



Myyjän valmennustarpeet puhelinsoittotyössä

Karoliina Kinoste

Opinnäytetyö, AMK restonomi
Maaliskuu 2024
Matkailu- ja ravitsemisala
Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

Kinoste, Karoliina

Myyjän valmennustarpeet puhelinsoittotyössä

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Maaliskuu 2024, 70 sivua

Matkailu- ja ravitsemisala. Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma. Restonomi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää saavatko asiakasrajapinnassa toimivat myyjät tarvitsemaansa valmennusta ja tukea myynnillisessä puhelinsoittotyössä kehittyäkseen. Tutkimus toteutettiin finanssialan organisaatioissa asiakaspalvelutiimissä. Tutkittavan tiimin työtehtäviin kuuluu päivittäinen soittotyö. Puheluiden tavoitteena on sopia asiakastapaamisia. Soittamisen avulla kasvatetaan asiakastyytyväisyyttä ja luodaan kannattavia asiakassuhteita. Valmennustyö tähtää myyjien osaamisen kehittämiseen. Soittotyön valmentamisella halutaan tukea myyjän menestymistä työssään.

Tutkimus aloitettiin toukokuussa 2023, jolloin laadittiin suunnitelma opinnäytetyön toteuttamisesta. Lähdeaineistoa kerättiin tutkimusta varten toukokuusta joulukuuhun 2023. Tietoperusta koostettiin hyödyntäen kotimaista ja kansainvälistä kirjallisuutta sekä aihepiiriä käsitteleviä akateemisia artikkeleita. Lähdeaineistona käytettiin myös voimassa olevaa lainsäädäntöä.

Aineiston kerääminen toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelut toteutettiin joulukuussa 2023 yksilohaastatteluna seitsemän tiimissä työskentelevän myyjän kanssa. Haastatteluiden tavoitteena oli kartoittaa valmennuksen nykytilaa organisaatioissa. Kerätty aineisto litteroitiin ja sen sisällöstä poimittiin tutkimukselle oleellinen sisältö koodaamalla. Aineisto teemoiteltiin esiin nousseiden teemojen mukaisesti. Teemoja analysoitiin tyypittelyn avulla eli pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia haastateltavien vastauksista.

Tulokset osoittivat, että tiimin työntekijöillä oli hyvät perustiedot tuloksellisen puhelinsoittotyön pääperiaatteista. Organisaation soittovalmennuksen taso oli kehittynyt viimeisten vuosien aikana. Työntekijät kokivat saaneensa riittävästi valmennusta soittamiseen. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yksilöllisiin tarpeisiin räätälöityä valmennustyötä tulee jatkaa ja kehittää. Oppimisen tueksi työntekijöille tulee antaa säännöllistä palautetta soittotyöstä.

Avainsanat (asiasanat)

Valmentava johtaminen, valmentaminen, coaching, osaamisen johtaminen, soittotyö, puhelintyö, puheviestintä, oppiminen työelämässä ja palveluliiketoiminta

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Ei salattavia liitteitä

Kinoste, Karoliina

Salesperson's coaching needs in phone call work

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, March 2024, 70 pages

Degree Programme in Service Business. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The purpose of the research was to find out whether salespeople working in the customer interface receive the coaching and support they need to develop in their sales phone calls. The aim of the research was to obtain a comprehensive view of the current state of coaching in the organization so that coaching can be developed to meet the needs of employees.

The research was carried out in a customer service team in a financial sector organization. This team contacts customers by phone with the aim of scheduling customer meetings. Calling customers is an important part of a salesperson's everyday work. The goal is to create profitable customer relationships and increase customer satisfaction.

In May 2023 the plan was made for the implementation of the thesis. To answer the research problem, literature was collected for the theoretical framework of the topic during May to December 2023. The Database was collected using both domestic and international literature and academic articles on the subject. Existing legislation was also used as source material.

The chosen research method was qualitative research. The data collection method was semi-structured interviews, which were conducted as individual interviews with seven salespeople working in the team in December 2023. The aim of the interviews was to find out how salespeople have experienced sales calls and coaching. The collected material was transcribed. The material was coded and themed. Within the themes, typification was carried out to find similarities and differences in the interviewees' answers.

The results showed that the team's employees have a good basic understanding of the main principles of successful calling. The level of call coaching in the organization has improved in recent years. Employees feel that they receive support for their work from the coaching. In conclusion, the coaching work should be continued and developed to meet individual needs even more effectively.

Keywords/tags (subjects)

Coaching leadership, coaching, competence management, sales phone calls, telephone work, voice communication, learning in working life and service business

Miscellaneous (Confidential information)

No confidential attachments

Sisältö

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Johdanto | 3 |
| 1.1 | Opinnäytetyön tavoitteet..... | 5 |
| 1.2 | Tutkimusongelma ja aiheen rajaus | 5 |
| 1.3 | Keskeisiä käsitteitä | 6 |
| 2 | Myynnillisen soittotyön erityispiirteet | 7 |
| 2.1 | Etämyynnin lainsäädäntö ja valvonta | 7 |
| 2.2 | Puhelinsoiton elinkaari..... | 9 |
| 2.3 | Tavoitteellinen myyntityö puhelimitse | 10 |
| 2.4 | Suullinen etäviestintä osana onnistunutta soittotyötä..... | 12 |
| 3 | Valmentamisen menetelmät myyjän tukena | 14 |
| 3.1 | Osaamisen johtaminen osana organisaation strategiaa..... | 14 |
| 3.2 | Valmentava johtaminen vuorovaikutuksen keinona | 16 |
| 3.3 | Coaching menetelmät valmentamisessa | 18 |
| 4 | Myyjän palveluosaamisen kehittäminen | 19 |
| 4.1 | Myyjä ja asiakas arvonluojina palveluliiketoiminnassa | 19 |
| 4.2 | Myyjän osaamistarpeet finanssialan asiakaspalvelutehtävissä | 21 |
| 4.3 | Uusien taitojen oppiminen myyjän näkökulmasta | 24 |
| 5 | Tutkimuksen toimintaympäristö | 27 |
| 6 | Tutkimusasetelma | 30 |
| 6.1 | Tutkimusmenetelmä | 31 |
| 6.2 | Aineistonkeruu | 32 |
| 6.3 | Aineistonanalyysi..... | 34 |
| 6.4 | Tutkimuksen luotettavuus | 37 |
| 6.5 | Tutkimuksen eettisyys..... | 39 |
| 7 | Tulokset..... | 40 |
| 7.1 | Kokemukset soittotyöstä | 40 |
| 7.2 | Myyjän osaamistarpeet..... | 43 |
| 7.3 | Soittamisen valmentaminen | 44 |
| 7.4 | Valmennuksen ja vertaistuen vaikutus oppimiseen | 48 |
| 8 | Pohdinta ja johtopäätökset..... | 49 |
| 8.1 | Tulosten suhde tietoperustaan | 53 |
| 8.2 | Luotettavuus ja eettisyys | 57 |
| 8.3 | Tulosten merkitys toimeksiantajalle | 58 |

| | |
|--|-----------|
| Lähteet | 61 |
| Liitteet | 67 |
| Liite 1. Puolistrukturoidunhaastattelun runko..... | 67 |

Kuviot

| | |
|--|----|
| Kuvio 1. Myyntituloksiin vaikuttavat tekijät | 12 |
| Kuvio 2. Sengen oppiva organisaatio | 16 |
| Kuvio 3. Viestinnänkeinot | 20 |
| Kuvio 4. Finanssialan muutostrendit | 23 |
| Kuvio 5. Tärkeimmät osaamistarpeet finanssialalla | 24 |
| Kuvio 6. 70-20-10-malli työssä oppimisesta | 25 |
| Kuvio 7. Sähköisten pankkipalveluiden käyttöaste vuonna 2022, Eurostat tilasto | 28 |
| Kuvio 8. Eri taitojen merkitys uran eri kehitysvaiheissa | 29 |
| Kuvio 9. Asiakaspuheluiden soittamisen vaiheet..... | 30 |

Taulukot

| | |
|--|----|
| Taulukko 1. Aineistonkeruu | 33 |
| Taulukko 2. Haastateltavien työkokemus | 34 |
| Taulukko 3. Kerätty aineisto | 36 |
| Taulukko 4. Esimerkkejä aineistonanalyysin toteutuksesta | 37 |

1 Johdanto

Puhelin on yksi myyjän tärkeimmistä työvälineistä. Yhä useampi asiakas tulee kohdatuksi erilaisissa etäkanavissa, mutta henkilökohtaista ihmiskontaktia pidetään yhä tärkeänä. Puhelin mahdollistaa välittömän vuorovaikutuksen ihmisten välillä. Qvikin ja tutkimusyhtiö Cintin toteuttaman tutkimuksen mukaan suomalaiset käyttävät kännykkää keskimäärin 3,5 tuntia päivän aikana (Pajukangas 2022). Puhelin on tärkeä laite ei vain myyjille vaan myös asiakkaille. Usein myyntipuheluun vastaaminen on haastavaa keskellä kiireistä arkea ja siksi myyjän ammattitaidolla on suuri merkitys. Hyvä myyjä pystyy vaikuttamaan siihen millaisen tunnejäljen puhelu jättää. Soittotyön valmentamisesta ei kuitenkaan ole julkaistu moniakaan tutkimuksia, vaikka monelle myyjän mielestä asiakkaille soittaminen on vaikeaa.

Duunitorin työyhteisötaitoja käsittelevässä artikkelissa todetaan, että olemme vieraantuneet puhelimella soittamisesta sekä töissä, että vapaa-ajalla. Kuluttajien yleisimpiä viestintäkanavia ovat sähköiset viestit. Usein puhelu olisi kuitenkin helpoin ja nopein tapa hoitaa asioita, mutta moni jännittää soittamista työssään. Työelämässä soittaminen on tärkeä taito, jonka jokainen voi oppia harjoittelemalla. (Talsi 2022.) Isoviidan (2016) mukaan puhelimessa tapahtuva viestintä on keino saada suora vuorovaikutusyhteys asiakkaaseen. Moni yritys hyödyntää puhelinta työvälineenä nopeatempoisessa arjessa. Asiakkaista kahdeksan kymmenestä hoitaa asioita puhelimen välityksellä. Tästä syystä on tärkeää, että soittotyötä tekevä myyjät ymmärtävät puhelinkanavan erityisiä ominaisuuksia. (Isoviita 2016.)

Myyntityö on ongelmaratkaisua, läsnäoloa ja luottamuksen luomista osapuolien välillä. Myyjän tulee kasvattaa ymmärrystä siitä mikä asiakkaalle on tärkeää. Asiakas hyödyntää myyjän ammattitaitoa ja saa merkityksellisiä palveluita ja tuotteita käyttöönsä. Hyväksi myyjäksi on mahdollista kehittyä harjoittelemalla. (Lupari 2016.) Juvonen (2021) kertoo artikkelissaan, kuinka valmentamisen avulla myyjän on mahdollisuus kehittyä työssään ja löytää oma potentiaalinsa. Valmentaminen perustuu keskinäiseen luottamukseen ja kummankin osapuolen oppimiseen. (Juvonen 2021.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää saavatko asiakasrajapinnassa toimivat myyjät tarvitsemaansa valmennusta ja tukea soittotyössä kehittyäkseen. Haluttiin tutkia minkälaisesta valmennuksesta myyjät ovat kokeneet hyötyvänsä ja millaiset valmentamisen keinot tukisivat heidän

oppimistaan. Finanssialan asiakaspalvelutehtävissä asiakkaille soittamalla halutaan kasvattaa asiakastyytyvyyttä ja varmistaa hyvä asiakaskokemus. Myyjä pyrkii puhelun aikana kartoittamaan asiakkaiden pankki- ja vakuutuspalveluiden tarpeen. Puhelun tavoitteena on sopia tapaaminen, jossa asiakkaan kanssa on mahdollisuus keskustella laajemmin hänen taloudestaan ja elämäntilanteestaan. Puhelintyö on haastavaa myyntityötä varsinkin vasta työssään aloittavalle myyjälle. Soittovalmennuksen tavoite on auttaa myyjää menestymään työssään.

Opinnäytetyön kirjoittaja toimii valmentajana tässä opinnäytetyössä tarkasteltavassa asiakaspalvelutiimissä. Kirjoittajan aikaisemmat työtehtävät puhelinasiakaspalvelun ja myynnin parissa herättivät kiinnostuksen aiheeseen. Opinnäytetyön aihevalinta oli mahdollisuus syventää puhelintyön erityisosaamista. Soittaminen oli aikoinaan myös kirjoittajalle vaikeaa aloittelevana myyjänä. Siksi kirjoittaja koki erityisen tärkeäksi auttaa myyjä kehittymään soittotyössä. Soittotaitojen valmentamista työn tukena on hyödynnetty koko konsernissa suhteellisen vähän. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen avulla voidaan lisätä ymmärrystä valmennustyön merkityksestä, kun harjoitellaan asiakkaille soittamista. Tällä hetkellä konserni ei tarjoa sisäisiä ohjeistuksia soittotyöhön. Opinnäytetyötä tullaan käyttämään valmentamisen tukena kohde organisaatiossa. Tutkimus tullaan antamaan myös konsernin sisäisen kehitystyön käyttöön. Organisaatiolähtöistä soittamista asiakkaille voidaan pitää tärkeänä kilpailuvalttina koko finanssialalla, jossa kilpaillaan asiakaspalvelun laadulla.

Opinnäytetyön tietoperustaa on koostettu etsimällä lähdeaineistoa Jyväskylän ammattikorkeakoulun verkkokirjasto Janet Finnan kautta käyttämällä ProQuest Central, EZproxy ja SAGE Journals Premier tietokantoja kansainvälisten artikkeleiden lukemiseen. Tiedon hakuun on käytetty myös Pirkanmaan verkkokirjastoa Pikiä ja Piki Finnan kautta Ellibs Libraryn e-kirjojen lukemiseen.

Tietopohja on koostettu touko-joulukuun 2023 aikana. Hakusanoina on käytetty seuraavia käsitteitä: finanssiala, palveluliiketoiminta, valmentava johtaminen, valmentaminen, coaching, osaamisen johtaminen, soittotyö, puhelintyö, puheviestintä, oppiminen työelämässä. Lähteiksi on valittu sekä fyysiseksi kirjaksi julkaistuja teoksia, että verkkojulkaisuja. Lähteinä on käytetty sekä suomenkielisiä teoksia ja artikkeleita, että kansainvälisiä akateemisia artikkeleita ja julkaisuja.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia minkälaisesta valmennuksesta myyjät ovat kokeneet hyötyvänsä ja millaiset valmentamisen keinot tukisivat heidän oppimistaan. Opinnäytetyössä saatujen tietojen avulla tiimi pystyy räätälöimään soittotyötä varten valmennuskokonaisuuksia, joiden avulla varmistetaan myyjien osaamistaso puhelinkanavassa tapahtuvassa myyntityössä.

Tämän opinnäytetyön avulla haluttiin selvittää, onko soittotyön oppimisessa yksilöllisiä eroja vai kohtaavatko kaikki myyjät hyvin samankaltaisia haasteita. Haluttiin myös ymmärtää, miten myyjien yksilöllistä oppimista voidaan tukea valmentamisen avulla. Oli tärkeää myös selvittää millainen merkitys tiimillä ja vertaistuellalla on soittamisessa sekä miten niiden merkitys tulee huomioida soittotyön valmennuksessa.

Opinnäytetyön kirjoittaja on tutkimusta tehdessä valmentanut tutkittavaa tiimiä noin vuoden ajan. Soittotyön valmentamisesta on saatu hyviä tuloksia, jotka näkyvät esimerkiksi soittoaktiivisuuden lisääntymisenä. Opinnäytetyön avulla haluttiin kuitenkin saada tarkempaa tietoa myyjien kokemuksista. Haluttiin ymmärtää myyjien yksilöllisiä tarpeita ja niiden avulla parantaa valmennustyötä. Kyseisessä tiimissä työskentelee paljon aloittelevia myyjiä, joille soittotyö ei ole vielä tuttua. Tästä syystä soittovalmennukseen halutaan panostaa nimenomaan tässä tiimissä. Vaikka opinnäytetyössä tutkittiin tietyn tiimin valmentamista, voidaan tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä hyödyntää koko organisaatiossa ja konsernissa. Valmentajina toimivien on mahdollista saada tukea työhönsä opinnäytetyön tutkimuksesta. Soittaminen ja sen valmentaminen eivät rajoitu tiettyyn alaan, vaan tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää alasta riippumatta asiakaspalvelutimeissa palvelualoilla.

1.2 Tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää saavatko asiakasrajapinnassa toimivat myyjät tarvitsemaansa valmennusta ja tukea soittotyössä kehittyäkseen. Haluttiin kartoittaa minkälaisia keinoja tulisi käyttää puhelintyön valmentamisessa ja miten myyjät kokevat soittotyön valmentamisen.

Opinnäytetyö rajattiin 20 myyjän asiakaspalvelutiimiin. Kyseisen tiimin tavoitteisiin kuuluu omien aikavarausten hankkiminen soittamisen avulla ja siksi puhelimitse tapahtuvan myynnin valmentaminen on tärkeää. Osa tiimissä aloittavista myyjistä ei ole koskaan työskennellyt puhelimitse. Opinnäytetyötä on rajattu koskemaan nopeita asiakaskohtaamisia puhelimitse, joiden tavoitteena on jatkoneuvottelun sopiminen sekä myös nopeita myyntitilanteita puhelimitse. Pidemmät puhelintapaamiset on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle, eikä niitä tarkastella erikseen aiheen laajuuden vuoksi.

Tutkimuskysymyksiä tässä opinnäytetyössä ovat: 1. Millaisia valmentavan johtamisen menetelmiä soittotyön valmentamisessa voisi hyödyntää? 2. Mistä elementeistä koostuu onnistunut myyntityö puhelimitse? 3. Miten myyjät kokevat soittotyön oppimisen?

1.3 Keskeisiä käsitteitä

Palveluliiketoiminnalla tarkoitetaan liiketoimintaa, jossa arvon luominen ja tuottaminen asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa on toiminnalle keskeistä (Palveluliiketoiminnan sanasto – Vocabulary of Service Business n.d.).

Finanssialalla tarkoitetaan Suomessa toimivia yrityksiä, jotka tarjoavat asiakkailleen pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalveluita. Vuoden 2010 lopussa alalla toimi Suomessa 299 kotimaista tai ulkomaista pankkia sekä luottolaitosta. Henkilöstömäärä finanssialalla oli 27 900 henkilöä, jotka tarjosivat pankkisektorin palveluita 1600 konttorissa ympäri Suomea. (Finanssialan kyvykkyudet 2020 - luotaus tulevaisuuteen raportti 2012, 17.)

Myyjällä tarkoitetaan yrityksen kannalta tärkeää roolia, joka mahdollistaa liiketoiminnan. Myyjä on Suomessa yleisin ammatti ja asiakaspalvelutehtävä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 8–10.)

Puhelinsoittotyöllä tai lyhyemmin **soittotyöllä** tarkoitetaan kahdensuuntaista viestintää puhelimitse asiakkaan kanssa (Flink, Kerttula, Nordling & Rautio 2023, 136). Myyntipuhelu ovat palvelumuoto, joilla pyritään tavoittamaan potentiaaliset asiakkaat (Hämäläinen, Kiiras, Korkeamäki & Pakkanen 2016, 53).

Osaamisella tarkoitetaan yhdistelmää tiedoista, taidoista ja asenteista. Sitä voidaan mitata ja tarkastella näkökulmana organisaation, tiimin tai yksilön osaaminen. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50.) Osaamista ovat myös henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten persoonallisuus ja käyttäytyminen (Medina & Medina 2015).

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan organisaation strategista johtamista, jonka avulla tunnistetaan nykyinen osaaminen ja varmistetaan tulevaisuudessa tarvittava osaaminen (Snellman 2020).

Valmentamisella tarkoitetaan kahden osapuolen välistä suhdetta, jossa toinen haluaa kehittää itseään ja toinen auttaa mahdollistamaan tämän kehityksen. Toinen osapuolista on valmentaja ja toinen valmennettava. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 9.)

Valmentava johtamisella tarkoitetaan vuorovaikutuksellista suhdetta, joka muodostuu johtajan ja johdettavan välille. Johtaja pyrkii kehittämään johdettaviensa kykyä itsenäiseen päätöksentekoon. Tavoitteena on, että johdettava pystyy itse johtamaan omaa työtään ja oppimistaan. (Soback 2021, 57–59.)

Coachingilla tarkoitetaan ohjausmuotoa, jonka avulla halutaan vuoropuhelun avulla saavuttaa määritelty tavoite. Termillä ei ole vain yhtä määritelmää ja se on saanut paljon vaikutteita psykoterapiasta. Tarkoituksena on oppia uutta syventämällä itsetuntemusta ja ymmärtämällä omia sisäisiä voimavaroja. (Kupias 2022, 44–45.)

Itsensä johtamisella tarkoitetaan tavoitteiden asettamista yksilön omassa elämässä, niitä kohden työskentelyä suunnitelmallisesti, päätösten tekemistä ja päätösten toteuttamista (Koskinen 2021, 91).

2 Myynnillisen soittotyön erityispiirteet

2.1 Etämyynnin lainsäädäntö ja valvonta

Laadukas soittotyö on ajankohtainen ja tärkeä aihe kuluttajien turvallisuuden näkökulmasta, koska erilaiset huijaus- ja tietojenkalastelupuhelut ovat yleistyneet Suomessa ja globaalisti. American Bankers Association kertoo, että tietojenkalastelulla tarkoitetaan puheluita ja viestejä, joiden

avulla huijarit tekeytyvät tutun yrityksen edustajiksi tarkoituksenaan saada käsiinsä henkilökohtaisia tietoja. Näiden tietojen avulla he varastavat henkilöllisyyden tai rahaa. (Phishing Scams n.d.) The Guardianin mukaan vuonna 2020 kuluttajiin kohdistuvista huijauksista 48 prosenttia toteutettiin puhelinsoittojen avulla ja 15 prosenttia viestihuijauksin (Landis-Hanley 2021). Suomessa huijauspuheluita tutkii ja pyrkii estämään Kyberturvallisuuskeskus. Pankit eivät kysy asiakkaiden pankkitietoja puhelimitse ja kuluttajan tulisi aina ilmoittaa tietojenkalastelu yrityksestä Viestintäviraston Kyberturvallisuuskeskukseen. (Kavander 2023.)

Etämyynnillä tarkoitetaan sitä, että ostaja ja myyjä eivät ole samassa paikassa, kun sopimus syntyy. Etämyynnissä kuluttajalle on toimitettava ennakkotiedot sopimuksesta pysyvällä tavalla. Ennakkotiedoilla tarkoitetaan tietoja myyjästä, tuotteen tai palvelun ominaisuuksista, hinnasta, peruutusehdoista sekä tietoja riidanratkaisuelimestä kuten kuluttajariitalautakunnasta. Puhelimitse tapahtuvassa myynnissä tarjous tulee toimittaa asiakkaalle kirjallisesti tai muuten pysyvällä tavalla. Etämyynnissä kuluttajalla on 14 vuorokauden peruutusoikeus siitä hetkestä, kun hän on saanut tilausvahvistuksen. (Kuluttajansuojan ABC: Kuluttajansuojalain perusteita ja keskeisiä käsitteitä n.d.) Vuoden 2023 alusta astui voimaan Kuluttajansuojalain muutos, jonka mukaan kirjallinen vahvistus tehdystä sopimuksesta on pakollinen. Puhelun jälkeen myyjän on lähetettävä asiakkaalle kirjallinen tarjous, jonka asiakas hyväksyy kirjallisesti. Mikäli sopimusta ei hyväksytä kirjallisesti, se ei astu voimaan. (Ohjeistus puhelinmyyntiin liittyvistä velvoitteista 2023.)

Kuluttajansuojalaki 20.1.1978/38 säätelee kansallista kuluttajansuojaa. Lain 6. luku käsittelee koti- ja etämyyntiä. Luvun säädöksiä sovelletaan rahoituspalvelua tai -välinettä koskeviin sopimuksiin. (Kuluttajansuojalaki 38/1978, luku 6.) Kuluttajansuojalain luvussa 6 a käsitellään rahoituspalvelujen ja rahoitusvälineiden etämyyntiä. Luvun 6 a artiklan 4 § mukaan etämyynnillä tarkoitetaan myyntiä, joka tapahtuu pelkästään yhden tai useamman etäviestimen avulla. Myynnin ja markkinoinnin katsotaan tällöin tapahtuvan vain etäkanavaa käyttäen. Etäviestimellä tarkoitetaan esimerkiksi puhelinta. (Kuluttajansuojalaki 38/1978, luku 6 a § 4.)

Suomessa luottolaitosten valvonnasta vastaavat Euroopan Keskuspankki ja Finanssivalvonta. Valvovat tahot antavat sekä oikeudellisesti velvoittavia määräyksiä, että suosituksia. (Finanssimarkkinoiden toimijoita koskevat ohjeet ja hyvä pankkitapa n.d.) Finanssivalvonnan eli Fivan tehtävä on

varmistaa, että valvottavat organisaation menettelevät asianmukaisesti ja asiakkaat saavat tarvitsemansa informaation tuotteista ja palveluista. Ongelmatilanteiden ratkaisemisesta vastaa Vakuumus- ja rahoitusneuvonta FINE. (Finanssivalvonnan (Fiva) rooli kuluttajansuojassa 2018.) FINE:n yhteydessä toimii Pankkilautakunta, jonka tehtävänä on edistää hyvän pankkitavan toteutumista. Lakien ja määräysten pohjalta muotoutunut hyvä pankkitapa tarkoittaa käytännön toimintatapoja toimijan ja asiakkaan välillä. Perusperiaatteisiin kuuluu velvollisuus tuntea asiakas ja tämän taloudellinen tilanne, henkilökunnan riittävä koulutus, toiminnan valvonta ja ohjeistaminen, luottamuksellinen ja rehellinen asiakassuhde, asiakkaan edun huomioiminen toiminnassa ja asiakkaan valinnanvapaus. (Finanssimarkkinoiden toimijoita koskevat ohjeet ja hyvä pankkitapa n.d.)

2.2 Puhelinsoiton elinkaari

Asiakkaille tai potentiaalisille asiakkaille soittaminen aloitetaan valmistautumisesta. Puheluihin tulisi valmistautua yhtä hyvin kuin kasvokkain tapahtuvaan tapaamiseen. Valmistautuminen auttaa myyjää onnistumaan, koska soitolla on selkeä tarkoitus, jota myyjä on valmis myös perustelemaan. Jokaiseen puheluun tulisi valmistautua huolella. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 54.)

Puhelun alussa on tärkeää luoda hyvä ensivaikutelma. Luontevuus ja rentous ovat hyviä ohjeita, kun myyjä esittelee itsensä. (Maury ym. 2016, 140.) Asiakas muodostaa kuvan koko organisaatiosta lyhyen puhelinkohtaamisen perusteella. Mikäli kohtaaminen on positiivinen, asiakas pyrkii vahvistamaan tätä myönteistä kokemusta palvelupolkunsa eri vaiheissa myös puhelun jälkeen. Negatiivisen ensikohtaamisen jälkeen, asiakas etsii helpommin lisää epäkohtia ja siksi ensikohtaamisessa onnistuminen on erityisen tärkeää. (Häkkinen & Uski 2006, 14–15.)

Soittamisen aloittamiseen liittyy pelkoja, joita suurin osa myyjistä kokee varsinkin opettellessaan puhelintyötä. Soittamisen aloittamista saatetaan lykätä keksimällä tekosyitä olla tarttumatta puhelimeen. Taustalla on usein epäonnistumisen pelko. Myyjä saattaa yli valmistautua puheluun, koska pelkää asiakkaan kohtaamista puhelimitse. Soittamisen välttelemistä perustellaan yleisimmin kiireellä hoitaa muita työtehtäviä. Epämukavuusalueelle meneminen ja onnistumisten kartuttaminen hälventää tehokkaimmin pelkoja. Vain pelot kohtaamalla voi todeta niiden olevan turhia. Pelkojen voittaminen voi tehdä työstä merkityksellistä ja motivoivaa. (Maury ym. 2016, 52–58.)

Myyjän olisi hyvä myös huomioida, että puhelun saattaa vastata väärä henkilö. Tästä syystä puhelun alussa, on hyvä varmistaa, kenen kanssa keskustellaan. Mikäli myyjä soittaa väärään numeroon, on hyvä pahoitella häiriötä ja tarkistaa numero huolellisesti ennen seuraavaa soittoyritystä. Kohtelias myyjä voi puhelun alussa tarkistaa, onko asiakkaalla sopiva hetki keskustelulle. Mikäli asiakas on kiireinen, myyjä voi ehdottaa uutta ajankohtaa soitolle. (Andersson & Kylänpää 2002, 164–167.)

DeCormierin (2002) mukaan tapaamisen sopiminen myyntipuhelussa on myyntiprosessin tärkein ja myös vaikein vaihe. Tapaamisen myyminen on ensimmäinen asia puhelinmyynnissä, joka myyjän tulisi oppia. Onnistuminen vaatii myyjältä määrätietoisuutta ja kykyä vastata asiakkaan vastaväitteisiin. (DeCormier 2002.) Mikäli soiton tavoitteena on varata asiakkaalle tapaamisaika, perustellaan ajanvarauksen tarpeellisuus nopeasti ja tarjotaan asiakkaalle kahta eri ajankohtaa tapaamiselle. Kahden ehdotetun ajankohdan olisi hyvä olla eri päivinä, eri viikoilla ja eri ajankohdana. Tällaisella puhelun sanoitusmallilla asiakas siirtyy miettimään itselleen sopivaa ajankohtaa, eikä kieltäytymistä ajanvarauksesta. Mikäli asiakas kuitenkin epäilee tapaamisen tarpeellisuutta, myyjän tulee kartoittaa tarkemmin mistä tämä johtuu esittämällä tarkentavia kysymyksiä ja ehdottaa uudelleen tapaamisen sopimista. (Rubanovitsch 2018, 88.) Yleisimmät vastaväitteet liittyvät siihen, että asiakas ei ymmärrä mistä puhelussa on kyse, hän ei ole kiinnostunut aiheesta, hän on kiireinen, hän kokee, että asia on jo kunnossa tai hän ei halua maksaa palvelusta. (DeCormier 2002.)

2.3 Tavoitteellinen myyntityö puhelimitse

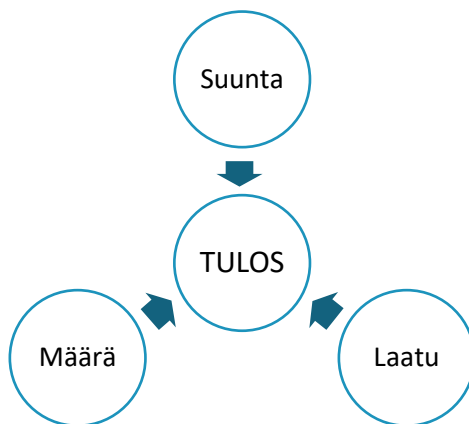
Rubanovitsch ja Aalto (2007) painottavat, että asiakkaat odottavat, että heihin ollaan yhteydessä organisaatiolähtöisesti. Henkilökohtaiseksi yhteydenoton tekee se, että se tapahtuu puhelimitse. Yhteydenotto on osa yrityksen tarjoamaa palvelua asiakkailleen, jonka tehtävänä on varmistaa, että asiakkaan tuotteet ja palvelut ovat ajan tasalla. Soittotyö on tärkeää sekä uusien, että vanhojen asiakkaiden kanssa toimiessa. Pitkäaikaiset asiakkaat haluavat kokea, että yritys arvostaa heidän asiakkuuttaan ja paras tapa varmistaa asiakastyytyväisyys on puhelinsoitto. Puhelu on tehokkaampi kuin kirje tai sähköposti, koska sen avulla saadaan välitön keskusteluyhteys asiakkaan kanssa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 54–57.) Asiakkaalle soitettavan puhelun tärkein tavoite on sitouttaminen yritykseen. Sen avulla ennakoidaan tarpeita, joita asiakkaalle syntyy asiakkuutensa aikana ja tähdätään pitkäaikaiseen asiakkuuteen. (Aarnikoivu 2005, 101–104.)

Puhelimen hyötyjä myynnin työvälineenä ovat nopeus, hinta, kaksisuuntaisuus ja henkilökohtaisuus. Soittamista voidaan tukea erilaisilla markkinoinninkeinoilla. Asiakkaalle on voitu lähettää markkinointimateriaalia ennen puhelua tai hän voi kuulua laajempaan kohderyhmään, jolle on suunnattua mainontaa eri viestintävälineiden kautta. Myyjällä tulee olla tuotetietämystä, jonka avulla hän pystyy ammattimaisesti kertomaan yrityksen tuotteista ja palveluista. Liika ammattitermien ja vaikeiden käsitteiden käyttö kuitenkin vain vaikeuttaa myyntiä. Myyjän tulisi pystyä yhdistämään myymänsä palvelut asiakkaan arkeen ja hänelle tärkeisiin asioihin. (Andersson & Kylänpää 2002, 166–168.)

Rubanovitschin (2018) mukaan kylmäsoitot asiakkaille ovat jäämässä historiaan, kun asiakkaita lähestytään jatkossa hyötynäkökulmasta. Asiakkaat haluavat kokea yksilölliset tarpeensa ymmärretyiksi. Myyjän tulee osata suositella asiakkaalle sopivia palveluita ja tehdä niiden ostamisesta asiakkaalle helppoa. Kaiken tuotetiedon ulkoa oppiminen ei ole yhtä tärkeää, kuin asiakkaan tarpeiden selvittäminen ja onnistuneen ratkaisuesityksen tekeminen. (Rubanovitsch 2018, 28.) Useat myyjät kokevat soittamisen epämiellyttäväksi, jos heillä ei ole ennakoon mitään tietoa asiakkaasta. Asiakkaalle lähetetty ennakkoviesti tekee kylmästä puhelusta lämpimän, kun asiakas pystyy valmistautumaan tulevaan puheluun. (McMillan 2018, 14.) Puhelun avulla pyritään herättämään asiakkaassa tarve, joka johtaa ostopäätöksen syntymiseen. Soittaja pyrkii synnyttämään asiakkaassa positiivisia mielikuvia, joiden avulla hän huomaa haluavansa muutosta nykytilaansa nähden. Tarpeita voidaankin pitää kaiken ostamisen lähtökohtina. Asiakkaat eivät itse tunnista kaikkia tarpeitaan vaan myyjän puhelu saa heidät ajattelemaan ja aktivoi samalla tarpeen. Tässä kohtaa myyjän asiantuntevuus ja vakuuttavuus ovat merkittäviä tekijöitä, jotta asiakas saa tarvitsemansa perustelut ostopäätöksensä tueksi. (Aarnikoivu 2005, 108–109.)

Vuorion (2008) mukaan myyntitulokset syntyvät yhdistämällä tarpeellinen määrä laadukkaita puheluita, jotka suunnataan oikeisiin asiakkaisiin. Aloittelevankin myyjän on mahdollista tehdä hyvää tulosta kasvattamalla puheluiden määrää, jolloin mahdollisuus onnistua on todennäköisempää. Käytännön harjoittelun kautta kertyy arvokasta kokemusta ja myyjä kehittyy. Laadukkaat puhelut nostavat keskioston suuruutta. Tuloksellisuutta voidaan mitata myyjän osumaprosentin mukaan eli kuinka monesta käydystä myyntikeskustelusta syntyy kauppaa. Puhelintyössä oikeaa suuntaa kuvaa se aika, jonka myyjä käyttää puhelimessa. Mikäli myyntiä on tarkoitus tehdä soittamalla, pitää myyjän varata soittamiseen tarpeeksi aikaa. Hänen tulee huolehtia, että hän tavoittelee oikeaa

kohderyhmää, oikeaan aikaan. (Vuorio 2008, 104–110.) Kuviossa 3 alla kuvataan tuloksen syntymistä yksinkertaistettuna mallina.



Kuvio 1. Myyntituloksiin vaikuttavat tekijät (Vuorio 2008, 106, muokattu)

2.4 Suullinen etäviestintä osana onnistunutta soittotyötä

Puhelimitse tapahtuvan viestinnän onnistuminen on kummankin osapuolen vastuulla. Viestin välityksessä sanoilla on 20 prosentin painoarvo ja äänen merkitys on jopa 80 prosenttia. Viestintä puhelimitse perustuu paralingvistiikkaan, jolla tarkoitetaan ääntä ja sanavalintoja. Puhelun osapuolet saattavat kokea puhelinsoiton täysin eritavoin riippuen tilanteesta ja ympäristöstä. Puhelimen kasvottomuus vaikuttaa siihen, miten käyttäydymme puhelun aikana. (Andersson & Kylänpää 2002, 163.)

Puhelimessa ääni toimii vuorovaikutuksen välineenä. Asiakas päättelee äänemme perusteella voiko hän luottaa meihin ja olemmeko tarpeeksi asiantuntevia vastaamaan hänen tarpeisiinsa. Äänemme perusteella muodostuu mielikuva meidän tyylistämme, pätevydestämme, uskottavuudestamme ja rehellisyydestämme. Ääni herättää tunteita, jonka perusteella asiakas tekee päätöksensä siitä, miten puhelu etenee. (Vuorio 2008, 82–83.) Soittotyössä onnistumiseen tarvitaan viestintätaitoja, jotka sopivat etäviestintään. Asenne soittamiseen kuuluu läpi puhelusta. Miellyttävän kuuloisen ja luontevan soittajan kanssa on helppo puhua. Soittajan tulee pystyä lukemaan tilannetta herkästi ja reagoimaan kuulemaansa. Asiakkaan tilanne saattaa vaatia soittajalta kykyä empatiaan ja tilanteen mukaiseen toimintaan. Hänen tulee luoda toiminnallaan vuorovaikutusta ja

pystyä analysoimaan mitä asiakas hänelle kertoo. (Andersson & Kylänpää 2002, 166.) Soittajan tulee suhtautua asiakkaaseen aktiivisena osapuolena, jonka kanssa halutaan saavuttaa keskusteluyhteys. Puheluun ei saisi vaikuttaa soittajan ennakkoluulot tai suhtautuminen tiettyä asiakasta kohtaan. (Aarnikoivu, 2005, 110.)

Soittajan kannattaa puhelunaikana keskittyä kuuntelemaan ja sisäistämään kuulemansa. Kuuntelemisen avulla soittaja saa selville mitkä asiat kiinnostavat asiakasta. Kysymällä asiakkaalta kysymyksiä, soittaja selvittää millaisia tarpeita asiakkaalla on. Kuulemalla asiakkaan äänenkorkeuden ja tavan puhua, soittaja pystyy mukauttamaan omaa viestintäänsä samankaltaiseksi. Tämä tapa jäljittelee käyttäytymistämme kasvokkain kohtaamisissa, jossa alamme tehdä luontaisesti samankaltaisia eleitä kuin keskustelukumppanimme. (Andersson & Kylänpää 2002, 165–167.) Ylikosken (1999) mukaan puhuttelemalla asiakasta nimellä osoitetaan arvostusta asiakasta kohtaan. Kuunteleminen on erityisen tärkeää, kun asiakas haluaa moittia tuotetta tai palvelua. Palautteen arvostamista voi viestiä kiittämällä asiakasta ja suhtautumalla palautteeseen rauhallisesti. (Ylikoski 1999, 315.)

Äänenkäyttö

Artikulaatiolla tarkoitetaan sanojen ääntämistä, huomioiden konsonantit ja vokaalit. Huolellinen artikulaatio tekee viestinnästä ymmärrettävämpää. Selkeä puhe viestii asiakkaalle, että myyjästä asia on tärkeä. Epäselkeys ja huolimattomuus sen sijaan antavat vaikutelman, että puhelu ei kiinnosta myyjää. Erilaisia täytesanoja, huokauksia ja hymähtelyitä tulee välttää, mikäli niitä ei osaa käyttää tehostamaan puhetta. Sanojen painottamisella on merkitystä sanojen asiasisällön kannalta. Äänenpainojen vaihtelevuus puheen aikana herättää ja pitää asiakkaan mielenkiinnon. Liian monotoninen ja tasainen puhetyyli saa kuulijan väsymään. Puhenopeus tulisi säätää tasolle, jossa asiakas pystyy sisäistämään kuulemansa. Liian nopea tahti voi tuntua asiakkaasta liian aggressiiviselta, kun taas liian hidas puhe voi saada myyjän kuulostamaan kyllästyneeltä. Vaikeasti ymmärrettävät asiat, on hyvä viestiä hitaammin. Tauoilla puheessa voi tehostaa sanomaa. (Vuorio 2008, 82–85.)

Miellyttävimmäksi koetaan matala äänensävy. Varsinkin kimeää tai liian hiljaista ääntä tulisi välttää. Jokaisella on oma persoonallinen äänensävy, joka tekee puhelusta luonnollisen. Äänensävyyn avulla on mahdollista luoda mielikuvia ja vaikuttaa siten puhelun lopputulemaan. Persoonallinen myyjä voi äänenkäytöllään erottautua massasta. (Vuorio 2008, 85–90.)

Chebat, Hedhli, Gélinas-Chebat ja Boivin (2007) tutkivat kanadalaisen pankin korttimarkkinointia puhelinmyynti olosuhteissa. Tutkimuksessa testiryhmän asiakkaat arvostelivat erilaisia puhelinmyynnin tekniikoita. Tutkimuksen mukaan uskottavin myyntitekniikka muodostui suhteellisen nopeasta puhetemposta, intensiteetistä ja äänenkorkeuksien vaihtelusta. Tällainen myyntitekniikka sai aikaan testiasiakkaissa toivottua ostokäyttäytymistä. Puhujan sukupuolella ei ollut merkitystä lopputuloksen kannalta. Äänen ominaisuudet vaikuttivat merkittävästi asenteeseen myyntipuhelua kohtaan. (Chebat, Hedhli, Gélinas-Chebat & Boivin 2007.)

3 Valmentamisen menetelmät myyjän tukena

Tässä luvussa tarkastellaan erilaisia valmentamisen menetelmiä sekä niiden taustalla olevia teorioita. Luvun tavoitteena on, antaa lukijalle parempi ymmärrys siitä miksi valmentaminen on tärkeää. Aluksi tarkastellaan mitä osaamisen johtamisella tarkoitetaan. Seuraavaksi käsitellään minäkalaisia menetelmiä valmentava johtaminen sisältää. Lopuksi tutkitaan coachingia valmentamisen keinona ja perustana.

3.1 Osaamisen johtaminen osana organisaation strategiaa

Sekä Lindgren, Henfridsson ja Schultze (2004) että Kärkkäinen, Tikkanen, Kiviniemi ja Savolainen (2021) korostavat, että osaamisen johtamisella ei tarkoiteta pelkästään osaamistarpeiden määrittelyä, vaan myös puutteiden tunnistamista. Aluksi on tunnistettava erilaisia osaamisen tarpeita, jotta voidaan todeta puutteita ja asettaa tavoitteita kehitystyölle. Oleellisena osana osaamisen johtamiseen liittyy osaamisen kehittäminen valmentamisen ja kouluttamisen avulla.

Organisaation strategiassa osaamisen johtamisen tavoitteena on varmistaa riittävä osaamistaso ja kehittää henkilöstön osaamista. Osaamista voidaan tutkia erilaisten osaamiskartoitusten avulla ja usein esihenkilö on merkittävässä roolissa tunnistamassa saavutettua ja puuttuvaa osaamista.

(Lindgren, Henfridsson & Schultze 2004; Kärkkäinen, Tikkanen, Kiviniemi, & Savolainen 2021.)

Osaamisen johtamisella vahvistetaan organisaation kilpailukykyä. Käsitteellä tarkoitetaan kaikkea

sitä toimintaa, jonka avulla organisaatio varmistaa strategiansa mukaisen osaamisen kehittämisen. (Viitala 2005, 13–14.)

Osaamisen johtamiseen liittyvä keskeinen käsite **oppivan organisaatio** on syntynyt 1980-luvulla amerikkalaisten käyttäytymis- ja kasvatustieteilijöiden tutkimusten pohjalta. Käsitteen keskeinen sisältö koostuu seuraavista: Nykytilan kyseenalaistaminen organisaatiossa tai tiimissä, yhdessä tekeminen tiimissä, valmentava ja osallistava johtamistapa, oppiminen virheistä, esteetön tiedonkulku läpi organisaation, sekä kulttuuri, joka tukee ja palkitsee kehittymistä. Oppiva organisaatio pohtii prosessejaan ja toimintatapojaan, sekä pyrkii löytämään toimintatapoja tehdä asioita paremmin. Tieto on jokaisen saatavilla ja hyödynnettävissä. Tiimissä jokainen voi oppia toisiltaan ja virheet ovat sallittuja. Valmentavan johtajuuden avulla esihenkilö ei tarjoa valmiita vastauksia, vaan tiimi etsii ratkaisuja itse. (Kauhanen 2018, 17–19.)

Tuomi ja Sumkin (2012) käsittelevät teoksessaan Peter Sengen vuonna 1991 julkaisemaa teoriaa oppivasta organisaatiosta, joka toimii pohjana nykyiselle osaamisen johtamiselle. Teorian mukaan koko organisaation oppimista ei voida taata sillä, että yksi yksilö oppii. Kuitenkin organisaation oppimisen takaa vain se, että siihen kuuluu oppivia yksilöitä. Organisaatioiden tulee tarkastella toimintaa, josta virheet johtuvat, eikä vaan keskittyä korjaamaan virheitä. Osaamisen johtaminen on strategista ajattelua, jonka tavoitteena on tarvittavan osaamisen oppiminen. Organisaation strategiaan määritellään, minkälaista osaamista tarvitaan, ja miten tähän kehitystyöhön tartutaan. Kyse on aktiivisesta johtamisesta, jonka avulla ennakoidaan tulevaisuuden tarpeita ja toimintaympäristön muutoksia. Strategia ohjaa päätöksentekoa ja mahdollistaa vision toteutumisen. (Tuomi & Sumkin 2012, 13–15.) Oppivan organisaation visio on Sengen oppien mukaan yhteinen ymmärrys tulevaisuuden tavoitteista. Jokainen työntekijä voi omalla toiminnallaan osallistua työn kehittämiseen. (Eklund 2021, 51–52.) Systeemisyyys kuvaa asioiden keskinäistä suhdetta ja riippuvuutta. Systeemiajattelu on vastuunottoa yhteisen vision eteen tehtävästä työstä. Kuviossa 2. alla nähdään, mistä osista Sengen oppiva organisaatio muodostuu. (Kupias & Peltola 2019, 189.)



Kuvio 2. Sengen oppiva organisaatio (Kupias & Peltola 2019, 189, muokattu)

Vaikka osaamisen johtaminen koostuu suurista linjoista, strategiasta ja visiosta, on keskiössä kuitenkin yksilön oppiminen. Tärkeänä työelämän taitona voidaan pitää yksilön kykyä uudistaa osaamistaan sen mukaan millaista osaamista organisaatio ja sen tavoitteet tarvitsevat. Oppiminen ja muutos ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Muutoksen tarve haastaa osaamista ja toisaalta osaaminen mahdollistaa muutokset. Organisaatio kehittyy siinä työskentelevien ihmisten oppimisen kautta. (Viitala 2005, 17–30.) Organisaatiokulttuurin muutoksella kohti oppivaa organisaatiota parannetaan tuottavuutta sekä yksilöiden motivaatiota ja sitoutumista yritykseen (Kauhanen 2018, 19).

3.2 Valmentava johtaminen vuorovaikutuksen keinona

Ristikangas ja Ristikangas (2018) kuvailevat valmentavaa johtamistapaa tavoitteelliseksi, osallistavaksi ja arvostavaksi tavaksi johtaa. Sitä ei voi ulkoistaa vaan se kuuluu kaikille tiimissä työskenteleville. Jokaisen yksilön potentiaali tukee tiimiä ja vastavuoroisesti tiimi tukee yksilön kehitystä. Jokainen tiimissä työskentelevä voi ottaa vastuuta valmentavan johtajuuden keinoin, koska valmentava johtajuus ei ole vain esihenkilöitä varten. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 12–13.)

Sekä Cui, Wang ja Nanyangwe (2022) että Ristikangas ja Ristikangas (2018) toteavat, että valmentavasta johtamistavasta on tullut suosittua, koska se on vastakohta byrokraattiselle ja hierarkkiselle tavalle johtaa. Johtaminen tarvitsee uudistamista, koska vallan käyttämisellä ei ole samaa vaikutusta kuin ennen. Sen sijaan kannustava ja inspiroiva tapa johtaa valmentavalla tavalla pohjautuu työntekijän tarpeisiin. Cui ja muut korostavat valmentavan johtajuuden merkitystä

työntekijän sitouttamisessa organisaatioon, Ristikangas ja Ristikangas puolestaan toteavat, että työelämässä vaikuttaa uusi sukupolvi, joka arvostaa kehittymismahdollisuuksia ja sitoutuu sen perusteella työnantajaansa. (Cui, Wang & Nanyangwe 2022; Ristikangas & Ristikangas 2018, 18–19.)

Valmentavalla johtamisella halutaan saavuttaa vuorovaikutussuhde johtajan ja johdettavan välille, joka antaa tilaa johdettavan henkilökohtaiselle kehitykselle. Johtajan on mahdollistettava tilanne, jossa johdettava pääsee itse oivaltamaan mitä hän tarvitsee menestyäkseen työssään. Tällainen johtamissuhde tukee yksilön itsenäisyyttä ja jatkuvaa oppimista. Johtajan tehtävänä on toimia oikean suunnannäyttäjänä, ei niinkään käskyjen antajana. Kysymysten ja kuuntelemisen avulla johtaja ymmärtää johdettavan tarpeita. Näihin tarpeisiin johdettava etsii itse aktiivisesti ratkaisuja, joka synnyttää itsetuntemusta ja oivalluksia omasta oppimisestaan. Jokainen yksilö pystyy ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan, sillä tasolla mihin hänen sen hetkiset kykynsä riittävät. Siksi johtaja ei voi toimia samalla kaavalla kaikkien kanssa, vaan hänen tulee olemaan hyvä havainnoimaan ja lukemaan ihmisiä. (Soback 2021, 59–66.) Yksilön valmentaminen antaa hänelle juuri sellaista tukea mitä hän sillä hetkellä tarvitsee. Se antaa mahdollisuuden syvällisempään keskusteluun valmennettavan roolista ja odotuksista. (Eklund 2021, 160–163.)

Johtaja auttaa johdettavaa kertomalla havaintonsa ja ajatuksensa ääneen. Tarkoituksena ei ole, että johdettava joutuisi yksin oivaltamaan, miten toimia. Johtajan on esitettävä kysymyksiä, joilla on tarkoitus ja joihin hän haluaa saada vastauksia. Kysymysten tarkoitus on herättää ajatuksia johdettavassa ja vastauksia tulee voida hyödyntää vuorovaikutuksellisessa keskustelussa. Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa toimia, jonka tarkoitus on nostaa kohtaamisten laatua. Johdettava osallistuu päätöksentekoon ja tekee itse päätöksiä oman työnsä suhteen. Johtajan tulee olla kiinnostunut johdettavan mielipiteistä ja ottaa ne huomioon omassa päätöksenteossaan. Vuorovaikutuksellisuusuhde kehittyy ja muuttuu jatkuvasti. Parhaimmillaan se mahdollistaa kummankin osapuolen oppimisen. (Soback 2021, 64–66.)

Palautteen antaminen on tärkeää, koska ilman sitä ei voi kehittyä tai kehittyminen on hidasta. Jokainen voi antaa ja pyytää palautetta, se ei ole pelkästään esihenkilön tehtävä. Tiimissä tulisi käydä avointa keskustelua siitä minkälaista palautetta odotetaan ja miten yksilölliset tarpeet voidaan huomioida. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 210–213.) Palautteen avulla voidaan vahvistaa tai heikentää vuorovaikutusta. Positiivista palautetta tulisi antaa kolme kertaa enemmän kuin kriittistä.

Tässä suhteessa annettu palaute lisää turvallisuuden tunnetta ja luo myönteistä ilmapiiriä. Palautteen pyytäminen on osoitus halusta oppia. Myös valmentavassa roolissa toimivan tulisi pyytää palautetta toiminnastaan. Mitä konkreettisempaa palautetta onnistutaan antamaan, sitä tehokkaammin se vahvistaa toivottua toimintaa. Hyvän palautteen antamista kannattaa harjoitella arjessa, koska sitä helpommaksi palautteen antaminen tulee mitä enemmän sitä tekee. Palaute kannattaa kohdistaa sekä yksilöihin, että tiimiin tilanteen mukaan. Me-sanankäyttö yhdistää koko tiimin ja auttaa jakamaan vastuuta myös epäonnistumisissa. Palautteen avulla voidaan irtautua vanhoista toimintatavoista ja ottaa tilalle uutta. Kriittistä palautetta annettaessa on hyvä huomioida ihmisten persoona, koska tällainen palaute herättää syyllisyydentunnetta. Erilaiset ihmiset kokevat kriittisen palautteen eritavoin. Kriittisen palautteen antaminen on myös velvollisuus ja mahdollisuus oppia. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 92–107.)

Ryhmää valmennettaessa on tärkeää luoda turvallinen ilmapiiri, joka antaa tilaa keskustelulle. Valmentajan kannattaa kysyä myös ryhmältä kysymyksiä, jolloin hän viestii, että ryhmäläiset voivat myös kysyä ja kyseenalaistaa. Valmentaja käynnistää vuorovaikutuksen sekä ylläpitää ja säätelee sitä. Pienryhmä keskustelut ovat yksi fasilitointi keino, jolla saadaan aikaan keskustelua. Tämä on todettu toimivaksi keinoksi, kun ryhmä on hiljaisempi. Liian aktiivisen ja puheliaan ryhmän kanssa on hyvä rajata keskustelua, muistuttaa aikataulusta ja kiittää osallistumisesta aktiiviseen keskusteluun. Negatiivisiin kommentteihin kannattaa vastata kysymyksillä, joissa selvitetään ovatko muut ryhmäläiset kokeneet asian samalla tavalla tai onko heillä eriäviä kokemuksia. Ryhmää valmennettaessa on tärkeää huolehtia ennen kaikkea siitä, että jokainen ryhmäläinen tulee huomioiduksi, vaikka joku heistä ottaisi isompaa roolia ryhmässä. (Kupias & Koski 2012, 135–141.) Onnistumisten jakaminen tiimissä luo lisää onnistumisia. Työskentely yhdessä ja toisiltaan oppiminen tiimissä ovat myös valmentamisen keinoja. Valmentajan pitää myös luottaa tiimiläisten osaamiseen ja tuoda esiin yksilöiden vahvuuksia tiimissä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 163.)

3.3 Coaching menetelmät valmentamisessa

Valmentava esihenkilötyö perustuu coachingiin, jolla tähdätään kehittymiseen, oppimiseen, potentiaalin esiin tuomiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen (Kupias ym. 2014, 139–141). Käsitteellä coaching tarkoitetaan omien voimavarojen löytämistä ja niiden hyödyntämistä tavoitteiden saavuttamisessa. Valmentajan tehtävä on auttaa valmennettavaa huomaamaan mahdollisuudet, joiden saavuttamiseksi hän voi hyödyntää omaa potentiaaliaan. Coachingin perustuu ajatukseen,

että jokaisella on hankalissakin tilanteissa voimavaroja, jotka tekevät tavoitteiden saavuttamisesta mahdollista. (Cauffman 2017, 7–8.)

Sekä Kupias (2022) että Cauffman (2017) toteavat, että coachingille on tyypillistä prosessin omainen toiminta, jossa työskennellään yhdessä kohti sovittua tavoitetta. Asetettu tavoite liittyy jonkin asian oppimiseen tai oman suoriutumisen kehittämiseen. (Kupias 2022, 24–26; Cauffman 2017, 14.) Valmentaja antaa asiakkaalleen palautetta arvostavasti ja pyrkii vahvistamaan tämän sisäisiä voimavaroja. Kohtaamisia ohjaajan ja valmennettavan välillä ei voida tarkkaan suunnitella etukäteen vaan sisältö määrittyy keskustelun kautta. Dialogi onkin yksi tärkeimmistä työvälineistä coachingissa. Onnistunut keskustelu edellyttää ohjaajalta taitoa kuunnella ja olla läsnä. Yleisin suuntaus coachingissa on, että valmentaja kysyy kysymyksiä, mutta ei esitä vastauksia. (Kupias 2022, 24–26.)

Tarpeita coachingiin voi syntyä organisaatiossa työyhteisölle tai yksilölle. Ryhmä tai yksilö ohjauksessa käsitellään jotakin tärkeää kehitystarvetta tai tuetaan työskentelyä. Aloitteen coachingiin tekee työntekijä itse tai esimerkiksi hänen esihenkilönsä. Aluksi käydään kolmikantakeskustelu tilaajan, valmennettavan ja coachin kesken, jossa sovitaan viitekehys sekä tavoitteet coachingille. Itse coaching on yleensä lyhyt kestoista kolmesta kahdeksaan keskusteluun asiakkaan kanssa. (Kupias 2022, 58–59.)

Cauffman (2017) painottaa, että coachingin ratkaisukeskeinen lähestymistapa auttaa tavoitteiden asettamisessa ja työntekijöiden valmentamisessa. Sen avulla voimme tunnistaa työntekijöiden vahvuuksia ja opastaa heitä hyödyntämään omia voimavarojaan tavoitteidensa saavuttamisessa. (Cauffman 2017, 12–13.) ICF eli International Coach Federation määrittelee coachingin kumppanuudeksi, jossa löydetään ratkaisuja valmennettavan ammatillisen ja henkilökohtaisen potentiaalin hyödyntämiseen. (Eklund 2021, 163–164.)

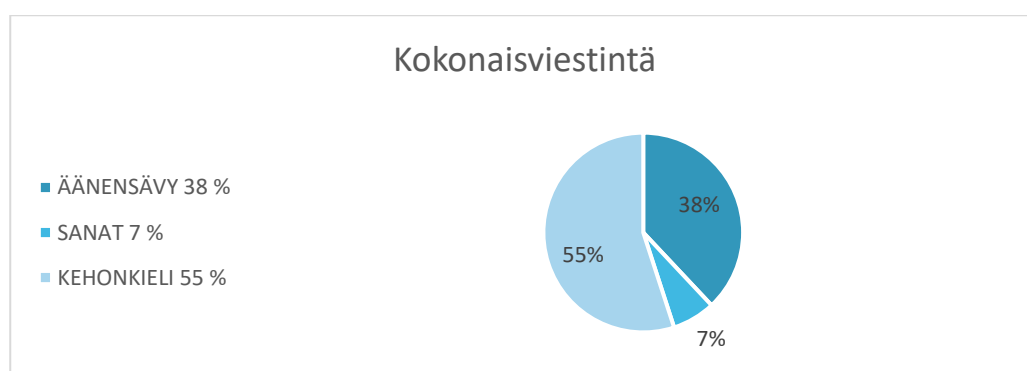
4 Myyjän palveluosaamisen kehittäminen

4.1 Myyjä ja asiakas arvonluojina palveluliiketoiminnassa

Palvelu on toiminto tai sarja toimintoja, jotka toteutetaan asiakkaan hyväksi ja hänen kanssaan vuorovaikutuksessa. Palvelut luovat arvonluonnin perustan palveluliiketoiminnalle. Palveluiden

tarjoaminen on usein itsenäinen osa liiketoimintaa. Arvonluominen tuottaa asiakkaalle arvoa tuotteen tai palvelun muodossa. Arvo realisoituu vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Arvonluomista voidaan mitata esimerkiksi asiakastyytyväisyyden mittareilla. (Palveluliiketoiminnan sanasto – Vocabulary of Service Business n.d.) Lähtökohtana palveluliiketoiminnalle tulisi olla asiakastarpeiden ymmärtäminen ja kyky tuottaa arvoa yhdessä asiakkaan kanssa. Palveluliiketoiminnan ala laajenee, eikä se kosketa enää pelkästään perinteisiä palveluyrityksiä. Palveluidentuottamisesta tulee tulevaisuudessa yhä keskeisempää eri alojen yrityksissä. (Helander, Kujala, Lainema, & Pennanen 2013, 11–13.)

Asiakas kokee palvelutilanteen yksilöllisesti. Myös jokainen asiakaspalvelija on yksilö ja tästä syystä jokainen palvelutilanne on uniikki. Asiakaspalvelijalta edellytetään oman alansa ammattitaitoa. Häntä odotetaan taitoa kuunnella asiakasta, ymmärtää tämän tarpeita ja tehdä tämän olo arvostetuksi. Palvelu tuotetaan samalla hetkellä, kun asiakas asioi yrityksen kanssa. Tästä syystä palvelutilanteen prosessia ei voi täysin ennalta käsikirjoittaa. Asiakaspalvelijalta edellytetään teknistä osaamista tuotteista ja toimialasta. Toinen tärkeä osaamisalue on toiminnan laatu, joka käsittää asenteen, elekielen, tilannetajun, tunneälyn, ammattimaisuuden ja kyvyn huomioida asiakkaan yksilöllisesti. Kuviossa 3. nähdään, minkälainen merkitys erilaisilla viestinnänkeinoilla on palvelutilanteessa. (Flink, Kerttula, Nordling & Rautio 2023, 96–101.)



Kuvio 3. Viestinnänkeinot (Asiakaspalvelun ammattilaiseksi 2023, muokattu)

Palveluliiketoiminnassa myyntityö tapahtuu joko ennen palvelutilannetta tai palveluprosessin aikana. Monimutkaiset ja asiakkaille räätälöivät tuotteet ovat palveluita, joissa myyntityön merkitys korostuu. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi pankki- ja vakuutuspalvelut. (Ylikoski 1999, 288–

289.) Myynti on organisaation jokaisen työntekijän, sekä myös johdon tehtävä. Yrityksen menestymisen kannalta voidaan pitää tärkeänä myynnillistä ajattelutapaa läpi koko organisaation. Tällä tavoin havaitaan enemmän myynnillisiä mahdollisuuksia ja pystytään niihin tarttumaan. (Maury, Meretniemi & Tuomila 2016, 67–69.) Vuorion (2008) mukaan hyvä myyjä on ahkera ja motivoitunut työhönsä. Hän arvostaa ja kuuntelee asiakkaitaan. Hyvällä myyjällä on taito herättää asiakkaan mielenkiinto ja vaikuttaa tämän päätöksentekoon. (Vuorio 2008, 111.) Myynnistä on muodostumassa yhä konsultoivampaa ja asiakkaan tarpeita huomioivampaa. Tämä vaatii myyjiltä uudenlaista osaamista ja kykyä ymmärtää asiakkaidentarpeita. (Helander ym. 2013, 12–13.)

Viestintätaidot kuuluvat osaksi ammatillista osaamista ja puhelin on viestintäkanavana yksi yleisimmistä työvälineistä työelämässä (Andersson & Kylänpää 2002, 163). Puhelintyöhön ja myyntiin liittyy kuitenkin ristiriitaisia oletuksia ja jopa negatiivisia tunteita. Tilastollisesti eri ammattien arvostusta tutkittaessa puhelinmyyjä on vuodesta toiseen vähiten arvostettujen töiden kärjessä. Yhtä vähäistä arvostusta saavat ammatit, joiden nimikkeisiin liittyy sana myynti. Organisaatioiden menestymisen kannalta myynti on kuitenkin yksi tärkeimmistä toiminnoista. (Maury ym. 2016, 47.) Etäkohtaamiset puhelimitse säästävät aikaa sekä myyjältä, että asiakkaalta. Puhelintyö on kustannustehokasta organisaatiolle. (Andersson & Kylänpää 2002, 163.) Asiakaspalvelutyö on valtaosin integroitunut myyntityöhön ja päinvastoin. Myyjiltä vaaditaan aktiivisuutta asiakkaita kohtaan. Myynnillä tarkoitetaan myös aktiivisessa markkinoinninroolissa toimimista. Laadukas puhelintyö tähtää myynnillä siihen, että asiakas on tyytyväinen ostamaansa ratkaisuun myös palvelutilanteen jälkeen. (Aarnikoivu 2005, 104–107.)

4.2 Myyjän osaamistarpeet finanssialan asiakaspalvelutehtävissä

Perinteinen finanssialalla toimiva pankki on palvelualalla toimiva yritys, joka tarvitsee suurehkon määrän henkilökuntaa toimiakseen. Digitalisaation myötä henkilöstön tarve ei ole viime vuosina vähentynyt, mutta moni tehtävä on automatisoitu. Henkilöstön tarve tulee olemaan tulevaisuudessa merkittävä eläköitymisten takia. Alalle ei palkattu juuri henkilöstöä 1990-luvulla lama-aikana. Tulevaisuudessa asiakaspalvelutehtävät finanssialalla vaativat paljon alan erityisosaamista, mutta myös kykyä soveltaa tietoa asiakaskohtaamisissa. Suomessa finanssialalla on seurattu tarkasti sääätelyä ja panostettu henkilöstön kouluttamiseen. Osaamisen kehittäminen tulee olemaan tärkeää myös tulevaisuudessa. (Kontkanen 2015.)

Finanssialan yrityksille asiakkaat ovat lähtökohta kaikelle liiketoiminnalle. Asiakaspalvelun luotettavuus ja laatu ovat yksi keino sitouttaa asiakkaita. Asiakkaan tulee voida luottaa myyntityötä tekevän asiakaspalvelijan ammattitaitoon ja vastuullisuuteen, koska kyse on asiakkaan oman talouden hoitamisesta. (Asiakkuuksien hoitaminen n.d.) Saksin (2013) mukaan myynti finanssialalla on muuttunut ja tulee tulevaisuudessa kehittymään entistä enemmän kohti ratkaisumyyntiä tuotemyynnin sijasta. Asiakkaan tarpeita pyritään kartoittamaan entistä tarkemmin ja tuottamaan räätälöidyillä ratkaisuilla lisää arvoa asiakkaalle. Riskienhallinnan ja tehokkuuden näkökulmasta myynnissä kiinnitetään huomiota asiakasvalintaan. Kannattavat asiakkuudet luovat kannattavaa liiketoimintaa organisaatiolle. (Saksi 2013, 56–60.)

Asiakkaat ovat kiireisempiä kuin koskaan. Tämä näyttäytyy finanssialan asiakaspalvelussa monikanavaisuutena. Asiakkaat haluavat nopeita ratkaisuja ja olettavat, että voivat hoitaa talouteensa liittyviä asioita käymättä pankin konttorissa. Puhelinkanavan kautta voidaan hoitaa yhä laajempia kokonaisuuksia ja tehdä tuloksellista myyntiä. Menestyminen etäkanavissa vaatii henkilökunnan systemaattista kouluttamista ja mahdollisuutta teknologian hyödyntämiseen. Lisäksi myyjillä tulee olla valtuuksia tehdä päätöksiä ja tarjota ratkaisuja asiakkaille ilman jäykkää hierarkiaa. (Gdovic 2001, 33–35.) Kilpailijoista erottautuminen on yhä hankalampaa ja suurimmat erot saadaan aikaan asiakaspalveluosaamisen avulla ja muuttamalla strategiaa entistä asiakaslähtöisemmäksi. (Saksi 2013, 55–57.)

Sekä Rubanovitsch (2018) että Saksi (2013) painottavat, että tulevaisuudessa myyjä ei tule pärjäämään ilman teknologian apua. Finanssiorganisaatioilla on käytössään edistyksellisiä asiakkuudenhallintajärjestelmiä, joita myyjien tulee pystyä hyödyntämään työnsä tukena. Molemmat Rubanovitsch ja Saksi korostavat, että myyjältä odotetaan entistä parempaa kykyä olla mukana asiakkaan ostopolun erilaisissa vaiheissa ja myös monessa eri kanavassa. Tiimien ja myyjien tulee järjestää enemmän aikaa asiakastyölle teknologian avustuksella. Aikaa vievät rutiinitehtävät on mahdollista automatisoida ja hyödyntää tekoälyä niiden hoitamisessa. Rubanovitsch (2018) huomauttaa, että myyjien tulee sisäistää muutos, ymmärtää digitaalista maailmaa ja olla ihminen ihmiselle asiakaskohtaamisissa. Sekä ostajilla, että myyjillä on entistä enemmän tietoa saatavilla. Päätöksenteko prosessi perustuu monesta eri lähteestä saatuun tietoon. (Rubanovitsch 2018, 21–28; Saksi 2013, 57–60.)

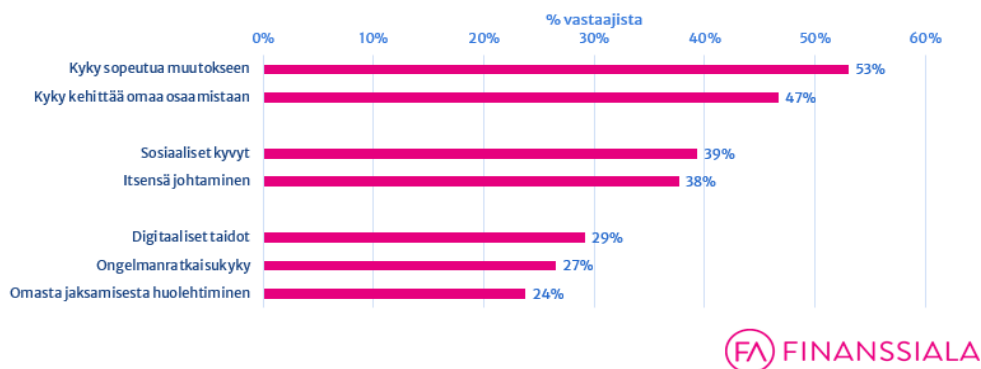
Finanssialan Keskusliiton vuonna 2011 laaditussa raportissa pohditaan miltä näyttää tulevaisuus 2020-luvulla finanssialalla. Raportti nostaa esille väestön ikääntymisen vaikutukset työmarkkinoihin, kasvavan muuttoliikkeen globaalisti, entistä korkeamman eliniän, teknologian kehittymisen ja palveluiden sähköistymisen. Muutoksilla on suora tai epäsuora vaikutus myös finanssialaan. Tärkeäksi koetaan myös huomion kiinnittämisen ympäristöön ja ihmisiin. Asiakkaat vaativat yritysten toiminnalta läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta. Alan sisäisen kilpailun takia toimivien ja luotettavien verkostojen merkitys korostuu. Asiakkaille tarjotaan helppoutta, mutta taustalla saattaa tapahtua monimutkaisiakin prosesseja. Asiakaslähtöisyys korostuu kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla. Alan muutokset vaativat ketteryyttä, muutoksen ymmärtämistä ja ennakointi- ja sopeutumiskykyä. Alla näkyvään kuvioon 4. on kerätty suurimpia trendejä, joilla on vaikutuksensa koko alaan. (Finanssialan kyvykkyydet 2020 - luotaus tulevaisuuteen raportti, 2012. 12–14.)



Kuvio 4. Finanssialan muutostrendit (Finanssialan kyvykkyydet 2020 - luotaus tulevaisuuteen raportti 2012)

Vuonna 2018 Finanssiala Ry toteutti kyselytutkimuksen, johon vastasi 656 rahoitusalaalla työskentelevää tai alaa opiskelevaa henkilöä. Kyselyssä etsittiin viittä tärkeimmäksi koettua ominaisuutta yli kolmenkymmenen ominaisuuden listasta. Alla näkyvässä kuviossa 5. on esitetty kuvaaja kaikista saaduista vastauksista ja seitsemän tärkeimmän ominaisuuden kärki. Kyselyssä tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousevat muutoksiin sopeutumiskyky ja oman osaamisen kehittämisen kyky. Tärkeiksi taidoiksi koettiin myös sosiaaliset taidot ja itsensä johtaminen. (Finanssialan Top 5 -osaamistarpeet, 2018.)

TOP–osaamistarpeet koko vastaajamäärästä 2/4/7 kärki



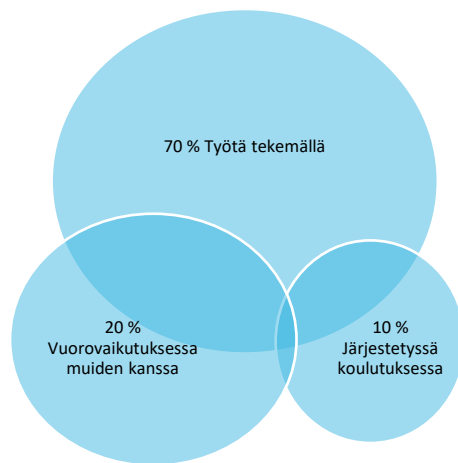
Kuvio 5. Tärkeimmät osaamistarpeet finanssialalla (Finanssialan Top 5 -osaamistarpeet, 2018)

4.3 Uusien taitojen oppiminen myyjän näkökulmasta

Oppiminen mielletään perinteisesti prosessiksi, jossa on tavoite ja selkeä suunta omaksua uutta. (Ojala 2018, 26.) Työelämässä vaaditaan elinikäistä oppimista, joka sisältää kouluttautumista, ajankäytönhallintaa ja oman työn organisoimiskykyä. Lisäksi oppimiseen voi sisältyä taitoja, jotka ovat tietyille työille ominaisia. Tärkeä rooli on myös sosiaalisella älykkyydellä eli neuvottelutaidoilla ja empatiakyvyllä. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 56–57.) Ojalan (2018) mukaan oppiminen sisältää ajattelun tapoja, kuten oman toiminnan reflektointia, ongelmanratkaisu taitoja, systeemiajattelua ja luovuutta. Lähtökohtana oppimiselle voidaan pitää oman osaamisen tunnistamista. Hyvillä vuorovaikutustaidoilla voi tehostaa omaa oppimistaan. Vuorovaikutuksessa toisten oppijoiden kanssa oppiminen nopeutuu. Työkaverilta kysyminen on yksi yleisimmistä tavoista oppia. Uuden tiedon löytämiseen tarvitaan tiedonhankinnantaitoja ja systeemiajattelun avulla pystymme jäsentämään hankkimaamme tietoa hallittaviksi kokonaisuuksiksi. (Ojala 2018, 102–114.)

Työssäoppimista on kuvattu vuonna 1996 tehdyn kyselyn tulosten perusteella 70–20–10 mallin avulla. Edelleenkin paikkansa pitävän mallin mukaan suurin osa oppimisesta tapahtuu työtä tehdessä, osa vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja pienin merkitys on luokkahuone oppimisella. Kyselyssä ei ole tieteelliseen tutkimukseen perustuva malli vaan menestyneille johtajille toteutettu kyselytutkimus, jossa kysyttiin heidän tapojaan oppia uusia taitoja. Kuviossa 6. alla kuvataan 70–20–10 työssäoppimisen mallia, jossa 70 % oppimisesta tapahtuu kokemusten kautta, harjoittelemalla taitoja aidoissa työelämän tilanteissa. Erilaisissa vuorovaikutustilanteissa oppimista tapahtuu

20 % keskustelun ja toisilta oppimisen muodossa. Viimeiset 10 % oppimisesta tapahtuu koulutusten avulla. (Kupias & Peltola 2019, 24.)



Kuvio 6. 70-20-10-malli työssä oppimisesta (Kupias & Peltola 2019, 24, muokattu)

Käsitteellä osaaminen tarkoitetaan toimintaa, jolla on tietty tarkoitus. Sitä voidaan tarkastella yksilön, tiimin tai organisaation näkökulmasta. Yksilölle oleellista on, että hän pystyy käyttämään tietojaan ja taitojaan siten, että niistä on hyötyä työn organisoinnissa, uuden oppimisessa ja osaamisensa arvioinnissa. Yksilö kerryttää osaamista koulutuksen kautta sekä työn ohessa oppimalla. Alisuoriutumisella tarkoitetaan, että yksilö ei hyödynnä potentiaaliaan. Syitä alisuoriutumiseen voi olla monia, kuten kiinnostuksen puute, heikko luottamus omaan osaamiseen tai tilanne, jossa yksilö ei tunnista omaa osaamistaan. Työyhteisön puutteelliset resurssit tai tiimin tuen puuttuminen voivat myös vaikuttaa yksilön suoriutumiseen. Riittävällä perehdytyksellä työtehtäviin voidaan vaikuttaa yksilön osaamispotentiaalin hyödyntämiseen. (Kupias ym. 2014, 50–53.) Ammatillisella osaaminen on tietoa, taitoa, asenteita, kykyjä ja ammatillisen identiteetin kokemus. Myös käytännön työn tekemisen kautta saavutettu kokemus on osa osaamista. Se onkin luonnollisin tapa oppia ja kerryttää kokemusta osana jokapäiväistä työskentelyä. (Paloniemi 2006.)

Viitala (2005) toteaa, että osaamista on vaikea kopioida yksilöltä toiselle. Nykypäivänä työelämä on aikaisempaa dynaamisempaa ja alttiimpaa jatkuvalla muutoksella. Työ vaatii valmiuksia hallita prosesseja, hahmottaa kokonaisuuksia, tehdä päätöksiä ja kontrolloida työn eri osa-alueita. Yhä harvempi työ sisältää rutiininomaista samankaltaisena toistuvaa työtä. Yksilön haasteena on sietää

epävarmuutta ja hyväksyä, että tulee väistämättä tekemään virheitä oppiessaan. Uuden osaamisen oppiminen vahvistaa pysyvyyden tunnetta ja tuottaa mielihyvää. (Viitala 2005, 110–112.) Sekä Paloniemi (2006) että Otala (2018) korostavat, että osaamisen merkitys on yhä tärkeämpää työelämässä, joka muuttuu kiihtyvää tahtia. Uuden oppiminen alati muuttuvassa toimintaympäristössä on haastavaa työntekijöille. Osaamistarpeita tulisi arvioida tarpeeksi usein, jotta voidaan varmistaa tarvittava toimintakyky asiakaskohtaamisissa. (Paloniemi 2006; Otala 2018, 171.)

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan toimintaa, jossa työntekijä tekee asioita itsensä takia tarkoituksenaan tyydyttää omia tarpeitaan. Tällöin motivaation lähde ei ole ulkopuolelta saneltu tarve tai esimerkiksi palkinto. Oppimisen moottorina sisäinen motivaatio edistää yksilön hyvinvointia. Sisäinen motivaatio vahvistuu, kun oppija saa itse osallistua ja vaikuttaa tavoitteiden saavuttamisen keinoihin. Kun oppija saa omilla teoillaan aikaan muutoksia, hän kokee autonomian tunnetta. (Hellström, Johnson, Leppilampi & Sahlberg 2015, 96–97.)

Kupias & Koski (2012) muistuttavat, että uuden oppiminen voi olla epämiellyttävää tai jopa pelottavaa. Oppija saattaa joutua omalle epämiellyttävälle alueelle, kun harjoittelee uusia taitoja. Olisikin tärkeää, että oppimisympäristö on turvallinen ja ilmapiiri on rento. (Kupias & Koski 2012, 20–21.) Asiakkaille soittaminen voi jännittää myyjää niin paljon, että hän keksii tekosyitä olla soittamatta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 56–57.) Sekä Roberts (2022) että Hiila ym. (2019) toteavat uuden oppimisen ja muutoksen helpottuvan, jos pystyy suhtautumaan siihen avoimin mielin ja uteliaasti. Oppija voi joko ajatella, että uuden oppiminen on mahdollista tai, että hän ei pysty oppimaan. Toisille uudet asiat ja niiden opettelu lisäävät motivaatiota, kun taas toiset tuntevat pelkoa ja jopa ahdistusta. (Roberts 2022, 19–20; Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 56–59.) Roberts (2022) mukaan kohdatessamme haasteita, olisi tärkeää pysähtyä miettimään miten ajatuksemme vaikuttavat toimintaamme. Keskeyttämällä negatiiviset ajatukset ja hyväksymällä niiden olemassaolon, voimme miettiä omaa strategiaamme vaikeuksien voittamiseksi. (Roberts 2022, 83–86.)

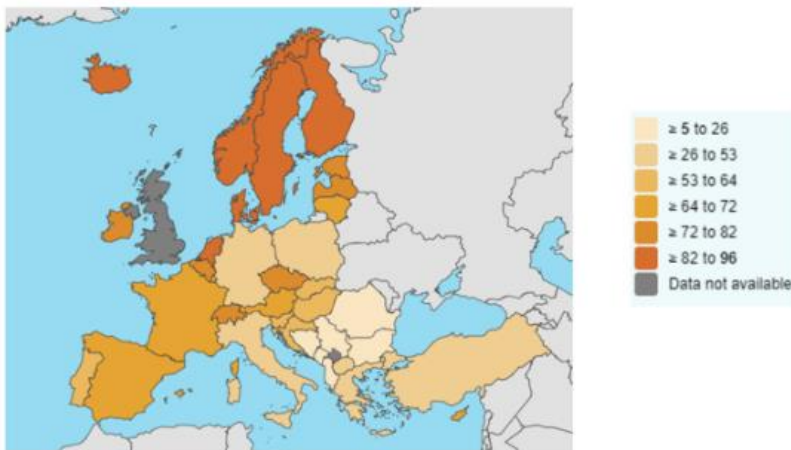
Itseohjautuvuudella tarkoitetaan kykyä työskennellä ilman kontrollointia tai ulkopuolelta saatavaa ohjausta. Ollakseen itseohjautuva työntekijällä tulee olla tarvittava määrä taitoja ja osaamista, joiden avulla hän itse tavoittelee päämäärää. Hänen tulee ymmärtää toimintansa tavoitteet ja motivoitua niitä kohti työskentelystä. (Martela & Jarenko 2017, 12–13.) Martínez-López, Moran, Mayo, Villar ja Tinajero (2023) mukaan oppimisilmapiirillä on olennainen vaikutus oppimiseen, mutta

yhtä tärkeää on oman motivaation säätelykyky. Yksilön sisäinen motivaatiopuhe itselleen vaikuttaa kiinnostuksen kohteiden löytämiseen, oman suorituksen parantamiseen ja oman pätevyyden osoittamiseen muille. Mikäli oppija onnistuu saavuttamaan hallinnan tunnetta oppimisessaan, on se motivoivampaa kuin suorituskeskeinen tavoitteiden saavuttaminen. Sosiaalisella tuella on osoitettu olevan tärkeä merkitys itseohjautuvuuteen ja motivaatioon. (Martínez-López, Moran, Mayo, Villar & Tinajero 2023.)

Työyhteisöissä, joissa työskennellään yhdessä ja kannustetaan verkostoitumaan motivaatio sekä sitoutuminen työnantajaan ovat usein korkeammalla tasolla. Yhteistyö kollegoiden kanssa auttaa koko tiimiä. Se luo turvallisen ympäristön pyytää apua, antaa palautetta ja keskustella avoimesti. Verkostoituminen tukee jokaisen työssä kehittymistä. Tällaisen työkuultuurin muodostuminen on paljolti kiinni siitä, miten tiimiä johdetaan. Esihenkilön tai valmentajan tulee omalla esimerkillään näyttää, miten kokemuksia jaetaan, tarjota tukea työntekijöille ja keskustella haasteista sekä tavoitteista. (Roberts 2022, 207–2010.)

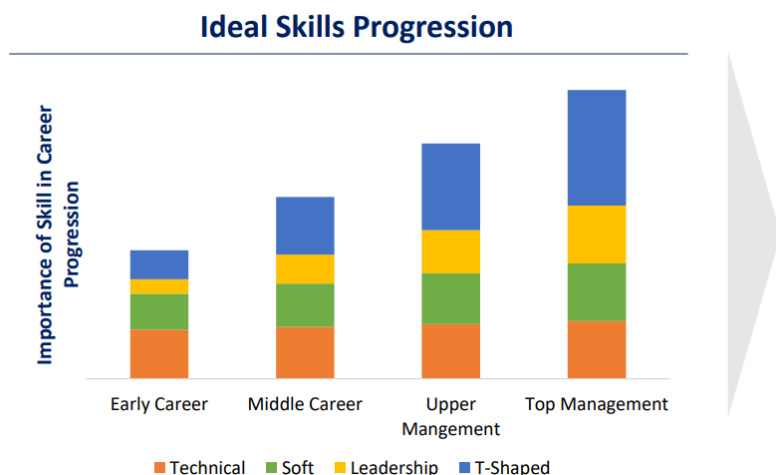
5 Tutkimuksen toimintaympäristö

Finanssiala on alati muuttuva toimintaympäristö, jossa jatkuva oppiminen on isossa roolissa. Toimintaympäristön kehittämis- ja uudistumistarpeita käsitellään FinanssiTYÖ2030-kehittämishankkeessa. Sen tehtävänä on edesauttaa finanssialalla toimivien organisaatioiden ja niiden henkilöstön mahdollisuuksia kehittää toimintaansa. Asiakas on aina ollut toiminnan keskiössä finanssialalla, mutta jatkossa vaaditaan vuorovaikutustaitoja monissa erilaisissa kanavissa. Kuviossa 7. alla nähdään, kuinka suomalaiset käyttävät sähköisiä pankkipalveluita ennätystasolla verrattuna moneen Euroopan maahan. Kuluttajaliiton pääsihteeri Juha Beurling-Pomoellin muistuttaa, että sähköiset palvelut tukevat puhelinkanavassa asiointia. Erityisesti asiakasosaamista tulee jatkossa kehittää. Organisaatioiden tulee tukea työntekijöiden osaamisen kehittämistä esimerkiksi mahdollistamalla työnohessa opiskelun. (Palmgren 2022.)



Kuvio 7. Sähköisten pankkipalveluiden käyttöaste vuonna 2022, Eurostat tilasto (Tehdään finanssialasta Suomen paras työpaikka 2030, 2022, muokattu)

European Banking & Financial Services Training Associationin tutkimuksessa listattiin neljä merkittävintä taitoa, joita tulisi vahvistaa organisaation kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Näitä taitoja ovat tekniset taidot, johtamistaidot, henkilökohtaisen taitoprofiilin mukaiset taidot (T-Shaped Skills) ja niin sanotut Soft Skills eli vuorovaikutus, viestintä, empatia ja ajanhallintataidot. Työnteko muuttuu manuaalisista tehtävistä entistä dynaamisempien taitojen hyödyntämiseen. Kuviossa 8. alla nähdään mitkä taidot ovat tärkeitä uran eri vaiheissa. Ihanteellisin tapa olisi kehittää aluksi taitoja tehdä yhteistyötä tiimissä sekä kehittää omia vuorovaikutustaitojaan. Myös tekninen osaaminen on aluksi tärkeää. Myöhemmin uralla voidaan syventää asiantuntijuutta tiettyyn alan aihealueeseen sekä hyödyntää yleisiä alaan sitomattomia työelämätaitoja. Tulevaisuuden ammattilaisilla tulee olla yhä enemmän tietoturvaosaamista ja compliance osaamiseen liittyviä taitoja. (Tehdään finanssialasta Suomen paras työpaikka 2030, 2022.)

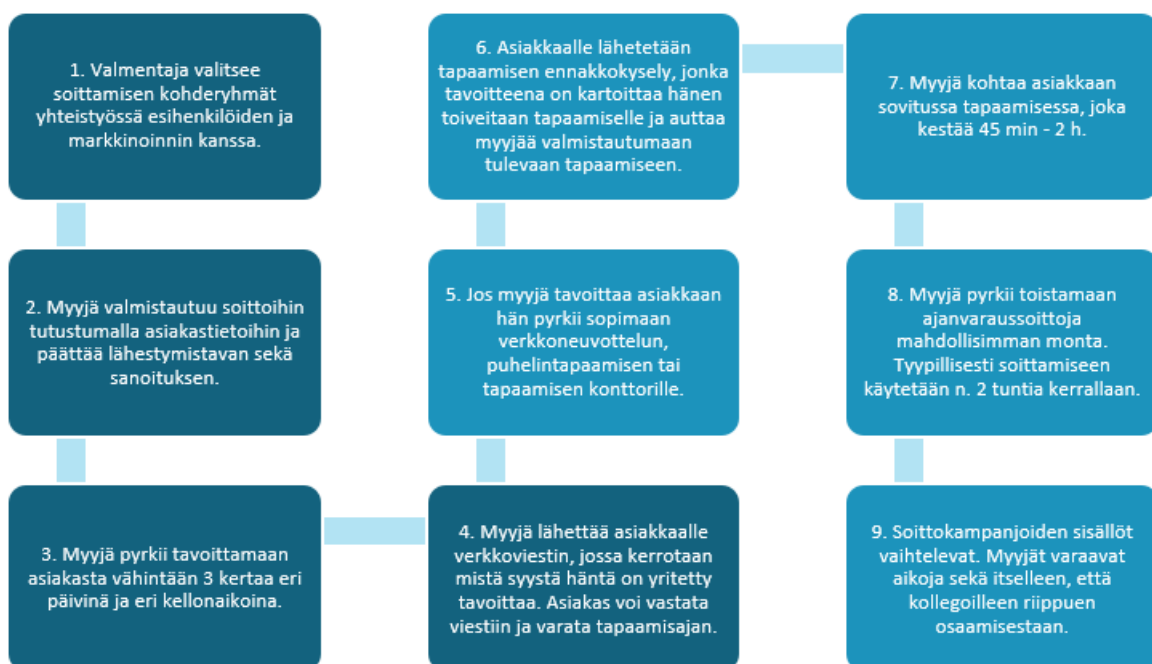


Kuvio 8. Eri taitojen merkitys uran eri kehitysvaiheissa (Tehdään finanssialasta Suomen paras työpaikka 2030, 2022)

Tässä opinnäytetyössä tutkittava asiakaspalvelu tiimi sijoittuu finanssialan toimintaympäristöön suoraan asiakasrajapintaan. Työ on ajoittain hektistä ja nopea tempoista. Asiakkaita kohdataan kasvokkain, verkko- ja puhelintapaamisissa ja puhelintapaamisissa. Asiakkaat voivat itse varata tapaamisia tiimiin. Osa ajanvarauksista tehdään konsernin puhelintapaamisen kautta ja myyjät varaavat itselleen tapaamisia. Tiimin työntekijät kohtaavat 4-6 asiakasta ajanvarauksella päivittäin ja lisäksi soittavat asiakkaille. Myyjillä on kalenterissaan noin kaksi tuntia viikoittaista soittoaikaa, joka on tarkoitettu vain ajanvarauspuheluiden soittamiseen. Osa myyjistä toimii proaktiivisessa roolissa, joka tarkoittaa sitä, että heidän kalenterissaan soittoille on varattu useampi päivä viikossa. Soittaminen on otettu osaksi perehdytysuunnitelmaa vuonna 2023. Organisaatiossa uutena aloittavat myyjät soittavat ensimmäiset ajanvarauspuhelunsa jo kolmannella työviikollaan.

Valmentajan näkökulmasta tiimin valmentamiseen kuuluu asiakaskohtaamis- ja myyntitaitojen kehittämistä sekä substanssiin liittyvää kouluttamista. Alaan liittyvän sääntelyn ja lainsäädännön noudattaminen ovat kiinteä osa työtä. Myyjien tulee pärjätä yllättävissäkin ja haastavissa palvelutilanteissa, joihin ei aina pystytä ennalta valmistautumaan. Tämä antaa työlle mielenkiintoisen sisällön, mutta aiheuttaa myös haasteita. Valmentaja toimii myyjien tukena yhdessä tiimin esihenkilön kanssa. Koko tiimi osallistuu omien prosessiensa kehittämiseen. Valmennuksen avulla pyritään ratkaisemaan niitä asioita mitkä koko tiimi tai yksilö kokee vaikeiksi ratkaista itsenäisesti. Soittamisen valmentamiseen tiimissä on käytetty keinoja henkilökohtaisia keskusteluita, puheluiden kuuntelua, yhdessä soittamista soittohuoneilla sekä organisaation ulkopuolista soittovalmentajaa.

Soittamisen kohderyhmiä esihenkilö, myynninjohto ja valmentaja suunnittelevat yhdessä organisaation markkinoinnin kanssa. Soitoilla pyritään tavoittamaan sellaiset asiakkaat, jotka eivät ole asioineet yrityksen kanssa viimeisen vuoden aikana. Koska alan sääntely, tuotteet ja palvelut muuttuvat nopeasti, asiakkaiden kanssa halutaan käydä keskusteluita säännöllisesti ja varmistaa heidän palveluidensa ajantasaisuus. Myyjät soittavat organisaation olemassa oleville asiakkaille. Jokaisella myyjällä on oma sanoituksensa ja tapansa soittaa, mutta valmentaja antaa myös valmiin sanoitusmallin soittoja varten. Kuviossa 9. alla nähdään soittamisen eri vaiheet kuvattuna pääpiirteittäin.



Kuvio 9. Asiakaspuheluiden soittamisen vaiheet

6 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön tutkimusprosessi teoreettisen viitekehyksen avulla. Aluksi perehdytään tutkimusmenetelmän valintaan. Seuraavaksi tutustutaan tarkemmin aineistonkeruuprosessiin. Sitten käydään läpi tutkimuksen aineistonanalyysia. Lopuksi otetaan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisiin näkökulmiin.

6.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkija valitsee tutkimusstrategiansa, kun hän tekee päätöksen millaisen tutkimusmenetelmän avulla, hän lähestyy valittua tutkimusongelmaa. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus eivät ole täysin toistensa vastakohtaisia lähestymistapoja. Käytännössä on vaikea tehdä tarkkaa rajausta eri lähestymistapojen välillä. Ne voivat toimia myös toisiinsa täydentävinä käytettynä vaihteittain tai rinnakkain. Numerot ja mittaaminen eivät liity vain kvantitatiiviseen tutkimukseen, eivätkä asioiden merkitykset liity pelkästään kvalitatiiviseen tutkimukseen. Luvutkin voivat sisältää merkityksiä ja ilmiöitä voidaan kuvata numeroin. Tutkimusstrategiaa valittaessa tulisi valita se metodi, joka parhaiten auttaa saamaan vastauksen tutkimusongelmaan. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen eroja voidaan havainnollistaa vertailemalla kummankin lähestymistavan ominaispiirteitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 131–135.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä on aikaisempien tutkimusten ja teorioiden pohjalta tehdyt johtopäätökset, käsitteet, aineiston soveltuminen numeeriseen mittaamiseen, tutkittavien valinta, aineiston käsitteleminen tilastomuotoon ja tilastojen analyysi. (Hirsjärvi ym. 2007, 135–136.) Tutkimusaineiston keräämiseen voidaan käyttää valmiita tilastoja, kyselylomaketta tai havainnointia (Vilkkä 2015, 94). Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaan ei voida löytää vastauksia tilastoista. Opinnäytetyön lähdeaineistoksi pyrittiin löytämään tilastoja soittamisesta, mutta tällaista dataa ei ollut saatavilla. Myyjien kokemuksista haluttiin keskustella palautteen keräämistä syvemmällä tasolla ja siksi kvantitatiivista tutkimusta ei valittu lähestymistavaksi tähän opinnäytetyöhön.

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat erilaiset haastattelut, ryhmähaastattelut sekä havainnointi. Laadullisia menetelmiä käytettäessä tutkittavia henkilöitä on vähemmän, kuin määrällisiä menetelmiä käytettäessä. Analysoitavaa tietoa ja aineistoa sen sijaan kertyy paljon, koska haastattelut litteroidaan kirjalliseen muotoon. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2021, 104–105.) Haastattelun vuorovaikutustilanne vaikuttaa kerättyyn aineistoon. Haastattelun tavoitteena on päästä mahdollisimman lähelle haastateltavan aitoja kokemuksia. Tutkimuksen tavoitteena on kerätä jokaisen haastateltavan subjektiivinen käsitys aiheesta. (Kallinen & Kinnunen n.d.) Laadullisia haastatteluja käytetään aineistonkeruumenetelminä, jotta ymmärrettäisi paremmin sosiaalisten tilanteiden merkityksiä ja yksilöllisiä kokemuksia (Dowling, Lloyd & Suchet-Pearson 2016).

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, koska haluttiin kerätoittaa myyjien yksilöllisiä kokemuksia ja selvittää keskeisimmiksi nousevia teemoja. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttivat opinnäytetyön aihe ja tutkittavan tiimin koko (20 henkilöä). Koska opinnäytetyön kirjoittaja on käynyt tiimiläisten kanssa vuorovaikutuksellisia ja sisällöltään antoisia valmennuskeskusteluja aikaisemmin, voitiin olettaa, että haastattelututkimuksen avulla olisi mahdollista kerätä laadukas aineisto. Yksilöhaastatteluina toteutettu tutkimus antoi haastateltaville mahdollisuuden kertoa rehelliset mielipiteensä valmennuksen nykytilasta. Toisaalta haastattelu tiimissä työskentelevän valmentajan toimesta saattoi vaikuttaa haastateltavien antamiin vastuksiin, mikäli haastateltavat arastelivat kriittisen palautteen antamista. Tästä syystä tulee suhtautua myös kriittisesti tutkimuksen tuloksiin.

6.2 Aineistonkeruu

Strukturoitu haastattelu sisältää kysymyksiä, joihin on valmiit vastausvaihtoehdot. Ongelmana on, että ei ole varmuutta, miten kukin haastateltava kysymyksenasettelun ymmärtää. **Puolistrukturoidulla haastattelulla** tarkoitetaan aineistonkeruu menetelmää, jossa haastattelija on ennakoon laatinut kysymykset ja vastaajalla on vapaus vastata niihin haluamallaan laajuudella. Haastattelussa ei saa olla liikaa kysymyksiä ja niiden muotoiluun tulee kiinnittää huomiota. Aluksi on hyvä esittää helppoja teknisiä kysymyksiä ja syventää kysymyksiä haastattelun loppua kohden. Tärkeintä on luonteva vuorovaikutus haastattelutilanteessa. Haastattelijan tulee kuunnella ja antaa tilaa haastateltavan vastauksille. Toisaalta huonokin haastattelu saattaa olla mielenkiintoinen analysoitava. (Kallinen & Kinnunen n.d.) Yksilöhaastattelun avulla on luontevinta tutkia omakohtaisia kokemuksia (Vilkkä 2015, 122).

Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruu toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, jotka toteutettiin yksilöhaastatteluina tiimissä työskenteleville myyjille. Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä. Haastatteluiden pääteemoiksi valittiin: 1. Myyjän työkokemus 2. Valmennus 3. Oppiminen. Teemat valittiin kerätyn tietoperustan pohjalta vastaamaan tutkimuskysymysten asettelua. Näiden teemojen perusteella laadittiin 15. kysymystä (liite 1.), joiden tavoitteena oli selvittää myyjien näkökulmia aiheeseen. Taulukossa 1. alla tarkemmat tiedot aineistonkeruusta.

Taulukko 1. Aineistonkeruu

| Aineiston keruumenetelmä | Tarkennus keruumenetelmään | Tutkittava kohde | Tutkittavien määrä | Tutkimusaineisto | Tutkimuksen ajankohta |
|--------------------------|---|---|--------------------|---|-----------------------|
| Yksilö haastattelu | Puolistrukturoidu haastattelu Teamsilla | Asiakaspalvelutiimissä työskentelevät toimihenkilöt | 7 haastateltavaa | Tallenne Teams haastattelusta sekä tallenteen litterointi | Joulukuu 2023 |

Opinnäytetyön kirjoittaja kävi valmentajan roolissa valmennuskeskustelut jokaisen kahdenkymmenen tiimiläisen kanssa elokuussa 2023. Tässä keskustelussa tiimiläisiltä kysyttiin ennakkoon innokkuutta osallistua tutkimukseen. Osa ilmoitti osallistuvansa mielellään ja osa halusi jättäytyä tutkimuksen ulkopuolelle. Halukkaita osallistujia ilmoittautui 14 henkilöä.

Haastattelujen toteuttamisajankohta, aikataulujen yhteensovittaminen, toimihenkilöiden työtilanne sekä läsnäolo joulukuussa 2023 vaikuttivat lopulliseen haastattelujen määrään. Lopulta haastattelu saatiin toteutettua seitsemän tiimiläisen kanssa. Haastatteluihin osallistui sekä vasta tiimissä aloittaneita henkilöitä, että kokeneempia myyjiä. Mikäli useamman henkilön olisi ollut mahdollisuus osallistua, heidät olisi otettu mukaan tutkimukseen. Kukaan tiimistä ei kokenut jäävänsä ulkopuolelle tai kuulematta tässä tutkimuksessa. Tutkimukseen valittiin opinnäytetyön kirjoittajan oma tiimi, koska valmentaja pystyi hyödyntämään haastatteluiden tuloksia kehitystyön lisäksi tiimiläisten henkilökohtaisessa valmentamisessa. Alla taulukossa 2. tarkemmat taustatiedot haastatteluihin osallistuneista henkilöistä.

Taulukko 2. Haastateltavien työkokemus

| Haastateltavan koodi | Haastateltavan ikä | Työkokemus asiakaspalvelutehtävistä | Työkokemus nykyisessä tehtävässä | Työkokemus soittotyöstä |
|----------------------|---------------------------|---|----------------------------------|-------------------------|
| | 20-29 v, 30-39 v, 40-49 v | alle vuosi, 1-5 v, 6-10 v, 11-20 v, yli 20 vuotta | | |
| A1 | 20-29 vuotta | 6-10 vuotta | 6-10 vuotta | 1-5 vuotta |
| A2 | 30-39 vuotta | 6-10 vuotta | alle vuosi | alle vuosi |
| A3 | 40-49 vuotta | yli 20 vuotta | alle vuosi | 1-5 vuotta |
| A4 | 20-29 vuotta | 1-5 vuotta | alle vuosi | alle vuosi |
| A5 | 20-29 vuotta | 1-5 vuotta | 1-5 vuotta | 1-5 vuotta |
| A6 | 20-29 vuotta | 6-10 vuotta | alle vuosi | 1-5 vuotta |
| A7 | 20-29 vuotta | 6-10 vuotta | 1-5 vuotta | 6-10 vuotta |

Haastatteluihin osallistujat saivat viikkoa ennen haastattelua tutustuttavaksi opinnäytetyön menetelmäkuvauksen, jossa kerrottiin, miksi opinnäytetyö oli päätetty tehdä ja mitä sen avulla haluttiin selvittää. Menetelmäkuvauksen osana haastateltava sai tutustua 15. kysymykseen, jotka toimivat haastattelun runkona. Jokaisen haastatteluun osallistuvan henkilöllisyys salattiin. Haastattelun alussa haastattelija kertasi haastattelun tarkoituksen, vastasi mahdollisiin kysymyksiin ja kertoi, että keskustelu tallennetaan. Haastateltaville kerrottiin, että tallenne säilytetään ainoastaan organisaation palvelimella, vain tarpeellisen ajan ja opinnäytetyön kirjoittaja on ainoa, jolla on pääsy tallenteeseen. Haastattelutilanteesta pyrittiin tekemään luonteva ja psykologisesti turvallinen. Haastateltavilta toivottiin rehellisiä vastauksia juuri sillä laajuudella mikä heistä itsestään tuntui parhaalta.

6.3 Aineistonanalyysi

Sisällönanalyysillä tarkoitetaan kerätyn aineiston analysoimista. Kirjoittaja tekee päätöksen mikä kerätyssä aineistossa on mielenkiintoista ja jättää pois tutkimukselle epäoleelliset asiat. Tätä vaihetta kutsutaan myös koodaamiseksi. Tämän jälkeen erilleen kerätty aineisto voidaan, luokitella ja teemoitella tai tyypitellä. Luokittelu tarkoittaa, että aineistosta eritellään luokkia ja lasketaan kuinka monta kertaa erilaiset luokat esiintyvät aineistossa. Teemoittelu on aineiston ryhmittelyä ja

erilaisten teemojen esiintymisen vertailua. Tyypittely tapahtuu teemojen sisällä. Sen avulla voidaan todeta yhteisiä näkemyksiä aiheesta. On huomioitava, että kaikkia mielenkiintoisia asioita ei ole mahdollisuus tutkia yhdessä tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–93.)

Haastattelu on järkevintä äänittää ja litteroida jälkikäteen. Litteroinnilla tarkoitetaan tallenteen kirjoittamista puhtaaksi. Teksti voidaan kirjoittaa kirja- tai puhekieliseksi riippuen siitä, onko sanavalinnoilla merkitystä tutkimuksen kannalta. Kerätyn aineiston analysointi aloitetaan lukemalla se useampaan kertaan läpi. Samalla pohditaan yhtymäkohtia kerättyyn teorial tietoon. Aineistosta voidaan tämän jälkeen poimia teemoja. Teemoittelun tarkoituksena on havaita asioita, jotka ovat usealle haastateltavalle yhteisiä. Haastateltujen vastauksista voidaan myös etsiä vastakohtia. Aineisto olisi hyvä analysoida mahdollisimman pian itse haastattelun jälkeen, jolloin haastattelu on tuoreessa muistissa. (Ojasalo ym. 2021, 110–111.)

Tämän opinnäytetyön haastatteluiden tallenteet litteroitiin. Taulukossa 3. kerätty aineisto eritellen haastatteluiden kesto, litteroidun aineiston määrä sekä aineistosta opinnäytetyöhön poimitujen suorien lainausten lukumäärä. Osa haastatteluista tuotti enemmän materiaalia ja rikkaampaa sisältöä kuin toiset. Niiden myyjien, joilla oli enemmän kokemusta soittotyöstä, oli odotetusti helpompi reflektoida omaa toimintaansa ja arvioida valmennustyötä. Sisällöltään haastatteluista kerätty aineisto oli laadukasta ja suoria sitaatteja olisi jokaisesta litteroidusta aineistosta ollut käytettäväksi runsaasti. Suorat sitaatit valittiin sen perusteella mikä kommentti parhaiten edusti yhteistä kantaa tai eriävää mielipidettä muista.

Taulukko 3. Kerätty aineisto

| Haastateltavan koodi | Haastattelun kesto minuutteina | Litteroitu aineisto sivuina | Montako kertaa sitaattia käytetty |
|----------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| A1 | 23 min 11 s | 5 sivua | 3 |
| A2 | 25 min 19 s | 5 sivua | 3 |
| A3 | 26 min 36 s | 9 sivua | 3 |
| A4 | 30 min 22 s | 13 sivua | 3 |
| A5 | 24 min 53 s | 6 sivua | 4 |
| A6 | 19 min 39 s | 6 sivua | 2 |
| A7 | 32 min 34 s | 11 sivua | 5 |

Litteroidusta aineistosta poimittiin koodauksen avulla tutkimuksen kannalta jokainen sisällöltään tärkeä osa taulukkoon tarkempaa analyysia varten. Käytännössä koodaaminen toteutettiin maalaamalla Word dokumentilta kaikki oleellinen aineisto eri väriseksi. Haastattelukysymykset (liite 1) jakautuivat kolmeen eri teemaan: Myyjän työkokemus, valmennus ja oppiminen. Kun kerättyä aineistoa oli luettu läpi useampaan kertaan, oli selvää, että osa haastattelukysymysten vastauksista oli järkevämpää siirtää eri teeman alle. Tutkimuksen kannalta oli johdonmukaisempaa analysoida ensin myyjän henkilökohtaisia kokemuksia, haasteita, onnistumisia ja ymmärrystä soittotyöstä. Sitteen siirryttiin valmentamiseen ja lopuksi oppimisteemaan. Haastattelukysymyksissä haasteet ja onnistumiset soittotyössä käsiteltiin vasta oppimisteemassa lopuksi. Uusi järjestys auttoi analyysin tekemistä ja antoi tutkimukselle selkeämmän rakenteen. Teemojen sisältä tyypiteltiin aihepiirejä ja niiden sisältä yhteneviä ja eriäviä mielipiteitä, jotka toistuivat useamman haastateltavan vastauksissa. Näin löydettiin tutkimuksen kannalta oleelliset asiat. Taulukossa 4. alla nähdään esimerkkejä siitä, miten aineistonanalyysi toteutettiin.

Taulukko 4. Esimerkkejä aineistonanalyysin toteutuksesta

| Alkuperäisten haastattelukysymysten teemat | Aineiston pääteemat aineiston sisällön perusteella | Sisältöjä | Ilmauksia | Tyypittely |
|--|--|---|--|---|
| Myyjän työkokemus | Myyjän kokemukset soittotyöstä | "Nykyisin se on helppoa ja se tulee ihan luonnostaan. Silloin kun aloitti, niin se on erilaista. Siinä tuntu tosi haastavalta, että miten mä sanotan itseni siihen puheluun. Mä oon ollu nuorempana semmoinen, että mä oon mieluummin laittanut viestin, kun soitellut." (A5) "Kun mä buukkailen itselleni aikoja, se on sellaista mieluista puuhaa mulle ja mä koen, että asiakkaat on lähtökohtaisesti hyvillä mielin ja haluaa tulla tapaamiisiin ja on iloisia siitä, että me soitellaan niille." (A6) | Alussa, aloittaessa Viestit vs. soitot Haasteet Positiivinen asiakaskokemus Kiinnostus tapaamisen sopimiseen | Aloittelijan kokemukset Asiakkaiden suhtautuminen soittoihin |
| Valmennus | Valmennus | "Oon saanut valmennusta siihen, että millä asialla soitan, miten soitan ja saanut soittonuotit soittamiseen. Sitten mun puheluita on kuunneltu ja samalla siinä on voinut kysyä sitä apua." (A2) "Oon kokenut, että kun on kuunnellut muiden puheluita, niin siitäkin on kyllä saanut sitten itselleen aika hyviä niksejä ja sitten vähän sitä sanotusta." (A4) | Soittojen agenda Soittonuotit Sanoitus Puheluiden kuuntelu Kollegoiden puheluiden kuuntelu Mahdollisuus kysyä Niksit | Soittonuotit Puheluiden kuuntelu Vertaistuki |
| Oppiminen | Oppiminen | "Onhan sillä ihan merkittävä vaikutus, kun porukasta tulee osaavaa ja innostunutta. Tulee tuloksia ja motivaatiota." (A3) "Kyllä se yksinäiseksi kävisi, jos koko ajan itse vaan soittelisi ja ei koskaan kuulisi kenenkään muun soittelevaa. Vähän orpo olo olisi siinä kohtaa." (A4) | Osaaminen Motivaatio Tuloksellisuus Yhteisöllisyys | Valmennuksen merkitys Vertaistuki |

6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta, ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta. Kaikkia tutkimuksen osia tulee arvioida ja pohtia niiden suhdetta toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140–141) Sekä Tuomi & Sarajärvi (2009) että Hirsjärvi ym. (2007) toteavat, että aineiston kokoaminen ja sen analysointi tulee raportoida yksityiskohtaisesti. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa se, kuinka tarkasti tutkimuksen toteuttamista ja sen eri vaiheita kuvataan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140–141; Hirsjärvi ym. 2007, 226–228.) Haastattelututkimuksesta tulisi kertoa minkälaisissa olosuhteissa haastattelut on toteutettu, paljonko niihin on käytetty aikaa, ilmenikö häiriötekijöitä ja mikä on haastattelijan oma arvio tilanteenkulusta. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–228.)

Tutkimuksen laatua ja luotettavuutta voidaan mitata. Yleisimmin käytetyt luotettavuuden mittarit ovat validiteetti ja reliabiliteetti. **Validiteetilla** tarkoitetaan arviointia siitä, tutkitaanko oikeita asioita eli tutkitaanko niitä asioita, joita luvattiin tutkia. Validiteetilla mitataan tutkimuksen suunnitteleminen ja aineistoanalyysin oikeanlaista toteutusta. **Reliabiliteetilla** arvioidaan, toistuisivatko

tutkimustulokset samanlaisina, jos tutkimus tehtäisiin uudelleen eli kuinka pysyvinä tuloksia voidaan pitää. Tutkimuksen edetessä, tulisi säännöllisesti tarkastella sen luotettavuutta näiden mittareiden avulla. (Kananen 2017, 174-176.)

Tarkastellessa opinnäytetyön tutkimusasetelmaa voidaan todeta, että tutkimuksen fokus pystyttiin pitämään läpi koko tutkimuksen myyjien kokemuksissa suunnitelman mukaisesti. Tutkimusongelman rajausta, tutkimuskysymyksiä ja tutkimusmenetelmää pysähdyttiin arvioimaan kriittisesti pitkien tutkimusten. Voidaan siis todeta, että tämän opinnäytetyön tutkimuksen validiteettia on arvioitu ja tutkimus on luotettava. Ei ole syytä epäillä, etteivätkö tutkimuksen tulokset säilyisi samanlaisina, vaikka tutkimus toistettaisiin ja tällöin tutkimuksen reliabiliteetti on kunnossa. Haastateltavat kertovat henkilökohtaisista tosielämän kokemuksistaan, joiden sisältö ei muutu. Mikäli haastattelun toteuttaisi toinen haastattelija, voidaan pohtia, kuinka avoimesti haastateltavat haluaisivat jakaa omia kokemuksiaan. Tämän opinnäytetyön haastattelut on toteutettu tiimin oman valmentajan toimesta, josta voidaan todeta olevan enemmän hyötyä kuin haittaa tutkimustulosten näkökulmasta.

Opinnäytetyön haastattelutilanne pyrittiin luomaan mahdollisimman häiriöttömäksi. Teamsin kautta toteutetut haastattelut tapahtuivat fyysisesti organisaation avokonttoritiloissa. Sekä haastattelija, että haastateltava käyttivät kuulokkeita. Kuitenkin ohikulkevan kollega saattoi kuulla osan keskustelusta. Haastateltavan oli mahdollista varata itselleen yksityisempi tila haastattelua varten. Yhdessä haastattelussa ilmeni teknisiä ongelmia äänen kuuluvuuden suhteen, joka saatiin korjattua haastattelun aikana. Yhden haastattelun tallennus ei toiminut alussa, josta syystä kaksi ensimmäistä haastattelukysymystä toistettiin kahteen kertaan. Haastattelija pyrki haastatteluissa kuuntelemaan ja antamaan tilaa haastateltavien vastauksille. Haastateltavilla oli mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä kesken haastattelun, mikäli kysymyksenasettelu mietitytti heitä. Haastateltaville ei erikseen painotettu, että vastaukset eivät vaikuta heidän henkilökohtaisen suoriutumisen arviointiin. Haastattelun alussa heiltä kuitenkin toivottiin avoimuutta ja rehellisyyttä, koska tutkimuksen tarkoituksena on parantaa valmennustyötä.

6.5 Tutkimuksen eettisyys

Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK) pohjautuu eurooppalaiseen tutkimuseettiseen ohjeistukseen. Sen pääperiaatteita ovat rehellisyys, luotettavuus, vastuunkanto ja arvostus. Hyvä tieteellinen käytäntö on kaiken tieteellisen tutkimuksen lähtökohta. Tutkimus on luotettavaa, hyväksyttävää ja sisältää luotettavia tuloksia vain, jos se noudattaa HTK:ta. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2023.) Ihmiin kohdistuvan tutkimuksen eettisistä periaatteista on koottu opiskelijaa velvoittava ohjeistus Tutkimuseettisen neuvottelukunnan toimesta. Tutkittavien henkilöiden itsemääräämisoikeutta ja ihmisarvoa on kunnioitettava, kuten myös tulee kunnioittaa luonnonmonimuotoisuutta ja kulttuuriperintöä. Lisäksi tutkittaville henkilöille tai ihmisryhmille ei saa aiheutua haittaa, riskejä tai vahinkoja. Suomessa on perustuslakiin pohjautuva tieteellinen vapaus, jonka puitteissa tutkimusta tulee tehdä vastuullisesti. Ohjeistus käsittelee kattavasti henkilötietojen käsittelyä, eri ikäisten henkilöiden tutkimusta, yksityisyydensuojaa sekä tutkimuksen eettistä ennakkoarviointia. (Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa 2019.)

Tuomen ja Sarajärven (2002) mukaan eettisyys vaikuttaa tieteellisessä tutkimuksessa ja kirjoittamisessa valittuihin ratkaisuihin. Tutkimuksen etiikkaa voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista. Voidaan pyrkiä määrittämään, millaista on hyvä tutkimus. Toisaalta voidaan pohtia millä perusteella tutkimusaiheet valitaan ja onko kaikkea hyväksyttävää tutkia. On myös hyvä miettiä millaisin keinoin tutkimusta saa tehdä ja mihin tutkimustietoa saa käyttää. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 122–125.)

Tutkimusetiikka on läsnä opinnäytetyön ideoinnista aina julkaisuun saakka. Tiedonhankinnan tulee pohjautua luotettavaan tieteelliseen kirjallisuuteen tai muihin asianmukaisiin lähteisiin. Tutkimustuloksena luodaan uutta tietoa, kerrotaan miten, jo hankittua tietoa voidaan hyödyntää tai miten erilaisia tietolähteitä voidaan yhdistää. Toisten tutkijoiden tuotoksia tulee kunnioittaa lähdeviitteiden avulla. Epärehellinen tutkimus voi syyllistyä piittaamattomuuteen tai vilppiin, kuten plagiointiin. Tällaiset virheet voivat johtua tutkijan taitojen puutteesta, mikäli hän ei hallitse valitsemaansa tutkimusmenetelmää. (Vilka 2015, 41–45.) Tutkimuksen tilaajalla, rahoittajalla tai muulla taholla ei saisi olla vaikutusta tutkimuksen kulkuun tai sen tuloksiin. Tutkijoilla on aina velvollisuus olla tietoisia tutkimukseen liittyvistä eettisistä kysymyksistä. Tutkijoiden tulee myös tiedostaa, millaisia mahdollisia eettisiä vaikutuksia tutkimuksen tuloksilla on. (Spier 2002, 247.)

Tutkittava organisaatio ei vaikuttanut opinnäytetyön aiheenvalintaan. Opinnäytetyönaiheen valitsi opinnäytetyön kirjoittaja oman mielenkiintonsa perusteella. Organisaation HR-osasto hyväksyi aiheen ennen tutkimuksen aloittamista ja työstä laadittiin sopimus, jonka allekirjoittivat opinnäytetyön kirjoittaja, organisaation edustaja ja oppilaitoksen edustaja. Opinnäytetyön tutkimukseen ei tarvittu erillistä tutkimuslupaa. Haastattelujen aineisto säilytetään ainoastaan organisaation palvelimella eikä niihin ole pääsyä muilla kuin opinnäytetyön kirjoittajalla. Tietoturvasta huolehtimisesta ja aineistohallinnasta tehtiin suunnitelma opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa. Kirjoittajalle ei maksettu korvausta tehdystä tutkimuksesta. Opinnäytetyön haastatteluihin osallistuminen oli tiimiläisille vapaaehtoista. Jokaiselta kysyttiin henkilökohtaisesti halukkuudesta osallistua tutkimukseen. Ketään ei myöskään jätetty tarkoituksella kuulematta. Opinnäytetyön lähdeaineistojen kirjoittajia kunnioitettiin tuottamalla omaa tekstiä heidän materiaaliensa pohjalta ja merkitsemällä lähdeviitteet aina, kun kyseessä ei ollut kirjoittajan oma ajatus aiheesta.

7 Tulokset

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön haastattelututkimuksen tuloksia. Tutkimuksen tulokset käsitellään aineistonanalyysin avulla määritetyssä järjestyksessä. Aluksi käsitellään haastateltavien ajatuksia siitä, millaista asiakkaille soittaminen heidän mielestään on, millaisia haasteita he ovat kohdanneet soittotyössä, ja missä he ovat mielestään onnistuneet. Haastateltavat kertovat mitä myyjän tulisi osata ja millaisia ominaisuuksia hyvällä puhelinkanavassa työskentelevällä myyjällä on. Seuraavaksi käsitellään, millaisia kokemuksia heillä on valmennuksesta. Haastateltavat kertovat mistä ovat kokeneet hyötyvänsä, millaista valmennusta he kaipaisivat lisää ja millainen heidän mielestään on hyvä valmentaja. Haastateltavat kommentoivat myös, miten he haluaisivat saada palautetta soittamisestaan ja mikä merkitys palautteella on heille. Lopuksi käydään läpi, millainen merkitys valmentamisella on ollut heidän oppimisensa kannalta sekä mikä merkitys tiimillä ja vertaistuellalla on heille.

7.1 Kokemukset soittotyöstä

Haastateltavat kokevat soittamisen tärkeäksi osaksi myyntityötä. Sen avulla moni kokee pystyvänsä kasvattamaan asiakastyytyväisyyttä ja varmistamaan pitkäaikaiset asiakassuhteet. Tapaamisaikojen sopiminen itselleen on monelle mieluista ja koetaan, että asiakkaat suhtautuvat positiivisesti tapaamiskutsuihin. Suurin osa asiakkaista ovat puhelimesta iloisia ja kiittävät

yhteydenotoista. Haastateltavien mielestä rentous ja luontevuus tarttuvat asiakkaisiin, eikä heidän tarvitse jännittää linjan toisessa päässä, jos myyjä pystyy luomaan miellyttävän tunnelman puhelun.

”Asiakkaat on kiitellyt, että ollaan yhteyksissä. He ei välttämättä ole ajatelleet olevansa meihin siinä hetkessä yhteyksissä, mutta sitten kun soittaa niin ne huomaakin, että ehkä nyt onkin hyvä ajankohta käydä vaikka niitä palveluita vähän lävitse. Kyllä lähtökohtaisesti positiivinen vastaanotto.” (A6)

”Tykkään soittaa asiakkaille ja siitä onnistumisesta tulee hyvä fiilis. Ja sitten yritän ajatella koko ajan, että siinä soittamisessa voi kehittyä.” (A2)

Soittaminen tehostaa ja nopeuttaa työskentelyä, mikäli asiakkaat vastaavat puheluihin. Haastateltavat kokivat, että eivät voi itse vaikuttaa siihen, että vastaavatko asiakkaat puheluihin. Tämä koettiin turhauttavaksi osaksi soittotyötä. Myös epäonnistunut sanoitus ärsytti haastateltavia, koska toistuvat epäonnistumiset saavat soittotyön tuntumaan puuduttavalta. Asiakkaiden kiire oli yksi yleisin syy, miksi keskustelu ei jatkunut alkua pidemmälle. Kokeneemmat soittajat eivät jääneet miettimään asiakkaiden kieltäytymisiä pitkäksi aikaa vaan kokivat, että se on väistämätön osa työtä. Jokainen puhelu ei voi onnistua, vaikka niin haluaisikin. Koettiin tärkeäksi, että ikävästikin käyttäytyville asiakkaille ollaan aina kohteliaita ja ystävällisiä. Parhaansa yrittävä myyjä ei aina itse voi vaikuttaa kaikkiin asioihin puhelussa. Kuitenkin onnistumisen kokemukset koettiin tärkeiksi motivaation kannalta.

Haastateltavien mielestä soittamisen opettelu voi aluksi tuntua haastavalta, varsinkin jos puhelin ei ole tuttu työväline. Kaikille soittaminen ei ole vapaa-ajallakaan luontaista, vaan viestien lähettäminen on yleisempää. Alkuvaiheessa tukea tarvitaan runsaasti. Soittamisen opettelu yksin on hidas ja vaikeaa. Osaa haastateltavista soittaminen oli jännittänyt aluksi paljonkin. Yksi syy jännitykseen oli, että soittaja ei voi tietää häiritseekö asiakasta kesken työpäivän tai mitä hän ajattelee saamastaan puhelusta. Haastateltavat kokivat, että myynti puhelimitse ei aluksi ole niin luontevaa ja vaatii myyjältä rohkeutta. Jännitystä aiheutti myös pelko siitä, että asiakas kysyy jotain mihin haastateltava ei osaa vastata. Todettiin, että jännityksen takia helpotkin kysymykset voivat saada myyjän lukkoon, koska tilanne on niin erilainen kuin kasvokkain tapahtuvassa asiakaskohtaamisessa. Useampi haastateltava oli tyytyväinen omaan soittotyöhönsä, vaikka heillä ei ollut siitä aikaisempaa tai pitkää kokemusta. Heidän mielestään soittaminen sujuu hyvin, vaikka sitä on tehnyt vain hetken. Pitkä kokemuskaan ei aina takaa onnistumisia.

”Nykyisin se on helppoa ja se tulee ihan luonnostaan. Silloin kun aloitti, niin se on erilaista. Siinä tuntu tosi haastavalta, että miten mä sanotan itseni siihen puheluun. Mä oon ollu nuorempa semmoinen, että mä oon mieluummin laittanut viestin, kun soitellut.” (A5)

”Mä koen soittamisen vielä vähän silleen haastavaksi, koska sitä ei tehnyt aikaisemmin. Tota vähän se, että miten siitä saisi sellaista, että se tuntuisi sellaiselta hyvältä. Ehkä se, että ei olis sellainen lehtimyyjä fiilis.” (A3)

Haastateltavien mukaan usko itseensä ja asiaansa vaikuttavat merkittävästi puhelun lopputulokseen. Soittamista ei koeta kovin vaikeana, kun siihen on saanut rutiinia. Soittaminen muuttuu haastateltavien mielestä rutiiniksi vain harjoittelun kautta. Erityyppiset soittokampanjat koetaan sekä vahvuutena, että haasteena. Tietyllä agendalla voi olla helpompi soittaa kuin toisella. Myös kokeneemmat soittajat kokivat haasteita tiettyjen soittokampanjoiden soittamisessa. Osa haastateltavista koki, että asiakkaat suhtautuvat nykypäivänä hyvin varovaisesti saamiinsa puheluihin ja osa ei vastaa puheluun numerosta, jota he eivät tunnista. Osa asiakkaista pelkää käydä omaan talouteensa liittyviä asioita läpi puhelimitse, jos he eivät voi varmistua siitä kuka soittaja on.

”Tosi paljon ainakin omalla kohdalla vaikuttanut se tuote ja agendasta millä sä soitat. Jos sulla on hyvä juttu millä sä soitat, sulla on se itseluottamus siihen puheluun, koska sä itekin uskot siihen.” (A7)

Onnistumisia soittotyössä koettiin eniten siitä, että on saanut sovittua ajanvarauksen asiakkaalle tai tehtyä myyntiä puhelun aikana. Nämä onnistumiset antoivat haasteltaville tunteen, että soittotyöstä on hyötyä. Asiakkaiden kiitokset koettiin tärkeiksi onnistumisiksi. Aina ei ole edes merkitystä saadaanko puhelussa sovittua tapaamista tai tehtyä kauppaa, koska asiakkaan kiitollisuus soistosta tuntu jo itsessään onnistumiselta. Haastateltavien mielestä hyvä puhelu itsessään antaa hyvän kuvan yrityksestä ja sen halusta palvella asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla. Puhelu jää asiakkaan mieleen ja hän ottaa yhteyttä, kun tarvitsee yrityksen palveluita. Yksi haastateltavista kertoi, että hyvistä kohtaamisista voi muodostua pitkäaikaisia asiakassuhteita, joissa sovitaan jo seuraava yhteydenotto vuoden päähän. Asiakas haluaa jatkaa asiointia tutun toimihenkilön kanssa ja osoittaa tällä tavoin luottamusta ja tyytyväisyyttä.

”Kyllä se kaupan tekeminen siinä puhelussa on se paras onnistuminen tai, että saa aikavarauksen tehtyä. Ja kun on onnistunut voittamaan sen oman epävarmuuden siitä soittamisesta.” (A5)

Yksi haastateltavista kuvailee parasta onnistumistaan puheluksi, jossa sovitaan tapaamisesta, jonka tavoitteena on laaja-alainen asiakkaan tarpeiden kartoittaminen. Onnistuneessa tapaamisessa löytyi useita päivitettäviä asioita, myös sellaisia, joita asiakas ei itse osannut tunnistaa ennen tapaamista. Tällöin myyjän asiantuntemuksesta oli aidosti hyötyä asiakkaalle, ja hän sai juuri hänen tarpeitaan vastaavat ratkaisut käyttöönsä. Haastateltavien mielestä asiakkaan kuunteleminen on suoraan liitoksissa myyjän onnistumisiin. Joskus käyty keskustelu ei johda myynteihin, mutta asiakas saa arvokasta tietoa asiasta, jota ei ole ehkä aikaisemmin ymmärtänyt. Haastateltavat muistuttavat, että asiakas saattaa toteuttaa tuotteen tai palvelun hankinnan myöhemmin itsepalvelukanavassa tai olla suoraan yhteydessä myyjään.

7.2 Myyjän osaamistarpeet

Myyjän asenne koettiin ratkaisevaksi tekijäksi hyvässä myyntityössä. Hyvää soittajaa luonnehditaan ystävälliseksi, aktiiviseksi, aidoksi, rohkeaksi ja itsevarmaksi. Haastateltavien mukaan soittamiseen pitää suhtautua positiivisesti, koska soittajan asenne kuuluu linjoja pitkin. Asiakasta tulee kohdella kohteliaasti ja kunnioittavasti. Liika innokkuus, liian nopea tahti ja päälle puhuminen koettiin negatiivisina asioina. Erityisesti itsevarmuuden tärkeys toistui jokaisen haastateltavan vastauksissa. Myyjän tulee osata vakuuttaa asiakas tapaamisen hyödyistä. Vastaväitteitä ei tule pelästyä vaan rohkeasti jatkaa keskustelua asiakkaan kanssa. Myyjä ei saa luovuttaa heti, vaikka työssä tulisikin vastoinkäymisiä. Haastateltavien mukaan usko työn merkityksellisyyteen ja kokemus soittamisesta auttavat luomaan rutiineja soittotyöhön.

”Semmoinen rentous, aitous ja ei lue suoraan jotain spiikkejä. Se on semmonen minkä oppii vaan ihan sillä toistamisella. Aitous ja hymyileminen on tärkeitä.” (A1)

”Aktiivinen. Ei saa luovuttaa helpolla. Itseluottamus on ainakin omalla kohdalla ollut erittäin merkittävä tekijä, että sä kuulostat vakuuttavalta. Jos sitä ei ole niin sitten siitä ei tule mitään.” (A7)

Tärkeäksi koetaan, että myyjä pystyy hyödyntämään asiantuntijuuttaan puheluissa. Hänen tulee tietää mistä puhuu ja pystyä vastaamaan asiakkaiden kysymyksiin. Jokainen haastateltavista painotti substanssiosaamisen tärkeyttä soittotyössä. Tietämys tuotteista ja palveluista antaa itsevarmuutta soittajalle. Haastateltavat kokivat tuotetietouden tärkeäksi, vaikka kyse olisi pelkästä ajan varaamisesta asiakkaalle, eikä itse tuotteen myymisestä puhelun aikana. Kokemattomuuden takia,

yksi haastateltavista ei ollut osannut vastata asiakkaan kysymyksiin ja myös ajanvarauksen tekeminen oikealle henkilölle oli tuottanut hankaluuksia. Toinen haastateltava oli huomannut, että ajanvaraussoitoissa ei kannata kysyä asiakkaalta onko hänellä kysyttävää vaan jättää mahdollisuuden substanssiin liittyville kysymyksille itse tapaamiseen. Tällöin ei tule tilannetta, jossa ajanvaraaja ei välttämättä osaa vastata asiakkaan kysymyksiin. Työn kannalta tärkeiden järjestelmien sujuva käyttö helpottaa puheluissa onnistumista. Vaikka asiakkaat jaksavat hetken odottaa, jos myyjä etsii vastauksia heidän kysymyksiinsä tai pyrkii löytämään heille sopivan tapaamisajan, pidetään kuitenkin tärkeänä, että puhelu on nopea eikä vie liikaa asiakkaan aikaa.

”Se on mun mielestä aika tärkeää, että osaa käyttää järjestelmää, että se menee suht jouhevasti se ajanvaraus, ettei siihen mene ihan hirveästi aikaa ja ettei se asiakas joudu odottelemaan.” (A2)

”Tietämys ylipäättään siitä asiasta tietysti helpottaa aina. Tokihan soittamisessa pysyy tarkistamaan niitä asioita siinä puhelun aikanakin ja ei se asiakas sitä sitä yleensä sitä puhelua katkaise, vaikka sä nyt oot siinä muutaman minuutin oot hiljaa ja yrität etsiä sitä tietoa. Kärsivällisyys on hyvä ominaisuus.” (A4)

Haastateltavat kokivat, että sanoituksella on suuri merkitys soittamisessa. Sillä herätetään asiakkaan mielenkiinto, perustellaan tapaamisen tarkeyttä ja hyötyjä sekä sitoutetaan asiakasta saapumaan sovittuun tapaamiseen. Asiakasta tulee kuunnella ja saada aikaan vuorovaikutusta kysymällä kysymyksiä asiakkaalta. Asiakkaan suhtautumista tulee osata tulkita ja mukauttaa omaa sanoitustaan sen mukaan. Kaikki sanoitukset eivät tuo toivottuja tuloksia ja tämä toistuu asiakkaasta riippumatta. Tällöin sanoitusta on syytä muuttaa. Yksi haastateltavista koki haastavaksi löytää itselleen luontevaa sanoitusta puheluihin.

”Mun mielestä sen pitää osata se oma myyntispiikki ja sanoittaa se niin, että se sopii asiakkaan tilanteeseen. Samalla sen pitää myös osata kuunnella ja esittää niitä kysymyksiä, että ei pelkästään vaan luettelisi tuotteen tai palvelun hyötyjä. Ettei tulisi selaista monologia, vaan saisi ihan keskustelun aikaiseksi siinä puhelimesta.” (A5)

7.3 Soittamisen valmentaminen

Alussa soittamiseen kaivataan paljon tukea eri muodoissa. Hyödylliseksi koetaan, että soittamiseen saa perehdytystä, jotta sen opetteluun kanssa ei jää yksin. Haastateltavat toivovat, että varhaisessa vaiheessa aloitetulla valmennustyöllä olisi mahdollista varmistaa, että soittamisesta ei tule ikävä asia, jota joutuu tekemään. Organisaatiossa tilanne on muuttunut positiiviseen suuntaan ja

nykyisin koetaan, että soittamiseen järjestetään valmennusta kattavasti. Organisaatiossa on tarjolla sekä sisäistä, että ulkoista koulutusta soittamiseen. Haastateltavat kertovat saaneensa tukea erilaisiin kampanjakohderyhmiin ja sanoitusmalleihin, joita käyttää soittamisessa. Mahdollisuutta kollegan puheluiden kuuntelemiseen toivotaan enemmän. Työ koetaan itsenäiseksi ja työtä tehdään usein yksin. Tästä syystä kollegan seuraamisesta koettaisiin olevan hyötyä oman kehittymisen kannalta.

”Musta tuntu aluksi, että oletettiin, että osaa sen (soittamisen). Ja mä olin taas, että ei mulla ole kokemusta, että mä tarvitsen oikeasti tukea tähän. Viimeisten vuosien aikana on aika paljonkin panostettu mun mielestä siihen täällä, eli ollut soittovalmennuksia ja kokemusten vaihtoa.” (A1)

”Soittokoulutus on mun mielestä ihan hyviä siihen alkuun, varsinkin kun ei ole kokemusta juuri ollenkaan, niin sellaiset perusjutut jutut käydään läpi. Mun mielestä oli hyvä, että myös harjoiteltiin heti, että se ei vaan jäänyt sellainen, että pidettiin koulutus ja se oli siinä. Että, oli sitä käytännön tekemistä myös. Se on kyllä vähän kaikessa oppimisessa, se käytäntö aika useasti opettaa sitten enemmän kuin mikään muu.” (A4)

Lähes jokainen haastateltava kertoi hyötynensä omien puheluiden kuuntelemisesta valmentajan kanssa. Organisaatio tallentaa jokaisen asiakaspuhelun. Koulutustarkoituksiin puheluita on mahdollista kuunnella nauhoitteelta jälkikäteen. Koettiin hyödylliseksi kuulla miltä itse kuulostaa puhelussa ja minkälaista sanoitusta käyttää puhelussa. Tärkeänä osana puheluiden kuuntelua on palautteen saaminen valmentajalta tai esihenkilöltä. Henkilökohtainen keskustelu puhelun sisällöstä koettiin parhaana tapana saada palautetta. Keskustelemalla valmentajan kanssa oli mahdollista yhdessä miettiä, miten soittamisessa onnistuisi paremmin. Toisaalta myyjä sai myös vahvistusta, jos hän toimii oikein. Oman äänen kuuleminen nauhalta ja epäonnistuneiden puheluiden kuuntelu koettiin hieman epämiellyttäväksi, mutta erittäin tehokkaaksi tavaksi korjata omaa toimintatapaa. Yksi haastateltavista vertasi puheluiden kuuntelua leikkisästi ”kidutustekniikkaan”, joka oli ollut hänelle käänteentekevä asia oman oppimisen kannalta. Useammalla haastateltavalla oli urheilustausta ja he vertasivat puheluiden kuuntelua oman urheilusuorituksen katsomiseen nauhalta, joka on yleinen valmennuskeino monessa lajissa. He kokivat nauhoitteiden kuuntelun tapana oppia ja saada palautetta. Haastateltavat toivoivat myös mahdollisuutta kuulla toisten myyjien puheluita nauhalta.

”Se, että ollaan oltu kuuntelemassa puheluita ja vaikka siellä ei välttämättä ole tullut onnistumisia, niin on sanottu, että sun tekeminen on hyvää ja siitä ei puutu mitään, niin se auttaa jaksamaan.” (A6)

”Kuunneltiin mun puheluita niin siitä sai oikeasti aika paljon. Pääsee kysymään siinä, että mitä mä teen tuossa väärin tai olisiko tuossa ollut jotain mitä mä olisin voinut tehdä toisella tavalla. Samalla sitä tsemppausta siitä myöskin, että mee vain tuolla, että jos tekee jotain asioita oikein. Kyllä se oli missä tuli aika isostikin semmoinen valotus omaan soittamiseen. Miltä se oma puhelu kuulostaa ja se oli aivan hirveätä, niin kyllä siinä kohtaa sitten miettii, että kyllä tässä jotain nyt täytyisi tehdä toisin.” (A7)

”Jos on ihan uutta niin just se, että saisi kuunnella mallipuheluita ja soittaa valmentajan läsnä ollessa niitä ensimmäisiä puheluita. Toki joku voi kokea sen ehkä ahdistavaksi, mutta mun mielestä mä olisin mieluummin kuullut siinä kohtaa jo, että lähtekö mulla joku sanoitus tai muu väärille raiteille ja sen olisi voinut korjata sitten nopeammin.” (A5)

Tiimissä järjestetyt soittuhuoneet saivat palautetta puolesta ja vastaan. Soittuhuoneiden ideana on kerääntyä yhteen tilaan yhdessä soittamaan noin kerran kuukaudessa. Tällöin on mahdollisuus kuulla toisten myyjien tapoja soittaa ja saada vinkkejä omaan soittamiseen. Soittuhuoneet mahdollistavat työn tekemisen yhdessä, valmentajan hyödyntämisen ja soittamisen harjoittelun ohjautusti. Toivottiin, että soittuhuoneella ei olisi kerralla liian isoa määrää soittajia. Osaa haastateltavista häiritsi se, että tilassa oli liikaa melua, joka häiritsi keskittymistä. Koettiin, että on vaikea keskittyä omaan soittamiseen, kun kollega soittaa samaan aikaan vieressä. Toisaalta soittuhuoneet koettiin tärkeiksi varsinkin, kun soittamista vasta aloittelee. Niiden avulla on helppo matalalla kynnyksellä kuunnella kokeneempien soittajien tapaa soittaa.

”Soittuhuoneet on hyviä, että siellä on joku tietty agenda ja valmiita spiikkejä millä tavalla voisi soittaa. Ja, että kuulee kollegojen soittavan, niin siitä saa ehkä jotain itsellekin irti.” (A7)

”Soittuhuoneella on jotenkin semmoinen avoin tila ja sitten varsinkin, kun vähän jännittää sitä soittamista, kun pitäis myydä jotain. Se on niin kuumottavaa ottaa sitä puhelua siellä. Avoin tila tekee sitä jännitystä. Varsinkin jos ainut oot siellä puhelimessa ja toiset ei puhu sillä hetkellä, niin olet niin esillä.” (A3)

Hyvä valmentaja

Valmentajalta toivotaan positiivista ja kannustavaa otetta. Hänen tulee kuunnella valmennettavien toiveita ja tarpeita. Valmentajan tulee luoda psykologisesti ja emotionaalisesti turvallinen ilmapiiri,

jossa häntä on helppo lähestyä ja tehdä yhteistyötä hänen kanssaan. Myyjän kokiessa epävarmuutta, valmentajan tulee pystyä kannustamaan ja vakuuttamaan valmennettava tämän omista kyvyistään onnistua. Ihmisläheinen ja yksilöllinen ote valmentaa koetaan tärkeiksi ominaisuuksiksi. Valmentajan ei pidä valmentaa vain massaa tai joukkoa vaan huomioida jokaisen yksilölliset tarpeet. Soittamisessa valmentajalta toivotaan tukea ja mahdollisuutta keskustella haasteista avoimesti. Tsemppaaminen ja motivointi soittotyöhön ovat tärkeä osa valmentajanroolia. Valmennuksen tulee olla tasapuolista jokaista valmennettavaa kohtaan.

”Mä pidän yhtenä tärkeimpänä ominaisuutena sitä, että valmentaja on kiinnostunut niistä ihmisistä ylipäättänsä ja tietää tarpeeksi paljon siitä yksilöstä itsestään. Hyvä vuorovaikuttaja on yleensä myös hyvä valmentaja. Osaa tuoda asioita esille ja antaa palautetta. On kiinnostunut niistä asioista, jos tulee niitä onnistumisia niin niitä huomioi ja myös sitten niissä tilanteissa, jos joku asia meneekin vähän vihkoon niin antaa siitä palautetta.” (A4)

Kannustavan roolin lisäksi valmentajalta odotetaan vaativuutta. Hänen tulee osata antaa palautetta aktiivisesti. Pidetään myös tärkeänä, että valmentaja osoittaisi aktiivisuuttaan varaamalla keskusteluhetkiä säännöllisesti. Valmentajan tulee johtaa toimintaa ja ottaa vastuuta toiminnan tuloksista. Hänen tulee saada valmennettavista parhaat puolet esiin ja löytää keinoja millä he voivat vahvuuksiaan hyödyntää. Haastateltavien mielestä valmentajan tulee olla kunnianhimoinen ja aidosti haluta, että valmennettavat kehittyvät työssään. Tuloksellisuus ja tulosten vaatiminen valmennettavilta koetaan motivoivaksi tavaksi johtaa.

Palautteen merkitys

Haastateltavilta kysyttiin, miten he haluaisivat saada palautetta ja arviointia omasta soittotyöstään valmentajalta tai esihenkilöltä. Lähtökohtaisesti kaikki halusivat saada palautetta omasta työstään ja parhaimpana tapana koettiin henkilökohtaisesti annettu palaute. Yksi haastateltavista kertoi myös reflektoiwansa ja arvioi wansa itse aktiivisesti omaa tekemistään tavoitteenaan oma kehittyminen. Positiivinen palaute koettiin mukavana, mutta oman kehittymisen kannalta myös kriittinen tai korjaava palaute koettiin tärkeäksi. Palautteen anto tilanne tulisi olla mahdollisimman keskustelewa ja vuorovaikutuksellinen, ei pelkkä lista hyvistä ja huonoista puolista. Puheluiden kuunteleminen nauhalta on koettu helpoimmaksi tavaksi saada konkreettista palautetta omasta soittamisesta.

”No ehkä mielellään kasvotusten. Joo ihan suoraan. Ja saa se palaute sisältää ihan kaikkea negatiivista, positiivista tai ihan mitä vaan.” (A2)

”Sellainen positiivinen palaute ruokkii semmoista rohkeutta ja itsevarmuutta. Pelkkä negatiivinen palaute itsellä ainakin nopeasti syö semmoisen itsevarmuuden työstä.” (A3)

Useampi haastateltava kommentoi soittomäärien seuraamista ja arviointia tiimissä. Yksi haastateltavista kertoi, että viikkotasoinen soittomäärien seuraaminen ei anna todellista kuvaa soittoaktiivisuudesta. Työtehtävien ja työtilanteen vaihdellessa viikoittain, aina soittamiseen ei ole mahdollisuutta tavoitteiden mukaisesti. Hänen mielestään kuukausitasoinen seuranta olisi parempi tapa seurata aktiivisuutta. Toinen haastateltava toivoi, että saisi enemmän palautetta omasta soittoaktiivisuudestaan viikoittain. Kolmas haastateltava ei kokenut lainkaan ongelmalliseksi, että kaikki näkevät viikoittain toistensa soittomäärät.

7.4 Valmennuksen ja vertaistuen vaikutus oppimiseen

Jokainen haastateltava koki, että valmentamisella on merkitystä uusien taitojen oppimisessa. Valmentamisen tarve on kuitenkin yksilökohtaista ja riippuu hyvin paljon persoonasta, millaista valmennusta henkilö tarvitsee. Tärkeimmäksi koettiin kannustus oppimiseen, joka antaa itsevarmuutta yrittää ja kokeilla itselle uusia asioita. Yksi haastateltavista koki päässeensä sisälle soittamiseen valmennuksen avulla, vaikka ei ollut varma olisiko soittaminen edes hänestä mieluisaa. Haastateltavien mukaan valmennus kasvattaa henkilöstön osaamista ja sitä kautta motivaatiota menestyä työssä. Heidän mielestään valmennuksen avulla voidaan saavuttaa tavoitteellinen tapa työskennellä ja hyviä myyntituloksia.

Varsinkin soittotyön opettelussa valmennuksen merkitys koettiin tärkeäksi. Valmennuksen kautta haastateltavat ovat saaneet hyödyllisiä vinkkejä soittamiseen. Soittotehtäviä ei kannata liikaa valikoida. Kannattaa rohkeasti vain lähteä soittamaan, koska sanoitus muotoutuu itselle sopivaksi harjoittelemalla. Haastateltavat pohtivat myös vastuuta omasta oppimisesta, joka heidän mielestään oli jokaisella itsellään. Yksi myyjistä totesi, että ilmaiseksi ei saa mitään vaan on tehtävä töitä onnistumisten eteen. Valmentajalta tulee myös itse pyytää apua, jos jokin asia ei suju. Ei saa jäädä vain odottelemaan, että valmentaja huomaa jonkin olevan pielessä. Oman työn johtaminen ja halu oppia koetaan olevan jokaisesta itsestään kiinni.

”Hirveän paljon vaikuttanut, että siitä oon kyllä kiitollinen, että en ollut edes ajatellut, että se (soittaminen) olisi yhtään oma juttu edes.” (A1)

”On sillä (valmentamisella) iso merkitys. Jos sitä puheludataa, vaikka katsotaan, käydään läpi niitä puheluita tai katsotaan, että paljonko on soittoaktiivisuus, niin kyllä se iskostuu siinä takaraivoon. Loppupeleissä meidän täytyy kuitenkin itse oppia.” (A7)

Vertaistuen ja tiimin merkitys soittamisessa oli toisille haastateltaville tärkeää, ja toiset taas eivät kokeneet sillä olevan mitään merkitystä. Osa tunnisti omasta persoonastaan piirteitä, joiden perusteella kertoivat viihtyvänsä parhaiten, kun työtä tehdään yhdessä. Osa taas vetäytyi mieluummin yksin rauhassa työskentelemään. Soittaminen koettiin osittain yksinäiseksi tavaksi tehdä työtä ja sitä rytmittämään kaivattiin kokemustenvaihtoa tiimiläisten kanssa. Useampi haastateltava koki oppivansa tiimikavereilta soittamisesta. Onnistumisista ja haasteista keskusteleminen tiimikavereiden kanssa koettiin tärkeäksi. Sattuneet mokat ja virheet haluttiin jakaa tiimin kesken. Tiimikaverin tekemää virhettä, ei koettu epäonnistumiseksi vaan mahdollisuudeksi oppia. Moni haastateltavista koki avoimen ja virheet sallivan ilmapiirin helpottavan omaa suhtautumistaan inhimillisiin mokiin. Koettiin myös, että tiimissä on helppo pyytää apua kollegalta. Osa koki työskentelevänsä niin itsenäisesti, ettei kaivannut tiimiltä tukea omaan työhönsä, vaikka muuten olikin aktiivisesti tekemisissä tiimiläistensä kanssa.

8 Pohdinta ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää saavatko asiakasrajapinnassa toimivat myyjät tarvitsemaansa valmennusta ja tukea soittotyössä kehittyäkseen. Tavoitteena oli tutkia minkälaisesta valmennuksesta myyjät ovat kokeneet hyötyvänsä ja millaiset valmentamisen keinot tukisivat heidän oppimistaan. Tutkimuksessa onnistuttiin selvittämään, että myyjät kokevat tällä hetkellä saavansa laadukasta valmennusta soittotyössä kehittyäkseen, mutta heillä on myös monia toiveita valmennustyön kehittämiseksi. Tutkimus kokosi kattavan ja yksityiskohtaisen aineiston myyjien kokemuksista ja teorian tietoa aiheesta. Yhtenä merkittävänä johtopäätöksenä voidaan todeta, että valmennustyö ei ole koskaan valmista vaan sen tulee elää ajan ja kehityksen mukana kuunnellen herkällä korvalla valmennettavien tarpeita.

Tutkimusongelmaa käsiteltiin tutkimuskysymysten avulla, joiden tavoite oli selvittää, miten valmennustyötä voitaisi jatkossa kehittää ja tukea. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat: 1. Millaisia valmentavan johtamisen menetelmiä soittotyön valmentamisessa voisi hyödyntää? 2. Mistä

elementeistä koostuu onnistunut myyntityö puhelimitse? 3. Miten myyjät kokevat soittotyön oppimisen?

Ensimmäinen tutkimuskysymys käsitteli valmentavan johtajuuden menetelmiä: Millaisia valmentavan johtamisen menetelmiä soittotyön valmentamisessa voisi hyödyntää? Valmentava johtaminen tähtää vuorovaikutukseen, joka antaa tilaa valmennettavan henkilökohtaiselle kehitykselle. Se mahdollistaa, että valmennettava itse oivaltaa tarpeensa. Valmentava johtaminen tukee itsenäistä ja jatkuvaa oppimista. Se synnyttää itsetuntemusta valmennettavassa, joka tehostaa oppimista. Valmentaminen on kysymyksien esittämistä ja valmennettavan kuuntelemista. (Soback 2021, 59–66.) Eklundin (2021) mielestä valmentaminen antaa mahdollisuuden syvällisempää keskusteluun ja tarjoaa juuri sellaista tukea, jota yksilö juuri sillä hetkellä tarvitsee kehittyäkseen (Eklund 2021, 160–163).

Tutkimuksessa todettiin, että myyjät kokevat tärkeäksi yksilöllisten tarpeiden tunnistamisen ja, että näihin valmennustarpeisiin vastataan räätälöidysti. Valmennuksen keinot eivät voi olla samankaltaisia jokaiselle, mutta valmentavan johtajuuden pääajatus voidaan säilyttää samana, huomioiden samalla eri vaiheissa kehitystään olevat myyjät. Tiimissä työskentelee sekä kokeneita, että työuransa alussa olevia myyjiä. Kummatkin ryhmät tulee huomioida valmennustyössä tasapuolisesti, koska myös kokeneilla myyjillä voi ilmetä haasteita soittotyössä. Valmentajan tulee antaa valmennettaville mahdollisuus henkilökohtaisiin keskusteluihin, joissa käydään yhdessä läpi haasteita ja onnistumisia. Valmentajan tai valmentavan esihenkilön rooliin kuuluu johtaminen, joka motivoi ja vaatii myös tuloksellisuutta.

Valmentajan tulee jatkuvasti kehittää omia palautteenanto taitojaan ja luoda työyhteisössä kehittävää palautteenantokulttuuria. Valmennettaville tulee antaa henkilökohtaista palautetta säännöllisesti, jotta he voivat sen perusteella kehittyä työssään. Palautteen avulla valmentaja ja valmennettava suunnittelevat yhdessä, miten ja millä keinoin päästään tavoitetilaan. Valmentajan tulee olla tukena, mutta antaa valmennettavan itse oivaltaa asioita. Keskustelun tulee olla vuorovaikutuksellista ja luottamuksellista.

Valmentajan tulee mahdollistaa yhdessä tekeminen ja vertaistuen hyödyntäminen tiimissä. Koska oppiminen tehostuu, kun tiimi pääsee yhdessä ratkaisemaan haasteita, tulee valmentajan rohkeasti antaa tiimille tilaa tehdä itse asioita. Valmentaja fasilitoi toimintaa eli järjestää mahdollisuuksia tiimin sisäiselle keskustelulle. Mahdollisuus oman työn kehittämiseen motivoi ja sitouttaa työntekijöitä. Suunta kohti itseohjautuvaa tiimiä kertoo valmennustyön onnistumisesta. Valmentajan tulee opastaa valmennettaviaan oman työnsä johtamisessa. Vaikka valmentaja olisikin välillä taustalla ja antaisi tiiminsä itse kokeilla asioita, on hänen roolinsa silti tärkeä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että hyvä valmentaja hyödyntää soittotyön valmentamisessa monipuolisesti valmentavan johtajuuden menetelmiä. Tämä edellyttää, että valmentaja on perehtynyt valmentavan johtajuuden teoriaan. Menetelmiä voidaan hyödyntää soittotyön valmentamisessa samalla tavalla kuin kaikessa valmennustyössä. Tiimissä valmennustyö koetaan kattavaksi tällä hetkelläkin ja sen säilyttäminen organisaation strategiassa on tärkeää jatkossakin.

Toisen tutkimuskysymyksen avulla kartoitettiin, kuinka hyvä käsitys myyjillä on siitä, millaista onnistunut myyntityö puhelimitse on: Mistä elementeistä koostuu onnistunut myyntityö puhelimitse? Vuorion (2008) mukaan hyvä myyjä osaa herättää asiakkaan mielenkiinnon ja tukea tämän päätöksentekoaan. Hän on ahkera ja motivoitunut työhönsä. (Vuorio 2008, 111.) Puhelun tavoitteena on synnyttää asiakkaassa tarve ostaa tuote tai palvelu. Tarve on ostamisen lähtökohta, jonka syntyyn myyjä voi toiminnallaan vaikuttaa. Koska asiakkaat eivät automaattisesti tunnista kaikkia tarpeistaan, tulee myyjän asiantuntemuksellaan tuoda esille hyötyjä ostopäätöksen tueksi. (Aarnikoivu 2005, 108–109.) Soittaminen on tärkeää sekä uusien, että vanhojen asiakkaiden kontaktoinnissa. Sen avulla varmistetaan asiakastytyväisyys henkilökohtaisella keskustelulla. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 54–57.)

Tutkimus osoitti, että myyjillä on kattava käsitys siitä mitä soittotyön tulisi sisältää, miten soittamisen avulla päästään hyviin myyntituloksiin ja millainen on hyvä myyjä. Tiimin myyjillä on erinomaista potentiaalia menestyä myyntityössä puhelimitse, koska he hallitsevat soittotyön ja myynnin teorian. Vaikka jokaista tiimin myyjää ei haastateltu tässä tutkimuksessa, voidaan olettaa, että tiimin osaamistaso vastaa haastateltujen osaamista. Koko tiimi on saanut samankaltaista valmennusta soittamiseen.

Myyjät tunnistivat myös soittotyön haasteet, kuten yleistyvät soittohuijaukset. Puhelimitse tietojenkalastelu on huijauskeino, joka on yleistynyt maailmanlaajuisesti. Yrityksen edustajina esiintyvät huijarit varastavat asiakkailta rahaa tai heidän henkilöllisyytensä. (Phishing Scams n.d.) Johtopäätöksenä voidaan todeta, että organisaatiossa on onnistuttu painottamaan vastuullista tapaa työskennellä. Myyjät osaavat huomioida asiakkaan tarpeen turvalliseen asiointiin ja pyrkivät toimimaan etäkanavassa säätelyn edellyttämällä tavalla.

Tutkimuskysymyksen tavoitteena voitiin pitää sitä, että saadaan kuva siitä millainen osaamistaso tiimissä on saavutettu nykyisen valmennuksen avulla. Tutkimuskysymykseen onnistuttiin vastaamaan. Koska myyjien mielestä valmennuksella on ollut vaikutusta heidän nykyiseen osaamiseensa ja heidän ymmärryksensä myynnillisestä soittotyöstä on laaja, voidaan todeta, että nykyinen valmennus on onnistunut vastaamaan myyjien tarpeisiin. Myyjien soittotyö osaamista tulee jatkossakin kasvattaa valmennuksen keinoin. Koska jokainen oppii eri tahtiin asioita, tulee valmennustyön antaa yksilöllistä tukea.

Kolmas tutkimuskysymys käsitteli oppimisen kokemuksia: Miten myyjät kokevat soittotyön oppimisen? Ojalan (2018) mukaan lähtökohta oppimiselle on oman osaamisensa tai osaamispuutteidensa tunnistaminen (Ojala 2018, 102–114). Työssäoppimismallin 70-20-10 mukaan suurin osa 70 % oppimisesta tapahtuu harjoittelemalla ja saamalla kokemuksia. Oppimisesta 20 % tapahtuu vuorovaikutuksen, keskustelemisen ja toisilta oppimisen avulla. Perinteisen kouluttamisen vaikutus on vain 10 % oppimiseen. (Kupias & Peltola 2019, 24.) Tiimin tulisi mahdollistaa, että jokainen voi oppia toisiltaan ja myös virheet ovat sallittuja. Esihenkilö tai valmentaja ei tarjoa valmiita vastauksia vaan valmentavan johtajuuden avulla tiimi etsii ratkaisuja itse. (Kauhanen 2018, 17–19.)

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tiimin myyjät hyödyntävät vertaistukea oppimisessaan. Yhdessä tekemistä ja vertaisoppimista tulisi käyttää entistä paremmin valmentamisen keinona. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että luokkatilassa tapahtuvaa valmentamista tulisi kehittää entistä osallistavammaksi. Teorian kouluttamisen ohien tulisi saada entistä enemmän - käytännön harjoittelua 70-20-10-mallin mukaisesti.

Valmentajan tulee myös aktiivisesti tarjota tukea myyjälle oman osaamisen ja sen puutteiden tunnistamiseen, jotta myyjä myös itse ymmärtää asiat, joissa hänen tulisi kehittyä. Sobackin (2021)

mukaan ei ole tarkoitus, että johdettava joutuisi yksin oivaltamaan, miten toimia (Soback 2021, 64–66). Sisäinen motivaatio vahvistuu, kun valmennettava saa itse osallistua ja vaikuttaa tavoitteiden saavuttamisen keinoihin. Kun oppija saa omilla teoillaan aikaan muutoksia, hän kokee autonomian tunnetta. (Hellström, Johnson, Leppilampi & Sahlberg 2015, 96–97.) Valmentajan tulee toiminnallaan vahvistaa myyjän luottamusta omiin kykyihinsä ja omaan kykyynsä oppia uutta. Valmentajan pitää osata kysyä oikeita kysymyksiä, jotka johtavat oivalluksiin. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että valmentajalta vaaditaan ymmärrystä yksilölliseen oppimiseen. Valmentajan tulee varmistaa, että valmentaja ja valmennettava ovat yhteisymmärryksessä siitä, millä konkreettisilla keinoilla uusia asioita lähdetään oppimaan.

8.1 Tulosten suhde tietoperustaan

Tätä opinnäytetyötä varten toteutettu tutkimus antoi kattavan käsityksen myyjien yksilöllisistä valmennustarpeista. Tutkimuksen tulokset olivat osittain yhteneviä, mutta eroavaisuuksia yksilöiden välillä oli havaittavissa riippuen heidän kokemustasostaan, persoonastaan ja työskentelytavastaan. Tutkimuksen tulosten ja tietoperustan suhdetta tarkastellessa voidaan todeta, että tietoperustassa onnistuttiin rajaamaan aihetta onnistuneesti. Tietoperusta käsittelee samoja teemoja, jotka haastatteluissa korostuivat, mutta vielä laajemmalla tasolla.

Yksi merkittävimmistä yhtymäkohdista tutkimuksen tulosten ja tietoperustan välillä oli uusien taitojen oppiminen. Soittotyötä aloittaessa jokainen myyjä tarvitsee tukea ja kannustusta sekä valmiita malleja soittosanoitukseen. Osaa myyjistä soittaminen voi aluksi jännittää, eikä tätä tunnekokemusta tule vähätellä. Mauryn ym. (2016) mukaan alussa soittaminen saattaa vaatia myyjältä epämurkavuusalueelleen menemistä. Soittaminen voi jopa pelottaa, mutta onnistumiset helpottavat jännitystä. (Maury ym. 2016, 52–58.) Valmentajan tulisi toiminnallaan helpottaa myyjien jännitystä ja pelkoja soittamista kohtaan. Olisi hyvä hyödyntää kokeneiden myyjien kokemuksia ja antaa heidän kertoa, kuinka jännitys helpottaa harjoittelemalla. Valmentajan kannustus yhdistettynä vertaistukeen toivottavasti helpottaisi monen alkutaivalta soittamisessa.

Soittotyö on ennen kaikkea vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Vuorovaikutuksen merkitys nousi tärkeäksi teemaksi sekä haastatteluissa, että tietoperustassa. Vuorovaikutuksellinen työ asiakkaiden parissa edellyttää dialogia ja kykyä ymmärtää asiakkaiden tarpeita. Helander ym. (2013) painottavat, että asiakkaan tarpeiden tunnistaminen on palveluliiketoiminnan lähtökohta. Myyjältä

odotetaan vuorovaikutustaitoja ja kykyä tuottaa asiakkaalle arvoa hänen kanssaan yhdessä toimien. (Helander, Kujala, Lainema, & Pennanen 2013, 11–13.) Anderssonin ja Kylänpään (2002) mielestä asenne kuuluu puhelussa. Herkällä korvalla tilannetta lukeva, empaattinen myyjä pystyy soittaessaan luomaan vuorovaikutusta ja miellyttävän palvelutilanteen. (Andersson & Kylänpää 2002, 166.) Jokaisen myyjän on mahdollista kehittää omia vuorovaikutustaitojaan käytännön työn kautta. Valmennus auttaa kiinnittämään huomiota asioihin, joissa voisi kehittää itseään. Myynti on osa asiakaspalvelutyötä ja sen tekeminen asiakaslähtöisesti on sekä organisaation, että asiakkaan näkökulmasta ensisijaisen tärkeää.

Tiimissä tulee varmistaa, että myyjillä on tarpeeksi kattava osaaminen tuotteista ja palveluista, jotta he osaavat soittaessaan vastata asiakkaiden esittämiin kysymyksiin. Tuotetietämys antaa ammattitaitoisen ja osaavan kuvan henkilöstöstä sekä auttaa vakuuttamaan asiakkaat. Andersonin ja Kylänpään (2002) mukaan myyjän ammattimaisuudesta kertoo kattava tuotetietämys. Myyjän tulee myös osata käyttää tavallista puhekieltä vaikeiden ammattitermien sijasta. Myyjän tarjoamilla palveluilla tulee olla yhtymäkohta asiakkaan arkeen. (Andersson & Kylänpää 2002, 166–168.) Tutkimuksen tuloksissa myyjät korostivat tuote- ja palveluosaamisen tärkeyttä. Jatkuvan oppimisen ja tiedon päivittämisen tarvetta ei kuitenkaan mainittu haastatteluissa. Kontkanen (2015) mukaan oman osaamisen jatkuva kehittäminen on tärkeää. Finanssialan tehtävät vaativat paljon alan erityisosaamista ja kykyä soveltaa sitä asiakaskohtaamisissa. (Kontkanen 2015.) Myyjien tulee pystyä vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja varmistaa siten oman organisaationsa kilpailukyky palveluidentarjoajana. Kauhasen (2018) mukaan oppiva organisaatio tarkastelee prosessejaan aktiivisesti, sekä pyrkii löytämään toimintatapoja tehdä asioita paremmin (Kauhanen 2018, 17–19).

Valmennusmenetelmistä eniten puhututti mahdollisuus yksilölliseen valmennukseen. Keskusteleminen säännöllisesti, puheluiden kuuntelu yhdessä, palautteen saaminen kasvokkain ja oman tekemisen reflektointi yhdessä valmentajan kanssa ovat tärkeimmät konkreettiset valmennuksen keinot. Ristikangas ja Ristikangas (2018) toteavat, että valmentamisen tulisi olla yksilön tarpeisiin perustuvaa, inspiroivaa ja kannustavaa (Ristikangas & Ristikangas 2018, 18–19) Osa myyjistä tarvitsee valmennusta ja vertaistukea enemmän kuin toiset. Mitä nuorempi myyjä on kyseessä, oletustusti sitä tuntemattomampi puhelin on hänelle työvälineenä. Moni kertoi, että viestien lähettäminen tuntuu paljon luontevammalta kuin soittaminen. Useat haastateltavat olivat työskennelleet

vuosia asiakaspalvelutehtävissä eri aloilla ennen nykyisiä työtehtäviään. Harva oli kuitenkaan käyttänyt puhelinta työvälineenään ennen nykyistä tehtäväänsä. Kokeneemmat myyjät eivät enää kaipaakaan niin paljon valmennusta, mutta kokivat sitä alussa tarvinneensa ennen kuin soittamisesta tuli rutiinia. Valmentajan tulee keskustella ja selvittää tällaiset taustatiedot valmennettavastaan, jotta voidaan määrittää hänen lähtötasonsa.

Hiila ym. (2019) toteavat, että palautteenantokulttuurista tulisi tiimissä käydä avointa keskustelua, jossa kartoitetaan miten ja millaista palautetta odotetaan. Ilman palautetta on vaikeaa tai ainakin hidasta kehittyä. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 210–213.) Ristikankaan ja Grünbaumin (2014) mukaan kokemus kriittisestä palautteesta on yksilöllistä. Se on kuitenkin jokaiselle mahdollisuus oppimiseen ja sen antaminen esihenkilölle tai valmentajalle velvollisuus. Myös valmentavassa roolissa toimivan tulisi pyytää palautetta toiminnastaan. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 92–107.) Tutkimuksessa myyjät korostivat valmentajalta saadun palautteen tärkeyttä. Kukaan haastateltavista ei kertonut antavansa valmentajalle palautetta tämän toiminnasta. Valmentajan tulisikin pyytää itse palautetta, koska spontaani palaute myyjiltä on epätodennäköistä. Tutkimuksessa jäi epäselväksi kuinka paljon palautetta tiimin myyjät antavat toisilleen. Kokemusten jakamisen tärkeyttä käsiteltiin lähes jokaisessa haastattelussa, mutta palaute toiselle kollegalle ei noussut esille. Valmentajan tulisi kannustaa harjoittelemaan palautteen antamista kollegoille.

Työ tiimissä on itsenäistä, mutta tiimin vertaistuen merkitys korostuu tutkimustuloksissa. Omat onnistumiset ja epäonnistumiset haluttiin jakaa avoimesti tiimissä. Tiimin avoimuus ja yhteisöllisyys kuuluivat haastateltavien vastauksissa. Yhdessä tekemiseen tulee valmentamisessakin kannustaa ja antaa mahdollisuus, koska tiimissä työskentelevät kokevat sen selvästi vahvuudeksi ja voimavaraksi. Ristikankaan ja Grünbaumin (2014) mukaan tiimissä oppiminen ja yhdessä työskentely ovat valmentamisen keinoja, joiden avulla onnistumisia voidaan monistaa sekä tuoda esille yksilöiden vahvuuksia (Ristikangas & Grünbaum 2014, 163). Martínez-López ym. (2023) painottavat, että sosiaalisella tuella on todettu olevan suora vaikutus motivaatioon ja itseohjautuvuuteen (Martínez-López ym. 2023). Uutena työntekijänä tiimissä aloittavan olisi hyvä päästä heti harjoittelemaan soittamista ja omaksua se tehokkaaksi myyntityön välineeksi. Vertaisoppiminen kuuntelemalla kollegan puheluita tehostaa oppimista. Valmentajan tulee rohkaista jokaista hyödyntämään toistensa vahvuuksia tiimissä.

Tutkimusta ja tietoperustaa kriittisesti tulkittaessa, kolmea asiaa ei onnistuttu kartoittamaan syvemmin. Ensimmäisenä huomiona oli, että myyjät eivät analysoineet tarkemmin omaa oppimistaansa tai keinojaan oppia uutta. Vaikka oppimisella oli selkeä yhtymä kohta tutkimuksen ja tietoperustan välillä, eivät haastattelu kysymykset onnistuneet ohjaamaan keskustelua syvällisemmäksi. Haastateltavat eivät kertoneet kuinka helpoksi tai kuormittavaksi uuden oppimisen kokevat. Ainoastaan soittotyön alun haasteita pystyttiin refleктоimaan tarkemmin myyjän omasta näkökulmasta. Kukaan haastateltavista ei myöskään nostanut jatkuvan oppimisen merkitystä esille. Tietoperustassa aihetta käsiteltiin ja korostettiin varsinkin jatkuvan oppimisen merkitystä toimialalla. Sekä Paloniemi (2006) että Ojala (2018) korostavat, että osaamisen merkitys on yhä tärkeämpää työelämässä, joka muuttuu kiihtyvää tahtia. (Paloniemi 2006; Ojala 2018, 171.)

Toiseksi valmentavan johtamisen keinoja oli mahdollista käsitellä hyvin pintapuolisesti tietoperustassa. Jokaisella valmentajalla on oma filosofiansa ja työkalunsa toteuttaa valmentamista. Näitä keinoja ei esitelty tarkemmin tietoperustassa, koska niiden vaikutuksista ei ollut tutkittua tietoa saatavilla. Konkreettiset työkalut olivat kuitenkin rikastaneet tutkimustulosten pohdintaa. Kolmanneksi kukaan haastateltavista ei viitannut vastauksissaan coachingiin ja jäi epäselväksi ovatko he tietoisia organisaation tarjoamasta ammatticoachin tuesta.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että soittotyöhön valmentaminen antaa myyjille paremmat valmiudet kehittyä ja onnistua soittamisessa. Valmentamisen avulla varmistetaan, että myyjät eivät digitalisaation keskellä vieraannu tärkeästä kanavasta tavoittaa asiakkaat. Rubanovitsch ja Aalto (2007) muistuttavat, että asiakkaat haluavat kokea asiakkuutensa arvostetuksi ja odottavat, että heihin ollaan yhteydessä henkilökohtaisesti (Rubanovitsch & Aalto 2007, 54–57). Ei ole näkyvissä, etteikö puhelin olisi tärkeä myyntityön väline myös tulevaisuudessa. Digitalisaation avulla on mahdollista tukea puhelimitse tapahtuvaa myyntiä. Organisaation tulee jatkossakin tarjota laadukasta valmennusta ja varmistaa valmennusosaamisen taso työyhteisössä. Opinnäytetyössä saatujen tulosten avulla voidaan määrittää soittovalmennuksen nykytilaa ja kehittää valmentamista vastaamaan todellista tarvetta. Myyjien omakohtaiset kokemukset ovat arvokasta tietoa soittovalmennusten kehitystyössä, koska ne antavat kuvan siitä millaisiin asioihin on hyvä erityisesti kiinnittää huomiota.

8.2 Luotettavuus ja eettisyys

Luotettavuutta on helpompi arvioida, kun arviointia on tehty läpi koko työn ja riskejä on ennakoitu huolellisella suunnittelulla. Työn vaiheet tulee dokumentoida riittävän tarkasti, jotta dokumentaation avulla voidaan perustella kirjoittajan tekemiä ratkaisuja. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida luotettavuuskriteerien avulla. Tällaisia kriteereitä ovat esimerkiksi vahvistus informantilta, yleinen vahvistettavuus, arvioitavuus eli riittävä dokumentointi, ristiriidaton aineiston tulkinta eli sisäinen validiteetti, saturaatio eli kylläntyminen ja aikaisemmin tehdyt tutkimukset. (Kananen 2017, 176-180.)

Tämä opinnäytetyö annettiin luettavaksi haastatteluun osallistuneelle henkilölle, joka vahvisti, että tutkimuksen tuloksissa käsitellyt asiat oli tulkittu oikein ja ymmärretty siten miten oli tarkoituskin. Täten saatiin vahvistus informantilta tutkimukselle. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös kerätyn tietoperustan monipuolisuus. Tietoa on kerätty useista luotettavana pidetyistä lähteistä. Lähteiden luotettavuutta on arvioitu kriittisesti. Lisäksi on tehty vertailua, ovatko lähteet samaamieltä ilmiöstä. Myös eriäviä kantoja on esitelty. Tällainen lähdeaineiston vahvistettavuus lisää aineiston luotettavuutta. Tutkimuksen eri vaiheet on dokumentoitu ja niitä on selitetty lukijalle. Yksityiskohtien ja työvaiheiden dokumentoinnilla on pyritty lisäämään työn arvioitavuutta. Esimerkkeinä dokumentaatiosta on erittely siitä, mistä tietokannoista tietoa on etsitty tai haastattelutilanteen tarkka kuvaaminen. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, kuinka montaa henkilöä tulisi haastatella, että vastaukset alkaisivat toistua eikä uusia havaintoja enää tulisi (Kananen 2017, 179.) Tässä haastattelututkimuksessa seitsemän haastattelua riitti toistamaan samoja havaintoja. Aikaisempia tutkimuksia täsmälleen samasta aiheesta ei ollut löydettävissä. Sen sijaan lähteinä käytettiin useita tutkimuksia, jotka sivusivat jotakin osaa opinnäytetyötutkimuksesta.

Tutkimuseettisesti tutkimuksessa on noudatettava objektiivisuutta, tarkkuutta ja rehellisyyttä. Tulokset tulee esitellä vastuullisesti ja avoimesti sekä hankkia ne käyttäen tieteellisiä menetelmiä. Huolellisilla lähdeviittauksilla kunnioitetaan toisten tutkijoiden materiaalia. Tutkimus tulee suunnitella, toteuttaa ja dokumentoida eettisesti. Ennen tutkimuksen aloittamista tulee huolehtia lupien hankkimisesta sekä huomioida oikeudet, velvollisuudet ja vastuut. Tutkimuksen aineistoa tulee käsitellä noudattaen tietosuojaa. (Kananen 2017, 189-190.)

Tässä opinnäytetyössä eettisyys huomioitiin noudattamalla hyviä tieteellisiä käytäntöjä läpi koko tutkimusprosessin. Opinnäytetyön toteuttamisesta laadittiin suunnitelma, jonka avulla arvioitiin tutkimusasetelmaa. Tietoperustan koostamisen aikana opinnäytetyön kirjoittaja opiskeli lähteiden referointia ja laadukasta tieteellistenperiaatteiden mukaista lähteiden käyttöä. Lähteiden luotettavuutta arvioitiin ja lähteiksi valittiin mahdollisimman tuoreita, julkaisutyyppiltään asianmukaisia, riippumattomia ja puolueettomia lähteitä. Ennen haastatteluita, opinnäytetyön kirjoittaja tutustui tutkimusmenetelmäkirjallisuuteen. Tällä varmistettiin vastuullinen tutkimus, joka noudatti tieteellistä menetelmää. Kerätty aineisto analysoitiin objektiivisesti ja aineisto säilytettiin tietoturvaa noudattaen.

8.3 Tulosten merkitys toimeksiantajalle

Opinnäytetyön tulosten avulla organisaatiossa on mahdollista kehittää soittamisen valmennusta vastaamaan entistä paremmin myyjien tarpeisiin. Alan muutokset ja uudistuminen vaativat ketteryyttä, muutoksen ymmärtämistä sekä ennakointi- ja sopeutumiskykyä. (Finanssialan kyvykkyydet 2020 - luotaus tulevaisuuteen raportti, 2012. 12–14.) Ympäröivän toimintaympäristön jatkuvassa muutoksessa myös valmentamisen keinoja on hyvä tarkastella ja uudistaa. Opinnäytetyön tulokset antavat konkreettista tietoa organisaation valmentajille ja esihenkilöille, jotta he osaavat huomioida myyjien toiveet entistä paremmin. Koska soittovalmennuksesta ei ole kerätty näin kattavasti palautetta, ovat tämän opinnäytetyön haastattelujen tulokset ainutlaatuinen mahdollisuus parantaa arjen valmennustyötä.

Henkilöstötyytyväisyys, motivaatio ja sitoutuminen ovat organisaatiolle ensisijaisen tärkeitä. Tutkimus on antanut myyjille mahdollisuuden vaikuttaa ja kertoa ajatuksiaan. Mikäli tulosten pohjalta pystytään kehittämään perehdytystä ja erilaisia valmennuksia vastaamaan todellista tarvetta, näkyvät tulosten merkitys myös pitovoimana. Uuden oppiminen ja onnistumiset motivoivat kehittämään sekä antavat mahdollisuuksia edetä uralla. Kauhasen (2018) mukaan muutoksella kohti oppivaa organisaatiota parannetaan tuottavuutta sekä yksilöiden motivaatiota sekä sitoutumista yritykseen (Kauhanen 2018, 19). Vaikka osaamisen johtaminen koostuu suurista linjoista, strategiasta ja visiosta, on keskiössä kuitenkin yksilön oppiminen (Viitala 2005, 17–30). Tästä syystä valmennustyö on vietävä yksilötasolle, vaikka se vie aikaa ja resursseja.

Soittoaktiivisuutta seurataan asiakaspalvelutiimeissä yksilö- ja tiimitasolla. Aktiivisuudella on huomattu olevan suora vaikutus ajanvarausten määrään ja myyntituloksiin. Mikäli aktiivisuutta saadaan lisättyä valmentamisen keinoilla, voidaan todeta sillä olevan vaikutusta myyjien tuloksiin ja siten koko organisaation menestykseen. Organisaation tahtotila on olla mukana asiakkaiden arjessa ja elämänmuutoksissa. Siksi on tärkeää, että mahdollisimman moni myyjä on saanut valmennusta soittotyöhön ja hänellä on valmiuksia käydä onnistuneita keskusteluja asiakkaiden kanssa etäkanavassa. Soittotyön onnistuneella valmennuksella voidaan vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen ja luoda kannattavia, pitkäaikaisia asiakassuhteita.

Jatkotoimenpiteet ja kehitysehdotukset

Tässä opinnäytetyössä tutkittava tiimi ja yritys ovat osa suurta konsernia. Vaikka soittaminen on merkittävä osa myyjien työtä, ei konserni ole tuottanut kattavaa tukimateriaalia soittotyön valmentamista tukemaan. Vaikka myyjät kaipaavat aluksi valmiita soittosanoituksia, joutuu jokainen organisaatio itsen ne tuottamaan. Konserni voisi tukea myyjän arkea sanoitusmallien muodossa. Sanoitusten suunnittelussa voisi hyödyntää tekoälyn apua.

Erilaisten substanssiosaamisten harjoitteluun ja oppimiseen on tarjolla verkkokursseja sekä tallenteita. Työelämän- ja asiakaskohtaamistaitoihin jokainen organisaatio joutuu tuottamaan omat valmennuksensa ja materiaalinsa. Yhtenäisen osaamistason varmistamiseksi tulisi kehittää valmennuksentukimateriaaleja organisaatioiden käyttöön. Valmentajien työtä konserni tukee koulutuksilla, joissa vahvistetaan valmennusosaamista. Tästä on hyötyä, kun pyritään varmistamaan valmentajien ammattitaito ja kehitys. Valmentamisen tukea tulee entistä enemmän tehostaa kautta konsernin.

Kehitysehdotuksena on koota yhteen myyjien kokemuksia soittamisesta koko konsernin laajuudelta ja hyödyntää tietoja valmentajien työvälineinä. Kun myyjä vasta harjoittelee soittamista ensimmäisiä kertoja, voisi hän aluksi saada tukea virtuaalisesta oppimisympäristöstä, jossa hän pääsisi esimerkiksi verkkokurssin avulla harjoittelemaan soittotyönperusteita. Videotallenteet, joissa kokeneemmat myyjät kertoisivat omista kokemuksistaan, antaisivat aloittelijalle kaivattua vertaistukea. Myyjä voisi kuunnella esimerkipuheluita ja saada käsityksen siitä mitä häneltä odotetaan. Näin digitalisaatiota voitaisiin hyödyntää soittamisen tukena.

Valmentajia ympäri konsernia hyödyttäisi yhteinen keskusteluväylä siitä, miten soittotyötä eri puolilla Suomea valmennetaan. Onnistumisten ja haasteiden jakaminen antaisi valmentajille verkoston tuen ja auttaisi heitä kehittymään työssään. Materiaalien ja työkalujen jakaminen helpottaisi monen valmentajan työtä. Olemassa oleva valmentajien verkostoituminen käsittää yhden verkkotaapaamisen kuukaudessa. Tulisi miettiä vielä monipuolisempia keinoja saattaa osaamista kaikkien saataville. Yhdessä työskentely esimerkiksi työpajan muodossa voisi auttaa montaa valmentajaa.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen ollessa vielä kesken, tutkittavassa organisaatiossa lähdettiin hyödyntämään haastatteluissa kerättyä tietoa. Koska puheluiden kuuntelua ja vertaistukea kollegoilta pidettiin hyödyllisinä valmennuksen keinoina, lähdettiin kehittämään tapaa yhdistää nämä kaksi keinoja. Valmentajan koolle kutsumassa pienryhmässä noin 4-5 henkeä voivat kuunnella yhdessä soittamiaan puheluja. Kollegat kuulevat samalla toistensa puheluita ja saavat palautetta tiimiltä sekä valmentajalta. Samalla tiimiläiset pääsevät harjoittelemaan konkreettisen palautteen antamista ja vastaanottamista. Ajankäytöllisesti valmennus on tehokasta, mutta huomioi yksilön tarpeet. Samalla pystytään kehittämään palautekulttuuria tiimissä. Pienryhmässä tapahtuvat puheluiden kuuntelut on ajoitettu alkamaan helmi-maaliskuussa 2024.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Andersson, S. & Kylänpää, E. 2002. Käytännön puheviestintä: viestintätapahtuma, kasvokkaisviestintä, puhe-esityksen valmistelu, julkiset puhetilanteet, ryhmäviestintä, neuvottelu, kokous, suullinen etäviestintä, havainnollistaminen. Tampere: Mac Laser.

Asiakkuuksien hoitaminen. N.d. Julkaisu Finanssialalle verkkosivustolla. Viitattu 19.9.2023. <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/finanssialalla-toimiminen/asiakkuuksien-hoitaminen.html>

Cauffman, L. 2017. Ratkaisukeskeinen coaching: Opas myönteiseen muutokseen. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy.

Chebat, J., Hedhli, K. E., Gélinas-Chebat, C. & Boivin, R. 2007. Voice and Persuasion in a Banking Telemarketing Context. Perceptual and motor skills, 104, 2, 419–437. Viitattu 10.11.2023. <https://janet.finna.fi/>, EZproxy.

Cui, Z., Wang, H. & Nanyangwe, C. N. 2022. How does coaching leadership promote employee's constructive deviance? Affective events perspective. Leadership & organization development journal, 43, 2, 279–290. Viitattu 3.10.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

DeCormier, R. A. 2002. Techniques for making a telephone appointment. Industrial and commercial training, 34, 4, 156–163. Viitattu 10.11.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Dowling, R., Lloyd, K. & Suchet-Pearson, S. 2016. Qualitative methods 1: Enriching the interview. Progress in human geography, 40, 5, 679–686. Viitattu 11.12.2023. <https://janet.finna.fi/>, SAGE Journals Premier 2022.

Eklund, A. 2021. Osaamiskartta: Osaamisen kehittäminen työelämässä. Espoo: Brik.

Finanssialan kyvykkyydet 2020 - luotaus tulevaisuuteen raportti. 2012. Finanssialan keskusliiton tutkimus. Viitattu 13.8.2023. https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2018/04/Finanssialan_kyvykkyydet.pdf

Finanssialan Top 5 -osaamistarpeet. 2018. Finanssiala Ry:n julkaisu. Viitattu 13.8.2023. <https://www.finanssiala.fi/julkaisut/finanssialan-top-5-osaamistarpeet/>

Finanssimarkkinoiden toimijoita koskevat ohjeet ja hyvä pankkitapa. N.d. Finanssialalle verkkosivuilla julkaistu opintomateriaali. Viitattu 4.12.2023. <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/finanssialalla-toimiminen/finanssimarkkinoiden-toimijoita-koskevat-ohjeet-ja-hyva-pankkitapa.html#:~:text=Hyv%C3%A4%20pankkitapa%20noudattelee%20seuraavia%20perusperiaatteita%3A%201%20Pankki%20tuntee,Pankit%20ottavat%20liiketoiminnassaan%20huomi-oon%20asiakkaan%20edun.%20Lis%C3%A4%20kohteita>

Finanssivalvonnan (Fiva) rooli kuluttajansuojassa. 2018. Julkaisu Finanssivalvonnan verkkosivuilla. Viitattu 10.11.2023. <https://www.finanssivalvonta.fi/kuluttajansuoja/fivan-rooli-kuluttajansuojassa/>

Flink, K., Kerttula, T., Nordling, A. & Rautio, V. 2023. Asiakaspalvelun ammattilaiseksi. 5., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Gdovic, B. 2001. Calling all customers. ABA bank marketing, 33, 4, 32–36. Viitattu 23.8.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen: Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Hellström, M., Johnson, P., Leppilampi, A. & Sahlberg, P. 2015. Yhdessä oppiminen: Yhteistoiminnallisuuden käytäntö ja periaatteet. Helsinki: Into.

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyvä tieteellinen käytäntö 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) julkaisu. Viitattu 11.12.2023. <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Häkkinen, M. & Uski, A. 2006. Ratkaiseva yhteys: osaaminen yhteyskeskuksen menestystekijänä. Helsinki: Tammi.

Hämäläinen, M., Kiiras, H., Korkeamäki, A. & Pakkanen, R. 2016. Palvelun taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa - Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja. Viitattu 12.12.2023. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2019.pdf

Isoviita, A. 2016. Käytännön ohjeita puhelinmyyjille. HAMK Unlimited Professional 19.4.2016. Viitattu 22.8.2023. <https://unlimited.hamk.fi/yrittajyys-ja-liiketoiminta/kaytannon-ohjeita-puhelinmyyntiin>

Juvonen, P. 2021. Kohti valmentavaa johtamista. LAB Pro artikkeli. Viitattu 22.8.2023. <https://www.labopen.fi/lab-pro/kohti-valmentavaa-johtamista/>

Kallinen, T. & Kinnunen, T. N.d. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 11.12.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Kauppakamari.

Kavander, A. 2023. Traficom: näistä numeroista tulee huijauspuheluja – näyttävät kotimaisilta soittajilta, mutta puhelut tulevat ulkomailta. Yle artikkeli. Viitattu 28.12.2023. <https://yle.fi/a/74-20041698>

Kontkanen, E. 2015. Pankkitoiminnan käsikirja. Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva. Viitattu 13.8.2023. <https://piki.finna.fi/>, Ellibs Library.

Koskinen, J. 2021. Oppimisen johtaja (CLO). Helsinki: Ajantieto.

Kuluttajansuojalaki 38/1978. Laki koskien kulutushyödykkeiden tarjontaa, myyntiä ja markkinointia elinkeinonharjoittajilta kuluttajille. Annettu 1.9.1978. Viim. muutos 1.10.2023. Viitattu 6.9.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1978/19780038#L6>

Kuluttajansuojan ABC: Kuluttajansuojalain perusteita ja keskeisiä käsitteitä. N.d. Opas Kuluttajaliiton verkkosivuilla. Viitattu 7.11.2023. <https://www.kuluttajaliitto.fi/materiaalit/kuluttajansuojan-abc/>

Kupias, P. 2022. Työnohjaus ja coaching: Tukea työssä onnistumiseen. Helsinki: Gaudeamus.

Kupias, P. & Koski, M. 2012. Hyvä kouluttaja. Helsinki: SanomaPro.

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Kärkkäinen, T., Tikkanen, P., Kiviniemi, L. & Savolainen, K. 2021. Osaaminen kehittyy valmentavalla johtamisella ja verkostoyhteistyöllä. Oamk Journal, Oulun ammattikorkeakoulun julkaisu. Viitattu 3.10.2023. <https://oamk.fi/oamkjournal/2021/osaaminen-kehittyy-valmentavalla-johtamisella-ja-verkostoyhteistyolla/>

Landis-Hanley, J. 2021. Hanging up on scammers: how to protect yourself from phishing phone calls. The Guardian artikkeli. Viitattu 28.12.2023. <https://www.theguardian.com/money/2021/jun/14/hanging-up-on-scammers-how-to-protect-yourself-from-phishing-phone-calls>

Lindgren, R., Henfridsson, O. & Schultze, U. 2004. Design Principles for Competence Management Systems: A Synthesis of an Action Research Study. MIS quarterly, 28, 3, 435–472. Viitattu 3.10.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Lupari, T. 2016. Hyvä myyjä luo tunneyhteyden. Yle artikkeli. Viitattu 22.8.2023. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2016/01/14/hyva-myyja-luo-tunneyhteyden>

Martela, F. & Jarenko K. 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Martínez-López, Z., Moran, V. E., Mayo, M. E., Villar, E. & Tinajero, C. 2023. Perceived social support and its relationship with self-regulated learning, goal orientation self-management, and academic achievement. *European journal of psychology of education*. Viitattu 11.12.2023. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10212-023-00752-y>

Maury, M., Tuomila, J. & Meretniemi, T. 2016. *Suomalainen myynti on syvältä, vai onko?* Helsinki: Kiss Publishing.

McMillan, S. 2018. Prospecting with warm calls: How to reach out to potential customers without cold-calling. *New Hampshire business review*, 14, 40, 14. Viitattu 13.8.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Medina, R. & Medina, A. 2015. The competence loop: Competence management in knowledge-intensive, project-intensive organizations. *International journal of managing projects in business*, 8, 2, 279–299. Viitattu 19.9.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Ohjeistus puhelinmyyntiin liittyvistä velvoitteista. 2023. Kilpailu- ja kuluttajaviraston artikkeli. Viitattu 11.12.2023. <https://www.kkv.fi/kuluttaja-asiat/tietoa-ja-ohjeita-yrityksille/kuluttaja-asiamiehen-ohjeistukset/ohjeistus-puhelinmyyntiin-liittyvista-velvoitteista/>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2021. *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro.

Otala, L. 2018. *Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Helsinki: Kauppamari.

Pajukangas, A. 2022. Kysely: Lähes joka toinen käyttää älypuhelinta myös vessassa – suomalaisten digitaalinen arki on yhä hektisempää. Artikkel Qvikin verkkosivuilla. Viitattu 11.1.2024. <https://qvik.com/fi/uutiset/kysely-lahes-joka-toinen-kayttaa-alypuhelinta-myo-vessassa-suomalaisten-digitaalinen-arki-on-yha-hektisempaa/#:~:text=K%C3%A4nnyk%C3%A4n%20ja%20erilaisten%20mobiililaitteiden%20k%C3%A4ytt%C3%B6%20on%20yh%C3%A4%20tiiviimpi,huomaa-matta.%20Suomalainen%20k%C3%A4ytt%C3%A4%C3%A4%20k%C3%A4nnykk%C3%A4%C3%A4%20keskim%C3%A4%C3%A4rin%203%20h%20p%C3%A4iv%C3%A4ss%C3%A4.>

Palmgren, J. 2022. On sekä yksilön että organisaation etu, jos työntekijä syventää osaamistaan. *Finanssiala* sivuston verkkoartikkeli. Viitattu 22.1.2024. <https://www.finanssiala.fi/uutiset/on-sekayksilon-etta-organisaation-etu-jos-tyontekija-syventaa-osaamistaan/>

Paloniemi, S. 2006. Experience, competence and workplace learning. *The journal of workplace learning*, 18, 7/8, 439–450. Viitattu 6.11.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Palveluliiketoiminnan sanasto – Vocabulary of Service Business. N.d. Tekes – teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskuksen julkaisu. Viitattu 6.11.2023. https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoiminnan_sanasto.pdf

Phishing Scams. N.d. American Bankers Association artikkeli. Viitattu 28.12.2023. <https://www.aba.com/advocacy/community-programs/consumer-resources/protect-your-money/phishing>

Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2018. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.

Roberts, G. L. 2022. Mindset matters: Developing mental agility and resilience to thrive in uncertainty. London: Kogan Page Limited.

Rubanovitsch, M. D. 2018. Myynti kapina: korvaako kone ihmisen myyntityössä? Helsinki: OY Imperial Sales AB/Johtajatiimi.

Rubanovitsch, M. D. 2019. STOP-myynti: pysähdy myymään. Helsinki: OY Imperial Sales AB/Johtajatiimi.

Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän – myy paremmin. Helsinki: WSOY.

Saksi, J. 2013. Johtajuus murroksessa finanssialalla. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

Snellman, A. 2020. Osaamisen johtaminen ja henkilöstön kehittäminen. Savonia Ammattikorkeakoulun Minä & Esimiestyö portfolion artikkeli. Viitattu 27.12.2023. <https://blogi.savonia.fi/minaja-esimiestyoportfolio/2020/09/09/4-osaamisen-johtaminen-ja-kehityskeskustelu/>

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus: opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki: Basam Books.

Spier, R. 2002. Reflections on 'Real Science: What it is, and what it means' by John Ziman. Science and engineering ethics, 8, 2, 235–252. Viitattu 14.12.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Talsi, M-T. 2022. Jännittääkö soittaminen? 4 tapaa syrjäyttää puhelinkammo. Duunitorin työyhteisötaitojen artikkeli. Viitattu 22.8.2023. <https://duunitori.fi/tyoelama/jannittaako-puhelinsoitto-4-tapaa-onnistua>

Tehdään finanssialasta Suomen paras työpaikka 2030. 2022. FinanssiTYÖ2030 juhlaseminaarin esitysmateriaali. Viitattu 22.1.2024. https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2022/12/tehdään-finanssialasta-suomen-paras-tyopaikka-2030_juhlaseminaari.pdf

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

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

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforvies-tintä.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuorio, P. 2008. Myyntitaidonkäsikirja: puhetaito ja tahtotila myyntityössä. Helsinki: Yrityskirjat.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? Helsinki: KY-palvelu.

Liitteet

Liite 1. Puolistrukturoidunhaastattelun runko

Pääteema

Tukikysymys

Myyjän työkokemus

Minkä ikäinen olet?

Kuinka pitkä työkokemus sinulla on asiakaspalvelutehtävistä?

Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisessä työtehtäväsäsi?

Kuinka paljon kokemusta sinulla on puhelimitse tapahtuvasta asiakkaiden kontaktoinnista?

Mitä myyjän tulee mielestäsi osata, jotta soittaminen tuottaa tuloksia?

Valmennus

Minkälaista valmennusta ja tukea olet saanut soittotyöhön tässä organisaatiossa?

Minkälaista valmennusta soittamiseen haluaisit ja tarvitsisit?

Millä tavoin haluaisit saada palautetta ja arviointia suorittamastasi soittotyöstä?

Millainen on mielestäsi hyvä valmentaja?

Oppiminen

Millaisia haasteita olet kohdannut asiakkaille soittaessasi?

Minkälaisia onnistumisia olet kokenut soittotyössä?

Millainen merkitys valmentamisella on oppimisesi kannalta?

Millainen merkitys tiimillä ja vertaistuellalla on ollut oppimisesi kannalta?

Tuleeko sinulla mieleen vielä jotain muuta mitä haluaisit sanoa?