteluun.

6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tunneäly on ilmiönä hyvin tuore ja ajankohtainen, sitä on tutkittu työelämässä ja myynnin yhteydessä vasta melko vähän ja se ehdottomasti tarvitsee mielestäni paljon tutkimusta tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tutkimusmatkan aikana mieleeni tuli useita jatkotutkimusehdotuksia.

Ensinnäkin mielestäni olisi hyvä tehdä tulevaisuudessa enemmän tutkimusta siitä, mikä vaikutus on, että HR osallistuu koko myyjien tunnetaitojen kehittämisprosessiin. Tällä hetkellä Suomessa ei vielä ole kovin montaa HR-ammattilaista, jotka olisivat osallistuneet myyjien kanssa tunnetaitojen kehittämisprosessiin. Haastattelujeni perusteella HR:n osallistumisessa nähtiin kuitenkin monia hyötyjä. Tälle tekisin siis tulevaisuudessa vielä laajemman tutkimuksen.

Tutkimustulosten pohjalta jatkotutkimusehdotuksena olisi myös mielenkiintoista syventyä tutkimaan tarkemmin myynnissä menestymisen kannalta tai myyjien tunnetaitojen kehittämisprosessin suhteen sitä, mikä merkitys on johdon tunnetaitoymmärryksessä ja siinä, miten merkitykselliseksi yrityksen johtohenkilöt tunnetaidot kokevat.

Olisi myös erittäin mielenkiintoista tutkia tunnetaitojen kehittämisen vaikuttavuutta koko henkilöstön näkökulmasta. Tämä olisi myös myynnin näkökulmasta

todella arvokasta, sillä myynti on koko organisaation asia. Myös tarkemmin foku-soituen siihen, miten koko henkilöstön tunnetaitojen kehittäminen tai parempi tunneilmasto vaikuttavat esimerkiksi tiimityöhön tai muuhun yrityksen sisäiseen toimintaan, toiminnan tehokkuuteen ja näin ollen myös yrityksen tulokseen, olisi mielestäni hyvin arvokasta tutkimusta. Tätä aihetta olisi todella mielenkiintoista tarkastella myös tarkemmin hyvinvoinnin näkökulmasta.

Etätöiden ja itseohjautuvuuden lisääntyessä olisi mielestäni erittäin mielenkiintoista tutkia tunnetaitojen kehittämisen vaikutusta siihen, parantaako tunnetaitojen kehittäminen yksilön työkykyä ja hyvinvointia etänä työskennellessä tai mikä on tunnetaitojen kehittämisen vaikutus etämyyntitilanteessa. Etänä tunteen, läsnäolon ja yhteisöllisyyden tunteen välittäminen on paljon haastavampaa.

6.6 Hyödyt toimeksiantajalle

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli täydentää toimeksiantajan, TAMKin Myynnin tutkimusryhmän, Myynnilliset asiantuntijat -tutkimusprojektia. Myynnin tutkimusryhmän tavoitteena on tuoda aktiivisesti esille tutkittuja myyntiin liittyviä ajankohtaisia ilmiöitä ja viestiä liike-elämän toimijoille laajalti eri kanavissa.

Opinnäytetyö tuotti toimeksiantajalle lisäarvoa kolmella tapaa. Opinnäytetyö tutki ajankohtaista ilmiötä, tunneälyä, myynnin kontekstissa ja tarkasteli tunnetaitoja myynnissä menestymisen kannalta. Toiseksi opinnäytetyö tuotti tietoa HR-asiantuntijoista ja heidän toiminnastaan myynnin osaamisen kehittämisen konsultteina. Kolmantena opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä tutkimusryhmän tunnetuutta ja näkyvyyttä liike-elämän toimijoiden keskuudessa. Opinnäytetyön tekijä edisti tätä tavoitetta julkaisemalla yhdessä opinnäytetyön ohjaajan kanssa opinnäytetyön aloittamisesta kertovan blogipostauksen TAMK-blogissa (Jokiniemi & Kortesmäki 2020) ja tunneälyn merkitystä B2B-myyntityössä käsittelevän TAMK Journal artikkelin (Jokiniemi & Kortesmäki 2021). Lisäksi ohjaaja kirjoitti opinnäytetyöhön viittaavan blogikirjoituksen, Suomen johtavan tunneälyvalmentajan kanssa käydyn keskustelun pohjalta, joka julkaistiin huhtikuussa 2021 Myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten (MMA ry) sivuilla (Jokiniemi 2021).

Loppusanat ja kiitokset

Opinnäytetyöprosessi oli erittäin opettavainen, mielenkiintoinen ja antoisa. Pääsin oppimaan paljon uutta tunnetaidoista ja niiden kehittämisestä yritysten ja myynnin näkökulmasta, mutta myös henkilökohtaisella tasolla. On hienoa pysähtyä opinnäytetyöprosessin lopussa opitun äärelle, ja tavoitteenani onkin hyödyntää ja kehittää omia tunnetaitojani myös tulevaisuudessa ja työelämässä. Tutkimustyön tekeminen tuntui merkitykselliseltä ja toivon, että opinnäytetyö auttaisi mahdollisimman matalalla kynnyksellä yrityksiä tarttumaan tunnetaitojen kehittämiseen – myyntityön supervoimana.

Kiitos mentorina ja matkakumppanina toimineelle opinnäytetyön ohjaajalleni inspiroivasta, kannustavasta, ilahduttavasta ja arvostavasta ohjauksesta opinnäytetyömatkalla. Kiitos Myynnin tutkimusryhmälle mahdollisuudesta opinnäytetyön tekoon osana tutkimusprojektia. Kiitos myös kaikille haastatteluun osallistuneille henkilöstöalan ammattilaisille, joilta sain oppia todella paljon HR-työstä ja alan ajankohtaisista asioista sekä työtä matkan varrella tukevalle ja sparraavalle tunteälyvalmentajalle. Kiitos myös kaikille läheisilleni välittävästä tuesta.

LÄHTEET

Alamäki A. & Kaski, T. 2020. Debatti: ”Tekoälyllä on vaikea korvata tunneälyä vaativassa myyntityössä”. Kauppalehti. Artikkel. Luettu 18.2.2021. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/debatti-tekoalylla-on-vaikea-korvata-tunnealya-vaativassa-myyntityossa/799dae7d-7335-4b55-9dd1-f4e7cce1256d>

Capgemini Research Institute. 2019. Emotional intelligence – the essential skill-set for the age of AI. Digital report. <https://www.capgemini.com/dk-en/wp-content/uploads/sites/42/2019/10/Digital-Report-%E2%80%93-Emotional-Intelligence.pdf>

Cappelli, P. & Tavis, A. 2018. HR goes Agile. Harvard Business Review. Harvard Business Publishing.

Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Vantaa: Erweko. Luettu 19.9.2020. <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>

Genos International. 2021. Emotional Intelligence. <https://www.genosinternational.com/emotional-intelligence/>

Gignac, G.E., Harmer, R.J., Jennings, S. & Palmer, B.R. 2012. EI training and sales performance during a corporate merger. Cross Cultural Management: An International Journal, vol. 19, no. 1, s. 104–116.

Goleman, D. 2006. Tunneäly työelämässä. 4.painos. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Jennings, S., & Palmer, B. R. 2007. Enhancing sales performance through EI development. Organisations & People, 14, 55–61.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6.painos. Vantaa: Helsingin Kamari Oy.

Jokiniemi, S. 2021. Tunteet ovat myynnin kovaa ydintä. Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA. Blogikirjoitus. <https://mma.fi/ajankohtaista/blogi/tunteet-ovat-myyntin-kovaa-ydinta/>

Jokiniemi, S. & Kortesmäki, M. 2020. Uusia twistejä opinnäytetyön toteutukseen – toimeksiantajana Myynnin tutkimusryhmä. TAMK-blogi. Blogikirjoitus. Julkaisija Hautala Arja. Viitattu 5.4.2021. <https://blogs.tuni.fi/tamkblogi/teema2/uusia-twisteja-opinnaytetyon-toteutukseen-toimeksiantajana-myyntin-tutkimusryhma/>

Jokiniemi, S. & Kortesmäki, M. 2021. ”Mistähän tää fiilis johtuu?” – tunneälykyys B2B-myyntissä. TAMK Journal. Artikkel. Viitattu 5.4.2021. <https://tamkjournal.tamk.fi/mistahan-taa-fiilis-johtuu-tunnealykyys-b2b-myyntissa/>

Kadic-Maglajlic, S., Vida, I., Obadia, C. & Plank, R. 2016. Clarifying the influence of emotional intelligence on salesperson performance. The Journal of business & industrial marketing, vol. 31, no. 7, pp. 877–888.

- Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – strateginen investointi? Helsingin seudun kauppakamari.
- Kalliosalmi, I. 2016. Mitä se HR oikein tekee? HR vaikuttaa organisaation jokaiseen kolkkaan. Evento. Ompipress Oy: Tapahtumien ja toimistojen ammattilehti. Artikkelit. Luettu 28.9.2020. <https://eventolehti.fi/artikkelit/mita-se-hr-oikein-tekee-hr-vaikuttaa-organisaation-jokaiseen-kolkkaan/>
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen tutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kuittinen, A. 2021. Ekonomit. Osaamisen kehittäminen on nyt työelämän kuumin trendi – mutta kenen vastuulla se oikeastaan on? Artikkelit. Viitattu 26.2.2021. https://www.ekonomit.fi/ajankohtaista/osaamisen-kehittaminen-on-nyt-tyoelaman-kuumin-trendi-mutta-kenen-vastuulla-se-oikeastaan-on/?utm_campaign=unspecified&utm_content=unspecified&utm_medium=email&utm_source=Apsis_Pro_uutiskirje#50b4bdb3
- Kunnanatt, J.T. 2004. Emotional intelligence: The new science of interpersonal effectiveness. Human resource development quarterly, vol. 15, no. 4, pp. 489–495.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus Oy.
- Mattingly, V. & Kraiger, K. 2019. Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation. Human Resource Management Review, vol. 29, no. 2, pp. 140–155.
- McDermott, L.C. & McDermott, L.C. 2008. Basics of emotional intelligence (EI) (Organization development), 1st edn, Association for Talent Development (ATD).
- Männistö, E. 2017. Henkilöstöhallinto – oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Tilisanomat 5/2017. Artikkelit. Luettu: 28.9.2020. <https://tilisanomat.fi/henkilostohallinto/henkilostohallinto-oikeat-ihmiset-oikeisiin-tehtaviin>
- Palmer, B.R., Stough, C., Harmer, R. & Gignac, G. 2009. The Genos Emotional Intelligence Inventory: A Measure Designed Specifically for Workplace Applications. Assessing Emotional Intelligence Springer US, Boston, MA, pp. 103–117.
- Pölonen, P. 2019. Tulevaisuuden lukujärjestys. Otavan e-kirja.
- Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali, Alma Talent, Helsinki.

Ristikangas, V., Ristikangas, M-R. & Alatalo, M. 2019. Valmentava mentorointi. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

Rubanovitsch, M. 2018. Myyntikapina. Korvaako kone ihmisen myyntityössä? Espoo: OY Imperial Sales AB/Johtajatiimi.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 14.10.2020, 3.2.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tampereen ammattikorkeakoulu. N.d. Myynnin tutkimusryhmä – Sales Research Platform. Luettu 15.9.2020. <https://research.tuni.fi/myynti/>

TunneälySummit 2021. Adeptus Partners. Tapahtuma.

Ulrich, D. 2012. Henkilöstöjohtamisella huipulle. 2. painos. Kääntänyt Kirsti Iivonen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Wisker, Z. & Poulis, A. 2015. Emotional intelligence and sales performance. A myth or reality? International Journal of Business and Society. vol. 16, no. 2, pp. 185.

LIITTEET

Liite 1. Sähköpostitse lähetetyt täydentävät avoimet kysymykset

Hei!

Lämmin kiitos osallistumisestasi opinnäytetyöni haastatteluun! Olen edistynyt aineiston analysoinnissa ja kokonaisuuden pohjalta nousi muutama lisäkysymys mieleeni, johon toivoisin saavani sinulta vielä vastauksen paluuviestillä luottamuksellisesti. Vastata voit omien näkemystesi tai kokemustesi perusteella.

1. Kun myyjien osaamisen kehittämisen tarvekartoitusta tehdään, voiko jostain huomata sen (suoraa tai välillisesti), että juuri tunnetaitojen kehittämiseksi on tarve? Mistä asioista?
2. Mistä asioista voit huomata, että myyjien osaaminen ja organisaation taso ovat sillä tasolla, että ollaan valmiita kehittämään tunnetaitoja? Mitä siitä mielestäsi seuraa, jos tunnetaitoja kehitetään ennen, kun tuo valmiustaso on saavutettu?
3. Mitä hyötyä mielestäsi sillä voidaan saavuttaa, että HR on vähintäänkin koordinoimassa myynnin osaamisen kehittämistoimia? (erityisesti liittyen tunnetaitojen kehittämiseen)
4. Mitä itse ajattelet tunnetaitojen merkityksestä myyntityössä ja miten HR:n näkökulmasta kehittäisit myyjien taitoja niiden osalta, jos käytössäsi olisi vapaat kädet ja loppumattomasti resursseja?
5. Minkälaisia ajatuksia haastatteluun osallistuminen ja kysymyksiin vastaaminen sinussa herätti?

Oikein mukavaa alkanutta vuotta ja kiitos jo ennakkoon arvokkaasta avustasi!

Ystävällisin terveisin,

Moona Kortesmäki
Opiskelija, Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutus