

Susanna Könönen

# COACHING ESIMIEHEN TYÖKALUNA HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISESSÄ

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2017



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät Susanna Könönen	Tutkinto Tradenomi	Aika Kesäkuu 2017
Opinnäytetyön nimi Coaching esimiehen työkaluna henkilöstön kehittämisessä		60 sivua 17 liitesivua
Toimeksiantaja Bestseller Retail Finland Oy		
Ohjaaja Tohtori Ilkka Virolainen		
<b>Tiivistelmä</b> <p>Coaching on henkilöstön kehittämismenetelmä, jonka avulla pyritään valmennettavan henkilökohtaiseen kehitykseen ja pysyvään muutokseen hänen toimintatavoissaan. Coachin tehtävä ei ole ratkaista valmennettavan ongelmia vaan auttaa häntä itse löytämään ratkaisut korostamalla valmennettavan vahvuuksia ja onnistumisia.</p> <p>Tämän tutkimuksen ensimmäisen osion tarkoitus on selvittää millaisia ajatuksia ja kokemuksia yrityksen myymäläpäälliköillä on tällä hetkellä yrityksen käytössä olevista henkilöstön kehittämismenetelmistä ja käytännön työkaluista sekä millaisia haasteita näihin liittyy. Tavoite on kartoittaa, kuinka paljon esimiehillä on jo tietoa ja osaamista coachingista henkilöstön kehittämismenetelmänä ja kuinka paljon he sitä jo mahdollisesti omassa työssään käyttävät.</p> <p>Tutkimuksen toisen osion tarkoitus on testata yrityksen resursseihin sopivia tapoja toteuttaa coachingia henkilöstön kehittämismenetelmänä ja tutkia näiden tapojen toimivuutta ja tuloksellisuutta tutkimuksen kohteena olevassa toimipisteessä. Ensimmäinen osio tutkimuksesta on toteutettu kyselytutkimuksena yrityksen myymäläpäälliköille. Toinen osio tutkimuksesta on toteutettu toimintatutkimuksena yhdessä yrityksen toimipisteessä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu coachingista henkilöstön kehittämismenetelmänä, GROW- menetelmästä sekä Kirkpatrickin mallista, jonka kautta arvioidaan valmennuksen vaikuttavuutta.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että yrityksen esimiehillä on jo tällä hetkellä melko valmentava ote johtamiseen. Yrityksen käytössä olevat henkilöstön kehittämismenetelmät koettiin tarpeellisiksi ja hyödyllisiksi, mutta niiden käytössä koettiin olevan myös haasteita. Coaching nähtiin esimiesten keskuudessa enemmän konkreettisina harjoitteina, kuin ajatuksia herättävänä pohdintana ja keskusteluna.</p> <p>Toimintatutkimuksessa esille nousi erityisesti valmennettavan motivaation merkitys oppimiselle ja coaching -prosessin onnistumiselle. Lisäksi sekä esimiehen oman ajankäytön suunnittelu että säännöllisesti käydyt coaching -keskustelut osoittautuivat tärkeiksi coaching prosessin onnistumisen kannalta. Tutkimuksen tulosten pohjalta muodostui kehitysidea esimiehille suunnatusta koulutuksesta, jossa keskityttäisiin erityisesti esimiesten coachingosaamisen kehittämiseen.</p>		
Asiasanat coaching, esimiestyö, valmennuksen vaikuttavuus, vaikuttavuuden arviointi		

Author (authors) Susanna Könönen	Degree Bachelor of Business Administration	Time June 2017
Thesis Title Coaching as Manager's Tool in Personnel Development		60 pages 17 pages of appendices
Commissioned by Bestseller Retail Finland Oy		
Supervisor Ilkka Virolainen, PhD.		
<p>Abstract</p> <p>Coaching is a personnel development method that is used to achieve changes and acquire ones personal development in their own working skills. The task of the <i>coach</i> is not to resolve the <i>trainees</i> problems, but to help them find solutions emphasising on their own strengths and achievements.</p> <p>The objective of the first part of this study was to define the thoughts and experiences the store managers have concerning their company use of personnel development methods and practical skills and the challenges they may involve. The purpose was to define the manager knowledge and skills on Coaching and to find out to what extent they use this method in their own line of work.</p> <p>Within the lines of the company resources, the second part was to test out the right ways of using Coaching as a personnel development method and to study the functionality and results of these ways in this particular subject. The first part was executed with a question study for the store managers and the second part has been executed as an action research in one of the company stores. The theoretical frame of reference of the study consists of Coaching as a personnel development method, the GROW-method and the Kirkpatrick model which are used to analyse the effectiveness of Coaching.</p> <p>The results show that the store managers already have quite an effective hold on skills as a supervisors and leaders. The methods used in the company were found to be useful and necessary, but were also found to comprise some challenges. Among supervisors the Coaching method was seen more as a concrete exercise rather than thought-provoking consideration and conversation. It was seen that the trainees' motivation has a substantial meaning in learning and in the success of the Coaching method. The store manager time planning and regularly carried out coaching discussions were found to be important for the success of using this particular tool.</p> <p>As a result of the study, a development idea was generated. It showed that it is appropriate to create education plan, focusing on managers, for advancing in their Coaching abilities.</p>		
<p>Keywords Coaching, leadership, effectiveness, training evaluation</p>		

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Coaching ajankohtaisena aiheena.....	6
1.2	Coachingin määritelmä.....	6
1.3	Coachingin historia.....	9
1.4	Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus.....	9
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	9
2	COACHING HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ.....	10
2.1	Coachingin keskeiset teemat.....	10
2.2	Coaching suhteessa muihin henkilöstön kehittämismenetelmiin.....	12
2.3	Coachingin eri muodot.....	13
2.4	Esimies coachina.....	14
3	COACHINGIN ARVIOINTI JA VAIKUTTAVUUS.....	20
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	24
4.1	Lähtötilanne.....	24
4.1.1	Käytössä oleva 5 STEP -myyntiprosessimalli.....	25
4.1.2	Käytössä olevat henkilöstön kehittämismenetelmät.....	25
4.2	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen viitekehykset.....	26
4.3	Tutkimuksen toteutus ja aineisto.....	26
4.3.1	Yrityksen esimiehille suunnattu kyselytutkimus.....	26
4.3.2	Henkilöstön itsearviointi ja tavoitekeskustelut.....	27
4.3.3	Toimintatutkimuksen aineisto.....	29
5	TULOKSET JA TUTKIMUSPROSESSIN ARVIOINTI.....	41
5.1	Esimiehille suunnatun kyselytutkimuksen tulokset.....	41
5.2	Toimintatutkimuksen tulokset ja arviointi.....	48
6	PÄÄTELMÄT.....	56
	LÄHTEET.....	58
	LIITTEET	

Liite 1. Esimiehille suunnattu kyselytutkimus

Liite 2. Myyntityön itsearviointilomake

Liite 3. Tavoitekeskustelupohja

Liite 4. Välikeskustelupohja

Liite 5. Palautekeskustelupohja

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Coaching ajankohtaisena aiheena

Coachingin käyttö ja sen suosio on kasvanut 2000-luvulla nopeasti. Yksi suurimpia syitä coachingin käytön kasvulle on muutostahdin kasvaminen ja liiketoimintaympäristön nopeat muutokset. Coaching tarjoaa työkalun näiden muutosten johtamiseen. (Harmaja & Hellbom 2007, 213.)

Myös johtaminen on muuttumassa ja monessa yrityksessä prioriteetit ovat muuttumassa käskemisestä ja valvonnasta enemmän sparrauksen ja tukemisen suuntaan (Harmaja & Hellbom 2007, 213). Erilaisten asiantuntijoiden sekä neuvojen käyttäminen on arkipäiväistynyt, ja myös itsen kehittäminen ja omaan itseeseen panostaminen ovat tulleet hyväksyttymmiksi (Hirvihulta 2006, 12–13).

Aikaamme ja aikamme tarpeisiin coaching sopii myös siksi, että se tarjoaa tavan yhdistää yksilön kehittyminen sekä organisaation tavoitteiden saavuttaminen (Räsänen 2007, 15).

### 1.2 Coachingin määritelmä

Kansainvälinen coaching-yhdistys ICF on määritellyt coachingin seuraavasti: ”Coaching on ajatuksia herättävä ja luova yhteistyösuhde, jonka tavoitteena on inspiroida asiakasta hyödyntämään kokonaisvaltaisesti henkilökohtainen ja ammatillinen potentiaalinsa” (International Coach Federation 2017).

Suomen coaching-yhdistys (2017) on määritellyt coachingin vieläkin yksityiskohtaisemmin: ”Coaching auttaa asiakasta fokusoimaan ajatteluaan ja toimintaansa, saavuttamaan tavoitteitaan ja sekä suunnittelemaan toimintastrategioita. Sen avulla saadaan aikaan punnittuja päätöksiä, refleктоivaa oppimista ja syvällistä kehitystä.

Coaching antaa välineitä omissa rooleissa kasvamiseen ja intoa tavoitteiden saavuttamiseen. Coaching tähtää valmennettavan yksilön tai organisaation

kokonaisvaltaiseen kehitykseen, kasvuun, tasapainoon ja ekologisuuteen parantamalla asiakkaan suorituskykyä ja toimintatapoja.

Coach auttaa valmennettavaa ihmisenä ja yksilönä kehittymään ja hyödyntämään koko nykyisen ja käyttämättömän potentiaalinsa. Näin valmennettava saavuttaa ja myös ylittää omat tavoitteensa ja auttaa koko organisaatiota menestymään.

Yritykset, joiden henkilöstö tekee yhteistyötä coachin kanssa, saavuttaa huomattavia parannuksia sekä yksilötasolla (mm. yhteistyö paranee merkittävästi, sitoutuminen ja työtyytyväisyys kasvavat ja erilaiset ristiriitatilanteet vähenevät) sekä yritystasolla (mm. tuottavuus, laatu ja tulos kasvavat, asiakastytyväisyys paranee ja organisaation sitoutuneisuus vahvistuu”).

Taulukko 1. Coachingin ja coachingin tavoitteiden määritelmät

Lähde	Määritelmä ja keskeiset teemat
Whitmore 2002	Coachingin tavoite on päästä käsiksi valmennettavan potentiaaliin suorituksen parantamiseksi. Coaching on oppimaan auttamista, ei opettamista.
Joo 2005	Coaching on valmentajan ja valmennettavan välinen prosessi, jonka tavoitteena on vaikuttaa valmennettavan käyttäytymiseen itsetuntemuksen ja oppimisen kautta.
McDermott ym. 2007	Coachingin tavoite on kasvattaa valmennettavan kykyä käsitellä asioita käyttäen omaa päätöksentekokykyään ja välttää suorien vastausten antoa.
Räsänen 2007	Coachingin tavoitteena on pysyvä toimintatapojen muutos voimaannuttamalla valmennettava niin, että hän saa paremmin omat kykynsä käyttöön.
Ulrich 2008	Coaching auttaa valmennettavaa tunnistamaan omia heikkouksiaan ja vahvuuksiaan sekä miettimään omaa kehitystään valmentajan toimiessa muutoksen fasilitaattorina.
Parpei 2008	Coaching on henkilökohtainen tulos- ja kehitymis-suuntautunut valmennusprosessi, joka kohdistuu valmennettavan itsesääätelykykyyn.

Coaching voidaan määritellä monella tapaa (Taulukko 1). Whitmore (2002) korostaa valmennettavassa jo olemassa olevaa potentiaalia ja näkee coachingin nimenomaan keinona päästä käsiksi tuohon osaamiseen. Joo (2005) näkee coachingin tavoitteena parantaa yksilön ja organisaation menestystä. Tämä saavutetaan parantamalla valmennettavan itsetietoisuutta ja panostamalla oppimiseen, joka tähtää käyttäytymisen muutokseen. Myös Ulrich (2008) korostaa nimenomaan käyttäytymisen muuttumista ideoiden ja tiedon jakamisen avulla. Muutos edellyttää Räsänen (2007, 16) mukaan itsehavainnointikyvyn ja tiedon lisääntymistä, ja erityisesti tahdon lisääntymisen merkitys korostuu. McDermott ym. (2007, 31) korostaa valmennettavan oma-aloitteellisuutta ja omaa ajattelua sen sijaan, että annettaisiin valmiita vastauksia ja ohjeita. Parppei (2008, tiivistelmä) on päätenyt tutkimuksessaan siihen, että coaching kehittää erityisesti motivaatioon ja volitioon eli toimeenpanon taitoon liittyvää toiminnan itsesäätelyä. Hän toteaa coachingin kehittävän tämän lisäksi tietoisuuden heräämiseen, itsetarkkailuun ja itsereflektioon liittyvää itsesäätelyä.

Coaching on menetelmä, jonka avulla pyritään valmennettavan henkilökohtaiseen kehitykseen ja pysyvään muutokseen hänen toimintatavoissaan. Coachin tehtävä ei ole ratkaista valmennettavan ongelmia vaan auttaa häntä itse löytämään ratkaisut korostamalla valmennettavan vahvuuksia ja onnistumisia. (Räsänen 2007, 16–18.) Keskeinen coachingin onnistumista määrittävä tekijä on coachin ja valmennettavan välinen vuorovaikutus ja sen toimivuus (Hirvihuhta 2006, 55).

Coachingin monien määritelmien yhdistävänä tekijänä on näkemys siitä, että coachin tehtävänä on auttaa valmennettavaa löytämään omat voimavaransa haastamalla häntä arvioimaan ja analysoimaan omaa toimintaansa ja osaamistaan. Toinen määritelmässä vahvasti korostuva teema on valmennettavan oppiminen ja sitä kautta pysyvä toimintatavan muutos.

Sanalle *coaching* on vaikea löytää suoraa suomenkielistä vastinetta. Se kääntyy puhekielessä usein valmentamiseksi. Tässä tutkimuksessa käytetään sekä sanoja *coaching* ja *valmentaminen* viitattaessa prosessiin tai menetelmään. Lisäksi tutkimuksessa käytetään sanoja *coach*, *valmentaja* ja *valmennettava* kuvaamaan prosessin osapuolia.



### 1.3 Coachingin historia

Jo antiikin filosofit käyttivät kyselemällä tehtävää tutkimusta menetelmänään, mutta sana *coach* tuli englannin kieleen 1500-luvulla, ja sillä viitattiin apuvälineeseen, jolla päästiin liikkumaan paikasta toiseen. 1850-luvulla termillä viitattiin henkilöön, joka auttoi opiskelijoita Englannin yliopistomaailmassa valmistautumaan kokeisiin. Erilaiset vuorovaikutustaitoja kehittävät kirjat nousivat 1930-luvulla suosioon ja 1950-luvulla coaching yhdistettiin organisaatioihin yhtenä johtamisen osaamisena ja silloin myös ensimmäiset tutkimukset aiheesta ilmestyivät. Kuitenkin vasta 1960-luvulla coaching alkoi esiintyä yleisemmin kirjallisuudessa ja sitä alettiin hyödyntää erityisesti ylemmän johdon kehittämisessä. (Harmaja & Hellbom 2007, 214–215.)

### 1.4 Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus

Tämä tutkimus sai alkunsa tarpeesta löytää keinoja, joilla voitaisiin parantaa yrityksen käytössä olevan 5 STEP- myyntiprosessin käytäntöön viemistä osana toimipisteiden rutiineja, sekä saada coaching osaksi myymäläpäälliköiden päivittäistä työnkuvaa. Tämän tutkimuksen ensimmäisen osion tarkoitus on selvittää, millaisia ajatuksia ja kokemuksia yrityksen esimiehillä on yrityksen käytössä olevista henkilöstön kehittämismenetelmistä ja käytännön työkaluista sekä millaisia haasteita näihin liittyy. Toinen tavoite on kartoittaa, kuinka paljon esimiehillä on jo tietoa ja osaamista coachingista henkilöstön kehittämismenetelmänä ja kuinka paljon he sitä jo mahdollisesti omassa työssään käyttävät.

Tutkimuksen toisen osion tarkoitus on testata yrityksen resursseihin sopivia tapoja toteuttaa coachingia henkilöstön kehittämismenetelmänä ja tutkia näiden tapojen toimivuutta ja tuloksellisuutta tutkimuksen kohteena olevassa toimipisteessä.

### 1.5 Tutkimuksen rakenne

Luvussa 1 kuvataan coachingin määritelmä, hieman sen historiaa, sekä syitä coachingin ajankohtaisuuteen. Tässä luvussa määritellään myös tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus.

Raportin toinen luku pitää sisällään coachingin keskeisten teemojen tarkastelun. Lisäksi luvussa kuvataan coachingin ja sitä lähellä olevien ohjausmenetelmien eroja. Tässä luvussa esitellään myös lyhyesti erilaisia tapoja toteuttaa coachingia sekä tarkemmin sitä kuinka esimies voi hyödyntää coachingia omassa työssään.

Luvussa 3 perehdytään coachingin vaikuttavuuteen ja sen arviointiin. Luku 4 sisältää tutkimuksen lähtökohdat, menetelmät sekä kuvauksen tutkimuksen toteutuksesta sekä aineistosta. Lisäksi luvussa esitellään toimintatutkimuksen aineistoa.

Luvut 5 ja 6 käsittävät tutkimuksen empiirisen osan. Luvussa 5 esitellään tutkimuksen tulokset ja luvussa 6 kootaan tutkimuksen tuloksia yhteen ja esitellään keskeisimmät johtopäätökset. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen toteutus ja pohditaan jatkotutkimuksen aiheita.

## 2 COACHING HENKILÖSTÖNKEHITTÄMISMENETELMÄNÄ

### 2.1 Coachingin keskeiset teemat

Coachingin keskeisiä teemoja ovat mm. valmentajan ja valmennettavan välinen suhde, kyseleminen, kuunteleminen, palautteen antaminen sekä työntekijän motivoiminen.

#### **Valmentajan ja valmennettavan välinen suhde**

Coachingin onnistumisen keskeinen edellytys on valmennettavan ja valmentajan hyvä ja luottamuksellinen suhde. Käytyjen keskusteluiden tulee olla tasa-arvoisia ja avoimia. (Heikkilä 2009, 115.) Valmennettavan pitää tuntea olonsa turvalliseksi ja tuntea tulewansa ymmärretyksi. Toisiin ihmisiin hyvän yhteyden luominen on joillekin ihmisille luontevampaa ja helpompaa kuin toisille, mutta se on kuitenkin taito, jota kuka tahansa pystyy itsessään kehittämään. (Carlsson & Forssell 2012, 80.)

### **Kyseleminen ja kuunteleminen**

Hyvä coach osaa esittää hyviä kysymyksiä valmennettavalleen. Hyvät kysymykset ovat lyhyitä ja tarpeeksi yksinkertaisia, niillä on selkeä tarkoitus ja ne ovat luonteeltaan neutraaleja eivätkä sisällä vahvoja omia mielipiteitä (Heikkilä 2009, 116). Hyvä coach ei voi olla huono kuuntelija. Kuuntelu on taito, joka vaatii paljon tunneälyä (Heikkilä 2009, 117) ja kykyä kuunnella sanojen lisäksi myös sitä, mitä ei sanota (Carlsson & Forssell 2012,76).

### **Palautteen antaminen**

Oppimisen eräs lähtökohta on palaute. Riittävä palaute suorituksesta sekä kyky ja avoimuus ottaa palautetta vastaan ovat kaiken oppimisen ja kasvun lähtökohtia (Sydänmaanlakka 2002, 58).

Heikkilä (2009,122–123) kuvaa kirjassaan hyvän palautteenannon ydintä seuraavasti: ”Kun palautetta annetaan, sillä tulee olla positiivinen tarkoitus. Sen tulee perustua faktoihin tai tekemiseen ja sen tulee olla rakentavaa ja hyödyllistä. Hyvä palaute antaa motivaatiota, energiaa ja tarmoa uusiin suorituksiin ja uuden oppimiseen.”

Palaute voi olla joko negatiivista tai positiivista. Usein negatiivinen palaute on valmentajalle vaikeampaa antaa, mutta usein myös valmennettavalle vaikeampaa ottaa vastaan. Kuitenkin valmentajan pitää pystyä olemaan rehellinen ja antamaan tarvittaessa myös negatiivista palautetta ja kypsä valmennettava ymmärtää, että kehittävän palautteen kautta edistytään. (Heikkilä 2009, 123.)

### **Työntekijän motivoiminen**

Coaching- prosessin onnistumisen kannalta erityisen tärkeää on, että valmennettava haluaa kehittyä ja toisaalta myös se, että valmentaja haluaa valmentaa ja uskoo valmennettavan pystyvän parempaan kuin nykyinen suoritus- tasonsa. (Heikkilä 2009, 115.)

Tutkijat eivät ole päässeet yksimielisyyteen siitä, mikä synnyttää ja pitää yllä motivaatiotamme tai toisaalta estää sen syntymistä ja jatkumista. Yksi tapa tarkastella motivaatiota on jakaa se sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Ulkoiset motivaatiotekijät, kuten palkka ja tunnustus, eivät useinkaan synnytä kestäväää ja voimakasta työmotivaatiota, vaan siihen tarvitaan sisäisiä moti-

vaatiotekijöitä. Nämä sisäiset motivaatiotekijät voivat olla hyvinkin erilaisia riippuen yksilöstä ja coachingissa juuri näiden sisäisten motivaattoreiden näkyväksi tekeminen on avainasemassa. (Carlsson & Forssell 2012, 166–167.)

## 2.2 Coaching suhteessa muihin henkilöstön kehittämismenetelmiin

Rajanveto eri henkilöstönkehittämismenetelmien välillä on usein haastavaa. Kuvassa 1 on kuvattu erilaisten menetelmien ja coachingin keskeiset teemat ja niiden erot.



Kuva 1. Coachingin ja sen lähikäsitteiden eroavaisuuksia (Harmaja & Hellbom 2007, 217–218).

*Mentoroinnin* perustehtävä on siirtää kokemuksellista tietoa, kun taas coachingissa tiedonsiirtoa ei tapahdu ollenkaan vaan valmennettavalla on jo

kaikki tarvitsemansa tieto, ja prosessin tehtävänä on tuoda tuo tieto esille. (Harmaja & Hellbom 2007, 217.)

*Konsultoinnissa* tyypillisesti konsultti arvioi valmennettavan toimintaa ja tarjoaa ratkaisuja tehottomiksi arvioimiensa asioiden muuttamiseen. Coachingissa taas valmennettava itse valitsee kehitettävät asiat ja tavoitteena on, että valmennettava itse löytää ratkaisut haasteisiin. (Carlsson & Forssell 2012, 41.)

*Työnohjaus* on työntekijän työssä tarvittavien taitojen ja erityisesti työyhteisöjen yhteistoiminnan kehittämistä (Carlsson & Forssell 2012, 45). Siinä keskitytään nimenomaan jäsentämään uudelleen työhön liittyviä asioita, kun taas coachingissa keskitytään tulevaisuuteen ja muutokseen, joka vie tavoitetilaan (Harmaja & Hellbom 2007, 218).

Perinteisessä *terapiassa* fokus on asiakkaan parantamisessa olettaen, ettei hän pysty omin neuvoin selviämään ongelmatilanteesta (Carlsson & Forssell 2012, 45). Terapiassa ajatellaan asiakkaalla olevan häiriötila, joka korjataan kun taas coachingin näkökulmasta näin ei ole, vaan ajatuksena on nostaa valmennettavan suoritustasoa normaalia paremmaksi (Harmaja & Hellbom 2007, 218).

*Henkilöstön kehittämissyksikön* tehtävä on usein hyödyntää olemassa olevat henkilöstöresurssit niin, että organisaatiolle on niistä suurin mahdollinen hyöty. Coachingin näkökulmasta fokus on yksilössä, jonka toimintaa kehittämällä voidaan parantaa koko organisaation toimintaa (Harmaja & Hellbom 2007, 218).

## 2.3 Coachingin eri muodot

Coaching voidaan jakaa erilaisiin alalajeihin esimerkiksi sen mukaan, kenelle se on suunnattu, kuka coachingia suorittaa tai mille organisaatiosolle se on suunnattu (kuva 2).

ORGANISAATIOTASON MUKAAN	COACHINGIN KOHTEEN MUKAAN	COACHIN ROOLIN MUKAAN SUHTEESSA ASIAKKAASEEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SUORITAVAN TYÖN COACHING</li> <li>• JOHTAJAN COACHING</li> <li>• MYYNTITYÖN COACHING</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• YKSILÖCOACHING</li> <li>• TIIMICOACHING</li> <li>• ORGANISAATIO COACHING</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ORGANISAATION SISÄINEN COACH</li> <li>• ESIMIESCOACH</li> <li>• ULKOINEN COACH</li> </ul>

Kuva 2. Coachingin alalajeja (Harmaja & Hellbom 2007, 219).

### **Coaching roolin mukaan**

Suomalaisissa yrityksissä on perinteisesti käytetty ulkopuolisia konsultteja ja heidän tarjoamiaan coaching-palveluita. Toinen yleinen tapa hyödyntää coachingia on ns. in-house-coaching, jossa organisaation omat tehtävään koulutetut coachit vastaavat sen toteutuksesta. Ulkopuolisen coachingin etuna on se, että tätä tarjoava henkilö on juuri oman alansa asiantuntija ja hän toimii täysin luottamuksellisesti. Usein etenkin johtavassa asemassa olevien henkilöiden on helpompi jakaa ajatuksiaan ulkopuolisen ihmisen kanssa. Sisäinen coaching on usein hyvin kustannustehokas tapa toteuttaa coachingia ja myöskin hakeutua sisäiseen coachingiin on monille työntekijöille ulkopuolista coachingia matalampi. (Carlsson & Forssell 2012, 32–33.) Kolmas tapa hyödyntää coachingia on se, että esimies toimii coachina ja käyttää coachingia yhtenä henkilöstönkehittämisen työkaluna.

#### 2.4 Esimies coachina

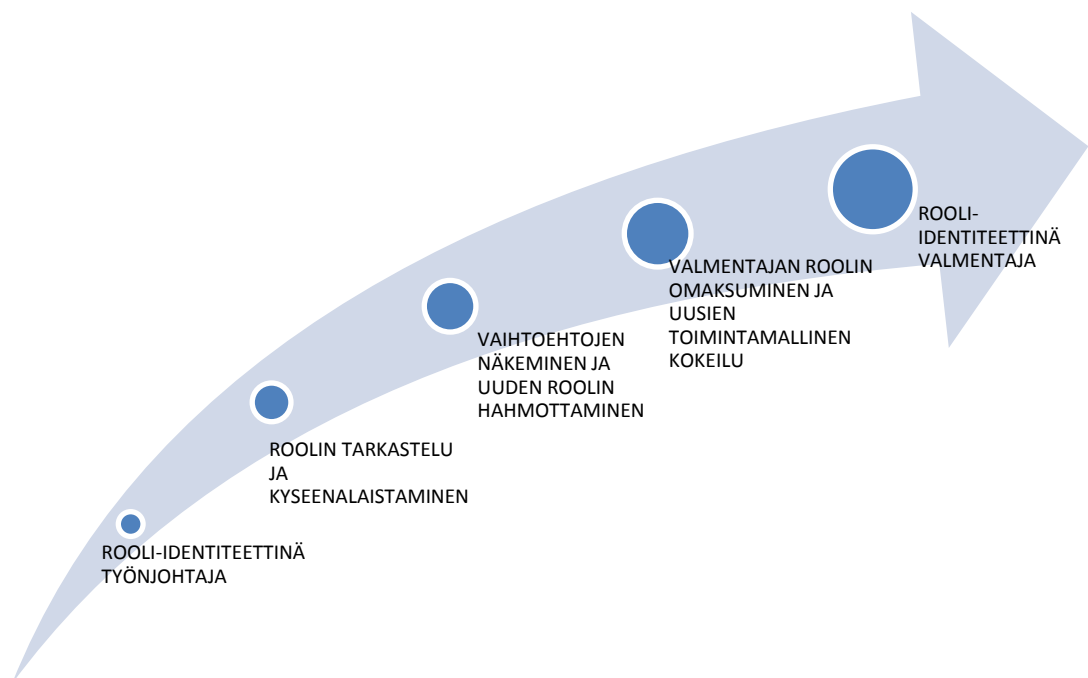
Monet yritykset ovat pikkuhiljaa alkaneet tiedostaa sen, että esimiesten hyväistä coaching- taidoista on yritykselle merkittäviä etuja. Usein työntekijät arvostavat erityisesti esimiehiä, jotka antavat positiivista palautetta ja joiden toiminta osoittaa halua kehittää ja tukea heitä työssään. (Carlsson & Forssell 2012, 33–34.)

Esimiehen työtehtävät yrityksessä muodostuvat usein monesta erilaisesta roolista. Carlsson ja Forssell (2012, 34–35) viittaavat kirjassaan Downeyn näkemukseen siitä, kuinka esimiehen rooli koostuu kolmesta osa-alueesta: *manager*, *leader* ja *coach*. Tässä näkemyksessä *manager* viittaa asioiden, tehtävien ja prosessien hallintaan, *leader* ihmisten johtamiseen ja *coach* taas esimiehen rooliin edesauttamassa työntekijöiden henkilökohtaista ja yksilöllistä kasvua ja kehitystä.

Kun yritykseen ollaan luomassa valmennuskulttuuria ja ajamassa sisään coachingia osaksi esimiesten työtä, on ensiarvoisen tärkeää, että kaikki esimiehet ovat sitoutuneita siihen ja ottavat sen osaksi omaa ajatusmaailmaansa. Koska esimiescoachin tehtävä on jatkuva ja kokoaikainen, asettaa se

haasteita esimiehen ajankäytölle. Esimiescoach joutuu ulkopuoliseen coachiin verrattuna jakamaan huomiotaan, aikaansa ja mielenkiintoaan useisiin erilaisiin tehtäviin. (Heikkilä 2009, 138–139.)

Mikäli yritys haluaa vahvistaa valmentavan johtajuuden ja coachingin käyttöä esimiesten henkilöstöjohtamisen välineenä, se pitäisi näkyä myös yrityksen toiminnassa esimerkiksi sisällyttämällä asia kehityskeskusteluihin, palkkioperusteisiin ja rekrytointi- ja ylenemisperusteisiin. Kehitysprosessi perinteisestä esimiehestä valmentavaksi esimieheksi on reflektiivinen prosessi (kuva 3), jossa esimies tarvitsee osakseen tukea ja kannustusta organisaatiolta. (Viitala 2007, 92.)

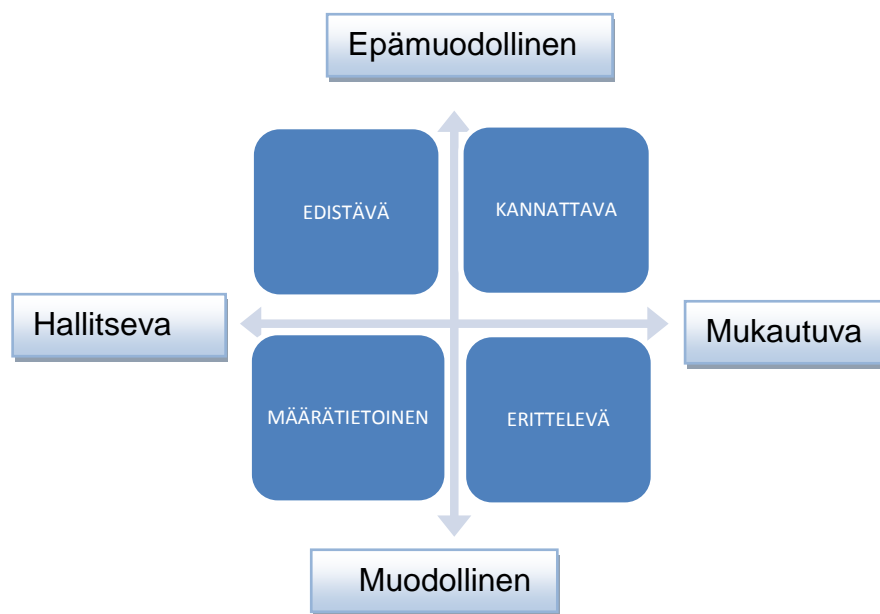


Kuva 3. Esimiehen roolin muutos työnjohtajasta coachiksi (Viitala 2007).

Coaching, joka sisältyy esimiestyöhön, on kahden osapuolen välinen henkilösuhte. Jokainen työntekijä kokee esimiehensä valmentajaroolin omasta näkökulmastaan ja omista tarpeistaan käsin. Koska jokaisen yksilön valmennuksen tarve on erilainen, haastaa se myös esimiehen miettimään valmennusta jokaisen kohdalla henkilökohtaisesti. (Viitala 2007, 88.) Coaching on prosessi, jota tapahtuu kohtaamisissa työntekijöiden kanssa. Kohtaamiset voivat olla spontaaneja keskusteluja tai muodollisempia tilanteita kuten kehityskeskusteluita, tavoitekeskusteluita tai arviointikeskusteluita. (Viitala 2007, 88.)

Sen lisäksi, että esimies joutuu ottamaan työssään huomioon erilaiset omat roolinsa esimiehenä, hänen tulee huomioida myös erilaiset yksilöt. Erityisesti coachingin yhteydessä on hyvä tiedostaa, että kaikki eivät ajattele ja toimi saman kaavan mukaan.

Piirreteoreetikko Timothy Leary tutki 1940–1950-luvuilla erilaisia johtamistyyliä ja erityisesti ihmisten välisiä vuorovaikutussuhteita ja näiden tutkimusten pohjalta on jalostettu käyttäytymisprofiili, jota vuodesta 2002 alkaen on kutsuttu Peili-käyttäytymisprofiiliksi (kuva 4) (Ristikangas & Ristikangas 2010, 131).



Kuva 4. Peili-käyttäytymisprofiilin ulottuvuudet ja tyylit (Ristikangas & Ristikangas 2010).

Kuvassa 4 kuvattu malli rakentuu kahdesta akselista; vaaka-akseli kuvaa sitä kuinka paljon henkilö käyttää vuorovaikutuksessaan voimaa ja pysty-akseli sitä, miten henkilö ilmaisee tunteita vuorovaikutuksessaan.

*Edistävä* rakentaa luottamusta kommunikoimalla avoimesti ja toivoo aikaa keskustelulle ja ajatusten vaihdolle. Luottamusta lisää kun keskusteluun lisätään tunteita ja henkilökohtaista näkemystä. Hänelle pahinta on salailu ja liika jaarittelu.

*Määrätietoinen* on jämäkkä ja pitää tunteensa kurissa vuorovaikutuksessa. Hän on tulosorientoitunut ja työskentelee itsenäisesti. Määrätietoinen on tehokas ja saa yleensä paljon aikaiseksi. Hän ei pidä kiertelestä, kaartelusta tai



mielistelystä. Keskustelu on suoraviivaista ja vuorovaikutuksessa hänen haasteitaan ovat joustamattomuus ja kuuntelemattomuus.

*Erittelevä* on järjestelmällinen, täsmällinen ja hän paneutuu yksityiskohtiin. Hän pitää järkevistä, hyvin organisoiduista asioista ja keskittyykin niihin ihmisiä ja tunteita enemmän. Hänen vuorovaikutustyylinsä on asiallinen ja hänelle on tärkeää, että kaikki sitoutuvat päätöksiin. Erittelevä hoitaa tehtävänsä tunnollisesti ja pitää rutiineista.

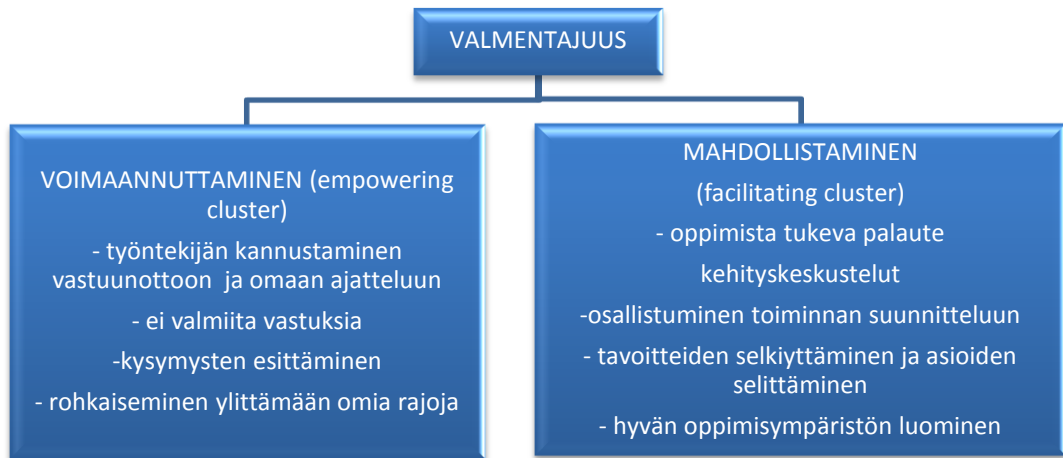
*Kannattava* on usein suosittu ja pidetty henkilö työyhteisössä. Hän kuuntelee, ymmärtää ja haluaa välttää riitoja ja onkin usein konfliktien sovittelija. Usein hän rakentaa luottamusta osoittamalla toiselle arvostusta ja kunnioitusta. Hän huomioi kaikkien ajatukset, ideat ja mielipiteet tasapuolisesti eikä pidä turhista hierarkioista. Kannattava löytää usein myös positiivisia puolia kaikista asioista ja tapahtumista.

Vuorovaikutussuhteissa jokainen rakentaa luottamusta eri tavoin ja näiden erilaisuuksien tunnistaminen auttaa esimiestä myös coaching- prosessissa luomaan luottamuksellisen ja avoimen keskusteluilmapiiirin (Ristikangas & Ristikangas 2010, 132–143).

Tärkeimpiä tekijöitä sille onnistuuko esimies coachingin käytössä, on esimiehen oma näkemys omasta roolistaan. Toisaalta myös käytettävissä olevat voimavarat ja olosuhteet vaikuttavat paljon siihen, pystyykö esimies työssään hyödyntämään coachingia ja onnistumaan siinä. Motivoituneinkaan esimies ei pysty kehittymään valmentavaksi esimieheksi mikäli hänellä ei ole siihen aikaa ja muita resursseja. Lähtökohdat coachingin käytölle ovat huonot, jos esimiehen työtaakka arkisissa asioissa on kasvanut isoksi eikä ihmisten johtamiselle ole varattu omaa aikaa. Työntekijöiden kehityksen tukeminen on kuitenkin käytännössä pysähtymistä, kuuntelua ja keskittymistä. (Viitala 2007, 92.) Myös esimiehen uskomukset alaisistaan ja heidän kyvyistään vaikuttaa vahvasti siihen, onko esimiehellä kykyä kehittyä coachingia käyttäväksi esimieheksi (Viitala 2007, 89).

Viitala (2007, 86–88) viittaa Ellingerin, Bostromin ja Watkinsin laadullisten tutkimusten tuloksiin jakaessaan valmentajuutta kuvaavat johtajuuden piirteet

kahteen ryhmään; voimaantumista edistävään käyttäytymiseen, *empowering cluster*, ja mahdollistavaan käyttäytymiseen, *facilitating cluster* (kuva 5).



Kuva 5. Valmentajuuden ulottuvuudet ja tehtäväalueet (Viitala 2007, 88).

Esimiehen työntekijöihinsä kohdistuvan valmennuksen tulisi olla jatkuvasti tapahtuvaa päivittäistä toimintaa. Jotta tämä olisi mahdollista ilman yrityksen henkilöstömäärän lisäystä, pitäisi valmennuksen avulla siirtää vastuuta ja motivaatiota entistä enemmän työntekijöille nimenomaan voimaannuttamisen kautta. Päivittäiselle valmennukselle on luotu hyvä pohja silloin, kun työntekijälle on asetettu selkeät ja konkreettiset tavoitteet. Tällöin on helpompaa pitää valmennuskeskusteluja myös lyhyesti normaalin päivittäisen työnteon lomassa. Säännöllisyys on tärkeää, jotta työntekijä kokee esimiehen olevan kiinnostunut hänen kehityksestään ja oppimisestaan. (Heikkilä 2009, 142–144.)

### **GROW-menetelmä**

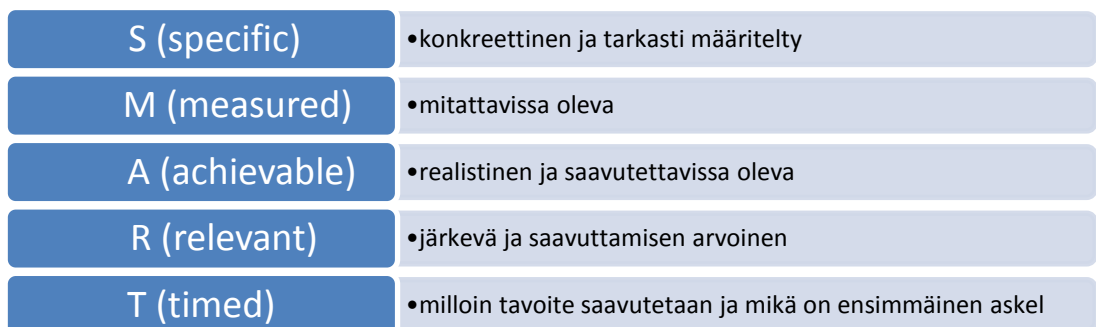
Yksi käytetyimpiä ja tunnetuimpia coaching menetelmiä on Graham Alexanderin 1980-luvulla kehittämä GROW- menetelmä (kuva 6). Toisin kuin monet muut coachingin lähestymistavat, GROW -mallin käyttö ei vaadi valmentajalta psykologian koulutusta ja sopii siitä syystä erityisen hyvin myös esimiesten käytettäväksi. (Salomaa 2007, 14.)



Kuva 6. To GROW- valmennusmenetelmä (Heikkilä 2009).

Heikkilän (2009) kuvaaman To GROW- menetelmän lähtökohtana on *valmennustapahtuman määrittely*, jonka tarkoituksena on selkeyttää tapahtuvan valmennusistunnon aihe ja tarkoitus.

*Tavoitteiden asettaminen* on koko coaching -prosessin tärkein vaihe. Tavoitteet muodostavat sen päämäärän, jota kohden lähdetään etenemään. Tavoitteiden tulee olla linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa, mutta kuitenkin sellaisia, että ne motivoivat työntekijää itseään. Tavoitteiden määrittelyssä apuna voidaan käyttää John Eatonin ja Roy Johnsonin SMART- mallia (kuva 7).



Kuva 7. SMART-malli tavoitteiden asettelussa (Heikkilä 2009).

*Nykytilanteen analysointi* käsittää valmennettavan nykyisen osaamisen arvioinnin. Tätä voidaan mitata esimerkiksi numeraalisella asteikolla 1-10. Nykyti-

lanteesta voidaan mitata aikaisempaa suoritustasoa tai vaikka esimerkiksi motivaatiotasoa. Tässä vaiheessa coachin on kuunneltava valmennettavaa tarkasti ja pyrittävä selvittämään, ovatko asetetut tavoitteet sekä realistisia että riittävän haastavia. (Heikkilä 2009, 108.)

*Vaihtoehtoja* mietittäessä on tärkeää selvittää valmennettavan vahvuudet ja miettiä, kuinka niitä voitaisiin hyödyntää asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Usein ihminen on omien näkökulmiensa vankina, eikä aina hahmota uudenlaisia lähestymistapoja asioihin. Coachin tehtävänä on haastaa valmennettava miettimään omia tapojaan ja kehittämään uusia tavoitteidensa toteutumiseksi. (Heikkilä 2009, 109.)

*Toimintasuunnitelmaan* määritellään tehtävät ja niiden toteutumisajat, tarvittavat resurssit, tavoiteltu lopputulos sekä se, kuinka tehtävien toteutumista seurataan ja milloin arviointi prosessin onnistumisesta tehdään.

Toimintasuunnitelman jälkeen on *toteutuksen* vuoro. Suurin osa oppimisesta tapahtuu työssä ja onkin tärkeää varmistaa, että suunnitellut tehtävät viedään myös käytäntöön. Valmennettavan aktiivinen ja säännöllinen seuraaminen sekä palautteenanto uusine tavoitteineen on tehokas tapa varmistaa, että suunnitellut tehtävät toteutuvat. (Heikkilä 2009, 101.)

Edellä kuvattu GROW- prosessi on kuvaus ennalta sovitusta coaching-istunnosta, mutta yhtä hyvin se voi olla spontaani keskustelutilanne, jolloin koko GROW- prosessin kulku on todennäköisemmin hieman tiiviimpi ja ajallisesti lyhyempi.

### 3 COACHINGIN ARVIOINTI JA VAIKUTTAVUUS

Coachingin keskeisenä tavoitteena on auttaa yksilöä kasvamaan omassa työssään löytämään uusia toimintatapoja, ideoita, näkökulmia ja mahdollisuuksia. Yksi coachingin suurin tavoite on lisätä yksilön itsetuntemusta ja auttaa häntä hyödyntämään omat voimavaransa. Yksilöä ei yritetä muuttaa toisenlaiseksi vaan saada hänet arvostamaan, kehittymään ja hyödyntämään

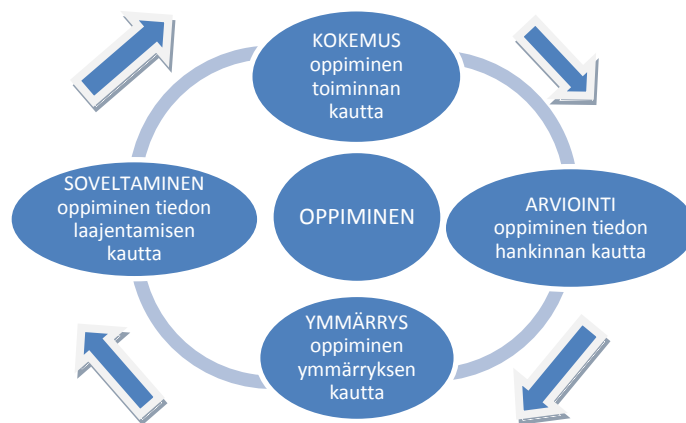
omaa potentiaaliaan niin, että siitä on hyötyä niin yksilölle itselleen kuin organisaatiollekin. (Santasalo & Åhman 2007, 72.)

Valmennuksen vaikuttavuutta voidaan lisätä asettamalla sille seuraavat tavoitteet: valmennuksen tulee olla systemaattinen prosessi sisältäen sekä suunnittelun että kontrollia, valmennuksen tulee perustua sekä ymmärryksen että taitojen ja asenteiden muuttamiseen ja sen tulee tähdätä suorituksen parantamiseen. Valmennuksen perimmäinen tavoite on kuitenkin lisätä tehokkuutta tietyssä osassa organisaatiota. (Bramley 1991).

Jo coaching -prosessin aloitusvaiheessa on hyvä pohtia ja päättää, kuinka prosessin vaikuttavuutta ja toimivuutta arvioidaan. Ydinkysymys arvioinnissa on se, miten valmennettava on onnistunut tavoitteissaan, miten tavoitteet on saavutettu ja miten hän itse arvioi omaa kehitystään. (Carlsson & Forssell 2012, 158–160.)

Coachingin vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden arvioinnissa keskeinen teema on oppiminen. Oppimista tapahtuu koko ajan, joko suunnitellusti ja tavoitteellisesti tai sattumanvaraisesti. (Sydänmaanlakka 2002, 30.) Sydänmaanlakka (2002,30) määrittelee oppimisen seuraavasti: "Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutokseen hänen toiminnassaan".

Yksi tunnetuin oppimisprosessin malli on Kolbin malli (kuva 8). Tämän mallin mukaan oppiminen on prosessi, jossa tieto luodaan muokkaamalla kokemuksia. Oppiminen liitetään kiinteästi käytännön kokemuksiin ja oletetaan, että oppija pystyy analysoimaan omaa toimintaa ja on motivoitunut kehittämään itseään. (Sydänmaanlakka 2002, 34–35.)



Kuva 8. Oppimisprosessi Kolbin mallia mukaillen (Sydänmaanlakka 2002).

Oppiminen lähtee liikkeelle kokemuksista ja halusta oppia niistä. Sen jälkeen pohditaan ja hankitaan kokemukseen liittyvää tietoa, erilaisia näkemyksiä prosessoidaan ja muunnetaan tiedoksi. Tämän jälkeen tietoa sisäistetään ja pyritään ymmärtämään. Syntyy ns. ahaa-elämys ja tämän seurauksena uutta tietoa, jota käytetään kokemuksen tulkinnassa. Soveltamisvaiheessa uutta tietoa sovelletaan käytäntöön ja kokeillaan erilaisissa yhteyksissä, jolloin tieto voi laajentua ja syventyä. (Sydänmaanlakka 2002, 35–36.)

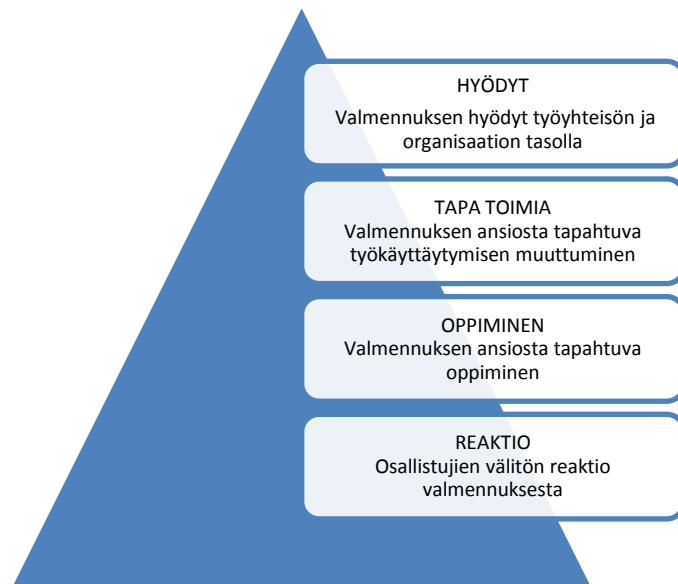
Oppiminen on luova prosessi, jossa ei ole kyse vain uuden tiedon tai taidon hankkimisesta, vaan kaikki uusi suodatetaan vanhojen kokemusten lävitse. Jotta oppimista voi tapahtua, ihmisen pitää pystyä vapautumaan omista vanhoista, usein negatiivisistakin, mielikuvista ja luomaan uusia positiivisia ja rakentavia mielikuvia. Oppiminen ja havainnointi on aina yksilön tulkintaa ja tämä selittää osaltaan sen, miten ihmiset voivat kokea saman asian niin eri tavoilla. (Sydänmaanlakka 2002, 37.)

Monesti coaching -prosessi koetaan onnistuneeksi, kun tavoitteet on saavutettu eli on onnistuttu annetuissa tehtävissä. Joskus myös epäonnistuminen tavoitteiden saavuttamisessa voi tarkoittaa onnistunutta coaching -prosessia. Tämä kuitenkin vaatii sen, että valmennettava itse oppii epäonnistumisesta ja oivaltaa jotain, joka muuttaa hänen toimintaansa toivottuun suuntaan. Coaching -prosessin vaikuttavuutta ja toimivuutta arvioidessa on tärkeää huomioida lopputuloksen lisäksi myös koko prosessi. Tulee pohtia, olivatko asetetut tavoitteet realistisia, mutta kuitenkin tarpeeksi haastavia, miten ne

motivoivat valmennettavaa ja miten koko prosessi eteni ja oliko se toimiva. (Carlsson & Forssell 2012, 160.)

### Coachingin vaikuttavuuden arviointi Kirkpatrickin mallin mukaan

Klassikoksikin muodostunut valmennuksen vaikuttavuutta kuvaava Kirkpatrickin (1998) nelivaiheinen malli toimii tämän tutkimuksen yhtenä teoreettisena viitekehyksenä (kuva 9).



Kuva 9. Valmennuksen vaikuttavuuden tasot Kirkpatrickin mallia (1998) mukailleen

Ensimmäisen vaiheen tavoitteena on selvittää valmennettavan *välittömät reaktiot* valmennusta kohtaan. Palaute kerätään usein heti coaching -prosessin jälkeen. Valmennettavan positiivinen reaktio coachingia ja koko prosessia kohtaan luo hyvän pohjan oppimiselle, mutta ei kuitenkaan vielä takaa oppimisen onnistumista. Negatiivinen reaktio tarkoittaa usein sitä, ettei valmennettava ole kovinkaan motivoitunut oppimaan uutta. (Kirkpatrick 1998; Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005.)

Toinen taso kuvaa *oppimista*, tiedon ja taidon lisääntymistä tai valmennettavan asenteiden muuttumista. Tässä keskitytään mittaamaan valmennuksessa käytyjä osa-alueita ja asetettuja oppimistavoitteita. Tällä tasolla tapahtunut

oppiminen on edellytys seuraavan tason käyttäytymisen muutokselle. (Kirkpatrick 1998.)

Kolmas taso on *käyttäytymisen muutos*. Jotta muutosta käyttäytymisessä voisi tapahtua, tarvitaan edellä mainitun oppimisen lisäksi valmennettavan oma halu muuttaa omaa käytöstään, tietoa siitä miten käytöstä voidaan muuttaa ja ilmapiiri, jossa käytöksen muutokseen kannustetaan ja siitä palkitaan joko ulkoisesti tai sisäisesti. (Kirkpatrick 1998.)

*Tulokset* ovat mallin neljäs taso. Yleisesti tällä tasolla tarkastellaan sellaisia tuloksia, joita valmennus saa aikaiseksi organisaatiossa, kuten myynnin kasvu, tuottavuuden kehittyminen, työnlaadun lisääntyminen ja kustannusten pienentyminen. Tämän tason mittaaminen on usein hankalaa, koska coachingin aikaansaama muutos ei aina ole mitattavissa luvuin ja termein. (Kirkpatrick 1998.)

Coachingin tärkein tavoite on muuttaa käytöstä ja sen mittaaminen onkin tärkeintä, vaikkakin usein myös haastavinta. Mikäli valmennettava ei hyödynnä oppimaansa muuttamalla tapaansa toimia, on valmennus epäonnistunut, vaikka oppimista olisikin tapahtunut. Juuri opitun siirtäminen käytäntöön on suurin haaste monissa tapauksissa. (Kirkpatrick 1998.)

Tässä tutkimuksessa tuloksia arvioidaan Kirkpatrickin (1998) mallin pohjalta. Keskeisenä tarkastelun kohteena on se, miten valmennettavat kokivat prosessin, mitä uutta he oppivat itsestään ja omasta toiminnastaan ja erityisesti se, kuinka tuo uusi oppi vietiin käytäntöön.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Lähtötilanne

Bestseller Retail Finland Oy on yksi kansainvälisen Bestseller A/S-vaateketjun Suomen toiminnoista vastaava yritys. Yritys työllistää on noin 400 työntekijää. Yrityksellä on omistuksessaan sekä Vero Moda ja Jack & Jones -brändien liik-



keitä että Name it -lastenvaatebrändin liikkeitä. Tässä tutkimuksessa keskitytään Vero Moda ja Jack & Jones -iikkeisiin.

#### 4.1.1 Käytössä oleva 5 STEP -myyntiprosessimalli



Kuva 10. 5 STEP -myyntiprosessi (Yrityksen koulutusmateriaali, 2017).

Yrityksellä on käytössään 5 STEP -myyntiprosessimalli, joka kuvaa myyntiprosessin eri vaiheet ja sen, mitä kukin vaihe sisältää (kuva 10). Tämä malli on lähtökohtana yrityksen kaikelle myyntityölle, henkilöstönkehittämiselle ja myyntikoulutukselle.

#### 4.1.2 Käytössä olevat henkilöstön kehittämismenetelmät

Yrityksessä käytetään 5 STEP -myyntiprosessimallia uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ja erilaisten myyntikoulutusten pohjana. Myyntikoulutukset ovat pääsääntöisesti myymälöiden esimiesten eli myymäläpäälliköiden vastuulla, mutta myös yrityksen koulutusvastaava on kiertänyt viimeisen vuoden aikana pitämässä myymälöiden henkilökunnalle ”Back to Basic” -nimellä kulkevaa 5 STEP -myyntiprosessin perusteisiin pohjautuvaa koulutusta.

Myymäläpäälliköt laativat kuukausittain ketjun markkinointisuunnitelman pohjalta liikekohtaiset markkinointisuunnitelmat, ACTION PLANit, joissa on eriteltyä markkinointitoimenpiteiden sekä liikekohtaisten tavoitteiden lisäksi myyjien henkilökohtaiset tavoitteet sekä toimenpiteet, joilla näitä tavoitteita lähdetään toteuttamaan. Tarkoituksena on, että tavoitteet ja toimenpiteet ovat konkreettisia ja niiden toteutumista on helppo seurata. Esimiehen vastuulla on seurata toimenpiteiden toteutumista sekä käydä työntekijöiden kanssa keskustelua näiden toimenpiteiden vaikutuksesta tavoitteiden saavuttamiseen.

## 4.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen viitekehykset

Tutkimuksen ensimmäinen osio suoritettiin kyselytutkimuksella.

Tutkimuksen toinen osio suoritettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa käytännön kehittämiseksi ja se kohdistuu erityisesti sosiaaliseen ja vuorovaikutukseen pohjautuvaan toimintaan (Heikkinen 2008, 16).

Toimintatutkimuksessa tutkija on aktiivinen vaikuttaja ja toimija ja tutkimuskohteen tarkastelu sisältäpäin vaikuttaa myös aineiston analysointiin. Tutkijan omat havainnot ovat myös tutkimusmateriaalia muun aineiston lisäksi. (Heikkinen 2008, 20.)

Tutkimus toteutettiin tammi-maaliskuussa 2017 yrityksen yhdessä toimipisteessä. Tutkimuksessa tutkija on sekä tutkijan että esimiehen roolissa ja toteuttaa ja havainnoi prosessia esimiehen näkökulmasta. Koko tutkimuksen ajan pidettiin tutkimuspäiväkirjaa, johon kirjattiin ylös sekä coaching-keskustelujen sisältöjä että yleisiä havaintoja prosessista, sen etenemisestä ja haasteista. Tutkimuksessa on käytetty viitekehyksenä aikaisemmin esiteltyjä coachingin GROW -menetelmää sekä Kirkpatrickin mallia arvioitaessa valmennuksen vaikuttavuutta.

## 4.3 Tutkimuksen toteutus ja aineisto

Tutkimus toteutettiin keväällä 2017 (tammikuu-maaliskuu).

### 4.3.1 Yrityksen esimiehille suunnattu kyselytutkimus

Tutkimuksessa haluttiin selvittää ketjun liikkeiden myymäläpäälliköiden ajatuksia, mielipiteitä ja haasteita ketjussa käytössä olevan 5 STEP -myyntiprosessin suhteen sekä ACTION PLANien henkilökohtaisten tavoitteiden ja niiden asettamisen, seuraamisen ja arvioinnin suhteen. Lisäksi haluttiin selvittää esimiesten johtamistapoja, sekä osaamista coachingissa.

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksella (liite 1), johon vastaajan oli mahdollista vastata joko sähköpostin välityksellä tai täysin anonymisti lähettämällä täytetty lomake postitse. Tutkimuksessa haluttiin tarjota molemmat vaihtoehdot vastaamiseen, jotta saataisiin toisaalta mahdollisimman hyvä vastausprosentti sekä toisaalta mahdollisimman luotettavaa ja rehellistä palautetta. Ajatuksena oli, että sähköinen vastaamismahdollisuus helpottaisi kyselyyn vastaamista ja sitä kautta nostaisi vastausprosenttia. Toisaalta mahdollisuus vastata anonymisti mahdollisti sen, että palaute ja vastaukset voisivat olla hyvin avointa ja rehellistä. Kysely lähetettiin kaikille yrityksen 43 myymäläpäälliköille sähköpostitse tammikuussa 2017 ja vastauksia saatiin 27. Vastausprosentti oli siis 62,8.

#### 4.3.2 Henkilöstön itsearviointi ja tavoitekeskustelut

Tutkimuksen toisessa osiossa tutkittiin käytännössä prosessia, jossa esimies coachingia käyttäen haastaa henkilökuntaa omatoimiseen tavoitteiden asetteluun, työssä oppimiseen ja oman työskentelyn analysoimiseen.

Tutkimus toteutettiin ketjun yhdessä toimipisteessä empiirisenä tutkimuksena. Tutkimuksessa tutkittiin sitä, kuinka coachingin käyttö henkilöstön kehittämisessä onnistuu käytännössä arjessa, millaisia tuloksia sillä saavutetaan sekä miten henkilöstö kokee tämänkaltaisen menetelmän oman työnsä tukena.

Toimipisteessä on myymäläpäällikön lisäksi kolme säännöllisesti noin 25–35 tuntia viikossa töitä tekevää työntekijää sekä kolme tarvittaessa töihin kutsuttavaa työntekijää, jotka tekevät töitä satunnaisesti. Osa työntekijöistä on ollut myyntityössä useamman vuoden, osa vasta vajaan vuoden.

Lähtökohtana oli ketjun käytössä oleva 5 STEP -myyntiprosessi ja sen eri vaiheiden kehittäminen. Henkilöstö arvioi ensin omaa osaamistaan täyttämällä itsearviointilomakkeen (liite 2). Itsearvioinnissa käytettiin sanallista arviointia omista vahvuuksista ja heikkouksista sekä toimintatavoista kyseisen vaiheen kohdalla.

Itsearvoinnin jälkeen jokaisen työntekijän kanssa käytiin henkilökohtainen, noin 15 minuuttia kestänyt tavoitekeskustelu, jonka tarkoituksena oli asettaa työntekijälle henkilökohtaiset tavoitteet seuraavalle viidelle viikolle. Tavoitekeskustelun runkona käytettiin tavoitekeskustelupohja (liite 3). Työntekijä nimisi itse kehitettävän osa-alueen, esimerkiksi STEP 2; keskustelun avaus. Tämän lisäksi hän mietti konkreettisen tavoitteen tuon STEP 2:n sisältä, esimerkiksi keskustelun jatkaminen niin, että saa aktiivisen kontaktin asiakkaaseen ja pääsee keskustelemaan tuotteista sen jälkeen, kun asiakas on vastannut katselevansa ympärilleen. Konkreettinen tavoite oli siis saada lisää myyntikontakteja asiakkaisiin, jotka "vain katselevat".

Työntekijän tehtävänä oli myös miettiä toimenpiteitä, joita tekemällä hän tuon tavoitteensa saavuttaisi. Hän myös arvioi oman osaamisensa asteikolla 1-10 tässä kehityskohteeseen valitsemassaan STEPissä sekä asetti itselleen realistisen tavoitteen, johon uskoi olevan mahdollista päästä viiden viikon harjoittelun aikana.

Tavoitekeskustelussa käytiin myös läpi jokaisen työntekijän myynnin tunnusluvut suhteessa koko toimipaikan keskiarvoon. Näitä tunnuslukuja on mm. ketjulla käytössä olevat *basket size* eli keskiostos euroissa ja *basket quantity* eli keskiostos kappaleissa sekä euromääräinen kokonaisymyynti. Yrityksellä on myös käytössä tunnusluku nimeltään *service rate*, joka mittaa sitä, kuinka monen liikkeessä käyneeseen asiakkaaseen otettiin aktiivista kontaktia. Jokaisella työntekijällä on käytössään laskuri, johon hän saa "napsun" joka kerta, kun hän ottaa asiakkaaseen aktiivisen myyntikontaktin eli pääsee keskustelemaan asiakkaan kanssa tuotteista. Tätä kontaktointia ja sen laatua seurataan seuraavilla mittareilla: kontakti per työtunti ja kuinka monta prosenttia kontakteista on johtanut kauppaan.

Kolmen viikon jälkeen työntekijät tekivät omasta etenemisestään väliarvioinnin (liite 4), jonka tarkoitus oli vielä kirkastuttaa tavoitteita ja sitä, mihin loppuajan tulisi keskittyä. Kirjallisten väliarviointien pohjalta käytiin lyhyet keskustelut.

Viiden viikon jakson jälkeen, jokaisen kanssa pidettiin 15 minuutin mittainen palautekeskustelu, jonka tarkoituksena oli käydä läpi miten asetetut tavoitteet saavutettiin sekä millaiset oli työntekijän omat ajatukset prosessin toimivuudesta, motivoitumisestaan prosessiin ja toiveet prosessin kehittämistä. (Liite 5.)

Seuraavaksi kuvataan itsearviointien tuloksia sekä tavoitekeskustelujen kautta syntyneitä tavoitteita ja niiden saavuttamiseksi valittuja konkreettisia keinoja. Lisäksi paneudutaan yksityiskohtaisemmin, kuinka prosessi eteni jokaisen työntekijän kohdalla tavoitekeskustelusta käytännön toteutuksen kautta loppuarvioon. Tässä osiossa on käytetty *kursivoituja* lainauksia tutkimuspäiväkirjasta havainnollistamaan sekä valmennettavien toimintaa että ajatuksia ja oivalluksia, joita tutkijalle prosessin aikana heräsi.

#### 4.3.3 Toimintatutkimuksen aineisto

Toimintatutkimus alkoi henkilöstön itsearvioinneilla, jotka olivat kokonaisuutena melko realistisia. Toiset olivat miettineet ja pohtineet asioita syvällisemmin kuin toiset, mutta kaikissa vastauksissa henkilöt löysivät itsestään sekä paljon positiivisia asioita ja osaamista että parannettavia osa-alueita. Itsearvioinnin tarkoituksena oli saada henkilöt miettimään omaa työskentelyään ja pohtimaan omaa osaamistaan suhteessa 5 STEP -myyntiprosessin vaiheisiin. Taulukoissa 2a ja 2b on esitelty itsearviointien pohjalta koottu yhteenveto keskeisistä teemoista, jotka nousivat esille itsearvioinneissa kunkin myyjän kohdalla

Taulukko 2a. Itsearviointin keskeiset teemat

	VALMIS- TAUTUMI- NEN MYYNNTIIN	STEP 1 TERVEHTIMI- NEN	STEP 2 KONTAKTIN OTTO	STEP 3 TARPEIDEN KARTOITUS	STEP 4 SOVITUS- KOPIT	STEP 5 KASSA/ LOPETUS
Myyjä A	- positiivinen asenne työntekoon - tarvittavat tiedot tuotteista ja tavoitteista	- ymmärtää oman roolinsa merkityksen - on helposti lähestyttävä ja iloinen	- tunnistaa helposti ostosignaalit - ottaa rohkeasti kontaktia - toistaa itseään kontaktoinnissa - kysyy avoimia kysymyksiä	- käyttää avoimia kysymyksiä - kuuntelee asiakasta ja esittelee 3 vaihtoehtoa - käyttää jonkun verran asukokonaisuuksia	- esittelee vaihtoehtoja ja on rehellinen - käyttää hyvin myyntiargumentteja - lisämyynti vaikeaa - rohkeus viedä tuotteita puuttuu	- lisämyynti kassalta sujuu - positiivinen lopetus - jonkun verran small talkia
Myyjä B	- asenne ja sitoutuminen 100% - tuntee tuotteet - myynnin tunnusluvut vieraita	- energinen myyjä - tämä vaihe sujuu luonnostaan	- tunnistaa selkeät ostosignaalit - kontaktointi melko helppoa mutta toistaa itseään joskus käyttää avoimia kysymyksiä	- kysyy liian vähän avoimia kysymyksiä - unohtaa kuunnella asiakasta ja esitellä asukokonaisuuksia	- esittelee vaihtoehtoja - luovuttaa liian aikaisin - tyytyy pienempään kauppaan - ei koe lisämyyntiä sovituskopeilla luontevaksi	- lisämyynti kassalla sujuu helpommin - kaipaa vaihtelua myös lopetukseen - small talk puuttuu
Myyjä C	- asenne hyvä - tuntee tuotteet ja tavoitteet - haluaa vastuuta	- tervehtii monipuolisesti ja tilanteen mukaan - reipas	- tunnistaa ostosignaalit ja lähestyy silloin helpommin - avoimissa kysymyksissä variaatioiden puute - kokee haastavaksi lähestyä asiakasta, joka ei halua kontaktia	- kaavoihin kangistunut - kuuntelee asiakasta ja esittelee vaihtoehdot - asukokonaisuuksien miettimisessä haasteita	- rehellinen ja rohkaiseva - lisämyynti enemmän kertomisen kuin näyttämisen asenteella - rohkeus viedä tuotteita kopeille puuttuu	- lisämyynti sujuu - small talk sujuu - iloinen ja reipas lopetus

Taulukko 2b. Itsearviointin keskeiset teemat

	VALMIS- TAUTUMI- NEN MYYNTIIN	STEP 1 TERVEHTIMI- NEN	STEP 2 KONTAKTIN OTTO	STEP 3 TARPEIDEN KARTOITUS	STEP 4 SOVITUS- KOPIT	STEP 5 KASSA/ LOPETUS
Myyjä D	- iloinen ja reipas - tuntee tuotteet - loistava asiakaspalvelija	- ymmärtää oman roolinsa merkityksen - on helposti lähestyttävä ja rauhallinen	- osto-signaaleja hankala lukea - kontaktinotto helppoa, mutta siitä jatkaminen haastavaa - kysyy usein samoja kysymyksiä	- oikoo avoimissa kysymyksissä - kuuntelee asiakasta hyvin - esittelee vaihtoehtoja ja asukokonaisuuksia jonkun verran	- rehellinen - oma-aloitteellisuudessa parantamisen varaa - lisämyynti ja vaihtoehtojen esittely hyvin vaihtelevaa	- lisämyynti, jos tuotteet ovat loogisia myytyyn tuotteeseen nähden - kehuu asiakkaan valintoja
Myyjä E	- iloinen ja reipas - jännittää hieman	- tervehtii usein samalla tavalla kaikkia	- tunnistaa helpot ostosignaalit - muutama vakiolause, joita käyttää - käyttää avoimia kysymyksiä melko paljon miettimättä asiaa	- kuuntelee asiakasta joskus liiankin tarkasti ja unohtaa ehdottaa korvaavia tuotteita - esittelee joskus liikaa vaihtoehtoja - ei ole vielä osannut esitellä asukokonaisuuksia	- vie kopeille melko vähän vaihtoehtoja - antaa rehellistä palautetta varovasti - lisämyyntiä ei juurikaan ole tehnyt, tuo tuotteita jos asiakas toivoo	- lisämyynti kassalla sujuu - peruslopetus sujuu - small talkia ei juuri käytä
Myyjä F	- motivoitunut - tuntee tuotteet ja tavoitteet perustasolla	- iloinen ja tervehtii kaikkia - ymmärtää roolinsa myyjänä	- tunnistaa selkeät ostosignaalit mutta ei kiinnitä niihin tarpeeksi huomiota - kontaktin otto helppoa	- kuuntelee asiakasta - parannettavaa asukokonaisuuksien ja vaihtoehtojen esittelyssä	- on oma-aloitteinen sovituskopilla mutta ei vie tarpeeksi vaihtoehtoja - lisämyyntiä tekee vain vähän	- kassatyökentely sujuu luontevasti - lisämyyntiä jonkun verran

Taulukko 3. Henkilökohtaiset tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseen

Myyjä	Tavoite STEP	Konkreettiset tavoitteet	Toimenpiteitä	Oma osaaminen asteikolla 1-10
A	Step 4	Lisämyynti sovituskopeilla, erityisesti asukokonaisuudet, basketin nostaminen	Avoimet kysymykset, mieli loogiset ja luontevat lisämyyntituotteet yleisempiin myymiisi tuotteisiin ja perustelut miksi viet ne asiakkaalle	Lähtötilanne 8
				Tavoite 9+
B	Step 2	Kontaktinotto ja erityisesti eteneminen siitä, enemmän kontakteja/tunti ja laadukkaampia	Mieti joka päivä/viikko ajankohtaisia puheenaiheita ja miten niistä päästäisiin loogisesti myyntityöhön -> syitä puhua tuotteista, tarjouksista yms	Lähtötilanne 6
				Tavoite 8
C	Step 2	Kontaktin otto, keskustelun avaukset, jutustelu niille jotka vain katselevat. Enemmän kontakteja /tunti	Mi-alkuiset avoimet kysymykset (mitä, miksi, miten, milloin yms.), mieli 3 erilaista tapaa aloittaa keskustelu	Lähtötilanne 6
				Tavoite 8
D	Step 2	Keskustelun avaus ja jutustelu, katselijoiden kontaktointi uudelleen	Mieti 3 erilaista tapaa aloittaa keskustelu. Mieti keinoja päästä puhumaan siitä, miksi asiakas katselee	Lähtötilanne 7
				Tavoite 9
E	Step 4	Lisämyynti sovituskopeilla, vaihtoehdot ja asukokonaisuudet, basketin heittelyn tasaaminen	Vie aina joku tuote kopille, kun menet sinne	Lähtötilanne 5
				Tavoite 6
F	Step 2	Katselijoiden kontaktoiminen uudelleen, tavoite välttää "voinko auttaa?"-lausetta	Mieti 3 erilaista tapaa aloittaa keskustelu -> variaatioita nykyisiin, Mi-alkuiset avoimet kysymykset	Lähtötilanne 7
				Tavoite 8

Taulukossa 3 on koottu yhteen valmennettavien tavoitekeskusteluissa itselleen asettamansa tavoitteet sekä konkreettiset keinot, joilla näitä tavoitteita lähdetään toteuttamaan. Lisäksi taulukosta näkyy jokaisen oma arvio omasta osaamisesta asteikolla 1–10 ja se, minkä he kokivat olevan realistinen tavoite viiden viikon kuluttua.

### Toimintatutkimus myyjä A

Myyjä A on työskennellyt myyntityössä jo pitkään ja omaa vahvan ammattitaidon. Hänen itsearviointinsa oli melko pinnallinen ja suppea. Hänellä on kuitenkin vahva teoreettinen tieto ja osaaminen kaikista osa-alueista myös omasta mielestään eikä hän kokenut omassa työskentelyssään olevan suuria haasteita. Kuitenkin samojen kontaktointilauseiden toistaminen sekä lisämyynti erityisesti sovituskopeilla nousivat vahvimiksi kehittämisen alueiksi.



Tavoitekeskustelussa hän oli hyvin vähäpuheinen ja asiallinen, mutta ymmärsi kuitenkin tavoitekeskustelun tarkoituksen ja tärkeyden. Hänen motivaationsa lähteä kehittämään työskentelyä ei ollut aivan selvillä.

*"..en oikein saanut selvää oliko hän edes yhtään innoissaan tästä. Vaikutti hieman pakkopulalta hänelle. Motivaatio tätä kohtaan jäi kyllä ihan arvoitukseksi." (Tutkimuspäiväkirja 24.1.2017).*

Jo tässä vaiheessa nousi esiin huoli siitä, kuinka valmennus hänen kohdallaan tulisi sujumaan. Epäilyksiä vahvasti osaltaan motivaatiotason epävarmuus sekä se, että hän on työskennellyt alalla jo pitkään ja hänellä on hyvät perustaidot.

*"..jäi hieman sellainen kuva, että hän ei innostunut tästä juurikaan, kun on jo aika hyvät lähtökohdat. Huomasin kyllä itsekkin, että on paljon hankalampi käydä luontevaa ja kannustavaa keskustelua jos toinen ei ole motivoitunut tai innokas. Lähtökohdat valmennukselle ei taida olla parhaat mahdolliset." (Tutkimuspäiväkirja 24.1.2017).*

Seuraavien viikkojen aikana käytiin vain muutaman keskustelu, joka oli selkeästi coaching -keskustelu. Päivittäisiä keskusteluja kyllä oli, mutta luonteelta nämä keskustelut olivat pinnallisia, enemmän teknisiin asioihin huomiota kiinnittäviä. Coachaaminen osoittautui hänen kohdallaan erittäin haastavaksi. Myös coachin ennalta valmistautumisen merkitys korostui hänen kohdallaan muita enemmän.

*"..Muutaman kerran olen nyt yrittänyt viritellä keskustelua hänen tavoitteistaan ja siitä, kuinka sovituskopilla on sujunut. Keskustelu kyllä syntyy, mutta enemmänkin se on raportoimista. Hänen kanssaan tämä on selkeästi vaikeampaa ja taitaa olla kyllä nyt itsestäni kiinni. Pitäisi itse valmistautua näihin paremmin ja miettiä enemmän etukäteen miten toimii ja ohjaa keskustelua. Ja miksi tuntuu, että jotenkin arastelen hänen kanssaan toimimista kun on kokeneempi myyjä?" (Tutkimuspäiväkirja 3.2.2017).*

Muutamia onnistuneita keskusteluita ensimmäisille viikoille kuitenkin osui. Puuttiin mm. hänen tavoitteistaan keksiä loogisia tuoteyhdistelmiä ja siitä, kuinka hän oli onnistunut niiden keksimisessä ja ehdottamisessa asiakkaille. Hän kertoi keksineensä näitä hyvin ja päässeen jo kokeilemaankin niiden esittelyä. Oman työskentelyn analysointia oli kuitenkin melko vähän.

*”.. en oikein tiedä, kokeeko hän tämän hyödylliseksi tai tarpeelliseksi. Ja että oppiiko hän analysoimaan omaa työskentelyään.”* (Tutkimuspäiväkirja 6.2.2017).

Ensimmäisen kerran keskusteluissa tuli esille selkeä oman työskentelyn analysointi ja muutokseen käyttäytymisessä johtanut oivallus, kun hän päätti, ettei enää mene asiakkaan luokse sovituskopille ilman jotain tuotetta. Hän oli tähän mennessä miettinyt lisämyynnin aina jonkun toisen tuotekategorian kautta ja nyt huomannut, että lisämyynti voi myös olla vaihtoehto jo sovitettavalle tuotteelle ja saanut asiakkaan ostamaan myös tuon vaihtoehdoisen tuotteen.

*”..huomasin ensimmäisen kerran tämän prosessin aikana että hän koki ahaa-elämyksen ja innostui jopa uudesta ajatuksestaan..”* (Tutkimuspäiväkirja 10.2.2017).

Väliarvioinnissa nousi esille se, että hän koki liiallisen ajattelemisen ja tekemisen miettimisen ahdistavan häntä ja saamaan työskentelyn epäluonnolliseksi. Hän totesi, että tilanteiden jälkikäteen analysointi auttaa häntä enemmän kuin etukäteen suunnittelu.

*”..oma ahaa-elämykseni tuli tänään kun myyjä A sanoi erilaisten lauseiden jne. etukäteen miettimisen tekevän työskentelystä epäluonnollista. Tajusin, etteivät käyttämämme treeniharjoitteet tosiaankaan välttämättä sovi kaikille vaan joillekin vasta jälkikäteen tehty oman työn analysointi voi johtaa oppimiseen ja muutokseen toiminnassa.”* (Tutkimuspäiväkirja 14.2.2017).

Oman työskentelyn konkreettista analysointia haastaneessa kuittitehtävässä tavoitteena oli kerätä vähintään yksi kuitti vuoron aikana ja analysoida sen sisältämä kauppa erityisesti oman tavoitteen näkökulmasta.

*”..en saanut kuitteja kuin muutaman. Ei ollut muistanut kerätä niitä. Yhdessä oli jonkinlainen analyysi. Analysoi kyllä muutaman kauppatapahtuman suullisesti, mutta edelleen jään miettimään millainen on motivaatio kehittyä.”* (Tutkimuspäiväkirja 27.2.2017).

Viimeisellä viikolla valmennettaville annettiin tehtäväksi pohtia syvällisemmin omaa työskentelyään haastamalla heidät miettimään oman tavoitestepin kohdalta seuraavia asioita: milloin he ovat parhaimmillaan, mitä se vaatii asiakkaalta ja itseltä ja miksi siihen ei aina pääse. Tässä tehtävässä myyjä A pohti hyvin työhön liittyviä haasteita ja myös tekijöitä, jotka motivoivat. Keskustelus-

sa nousi esille myös asiakaspalautteen tärkeys ja merkitys oman työn tarkoituksen löytämiselle.

*”Nyt oli loistavasti pohdiskeltu oman työn haasteita. Kokee olevansa parhaimmillaan kun asiakkaita on ja on pientä kiirettä. Olisiko helmikuun hiljaisuus ollut syy hieman vaisuun alkuun myös tässä projektissa? Saanut lähiaikoina paljon hyvää asiakaspalautetta, joka on muistuttanut häntä oman työn tärkeydestä ja tarkoituksesta. Ehkä tämä ammatillisen itsetunnon nostatus nostaa myös hänen tekemisen tasonsa uudelle ulottuvuudelle?” (Tutkimuspäiväkirja 3.3.2017).*

## **Toimintatutkimus myyjä B**

Myyjä B on työskennellyt useamman vuoden yrityksessä. Hänellä on hyvät perustaidot asiakaspalvelusta ja myyntityöstä. Itsearviointi oli erittäin realistinen, ja hän osasi hyvin määritellä omat vahvuutensa ja kehityskohteensa.

Tavoitekeskustelu sujui hänen kanssaan erittäin luontevasti ja helposti. Hän oli erittäin innoissaan itsearvioinnista ja kertoi miettineensä ensimmäisiä kertoja omaa työskentelyään näin analyttisesti. Kehityskohteiksi nousi kontaktointi ja keskustelun jatkaminen sekä laadukkaampien kontaktien otto.

*”.. piti kyllä hieman katsoa peiliin, kun myyjä B kertoi, ettei koskaan ollut miettinyt omaa työskentelyään. Mietin, ettenkö koskaan ollut haastanut häntä miettimään miksi ja miten tekee asioita.” (Tutkimuspäiväkirja 24.1.2017).*

*”..hän vaikutti motivoituneelta ja innokkaalta. Jäi sellainen olo, että hänen kanssaan keskustelut varmasti sujuvat helposti jatkossakin.” (Tutkimuspäiväkirja 24.1.2017).*

Seuraavien viikkojen aikana käytiin useampia keskusteluja etenemisestä, omista onnistumisista ja epäonnistumisista. Hän oli ahkerasti kokeillut erilaisia kontaktointilauseita ja huomannut joidenkin toimivan paremmin kuin toisten. Hänen kanssaan pääsi keskustelussa käyttämään paljon lisäkysymyksiä ja haastamaan häntä miettimään itse asiaa ja ratkaisuja.

*”..oli huomannut, että jotkut kysymykset toimivat paremmin kuin toiset. Haastoin miettimään miksi. Pohdintaa syntyi ja pääsin esittämään vielä jatkokysymyksiäkin..” (Tutkimuspäiväkirja 8.2.2017).*

Muutamissa keskusteluissa nousi esille se, että hän olisi kaivannut konkreettisia keinoja siihen, miten toimia haastavissa tilanteissa. Hän oli asiaa miettinyt ja keskustelussakin yritettiin ohjata häntä itse miettimään ratkaisua.

*".. hankalaksi hän kokee sen, kun asiakasta ei kiinnosta jutella tai ei halua apua. Kysyi suoraan, mitä siinä pitäisi tehdä. Haastoin häntä miettimään, mutta kerroin kuitenkin yhden omaehtoisen kokemuksen. Uskon, että se auttoi häntä eteenpäin tuossa asiassa."* (Tutkimuspäiväkirja 15.2.2017).

Väliarviointikeskustelussa myyjä B toi esille oman kehityksen ja sen, että hän on tarttunut rohkeasti uuden kokeiluun. Hän myös hahmotti hyvin myynnin kokonaisuuden halutessaan parantaa myös muita myyntiprosessin vaiheita.

*".. olen huomannut kyllä hänen kehityksen ja itsekin hän kokee oppineensa paljon uutta ja kokeilleensa rohkeasti uusia tapoja. Hän myös hahmottaa ehkä parhaiten eri osa-alueiden yhteyden toisiinsa myyntitilanteen kokonaisuudessa. Hieman yllättäen, hän kun lähtökohtaisesti oli miettinyt omaa työskentelyä aikaisemmin kaikkein vähiten."* (Tutkimuspäiväkirja 17.2.2017).

Myyjä B motivoitui kuittien keräämistehtävästä ja analysoikin myyntitapahtumia melko hyvin.

Viimeisen viikon pohdintatehtävän keskusteluissa nousi esiin hänen heittäytymisensä kokeilemaan rohkeasti uusia, vieraaltakin tuntuja juttuja. Myös ajattelun ja pohtimisen tärkeyden hän oli huomannut ja sen, miten oman mielen tilan, energian ja sitkeyden merkitys näkyy työskentelyssä.

*"Loistavaa pohdintaa. Oli ilo huomata, että hän todellakin on alkanut omaa toimintaansa miettimään ja oikeasti analysoimaan sitä, mikä toimii ja mikä ei. Hän on alkanut jopa itsenäisesti tekemään kuittitehtävää, koska on kokenut sen toimivan hänellä."* (Tutkimuspäiväkirja 3.3.2017).

### **Toimintatutkimus myyjä C**

Myyjä C on työskennellyt useamman vuoden yrityksessä. Hänellä on hyvät perustaidot myyntityöstä, ja hän on erittäin motivoitunut oppimaan uutta ja otamaan koko ajan enemmän vastuuta.

Itsearviointi oli hänen osaltaan erittäin realistinen. Haastavimmaksi asiaksi hän kokee sen, kun asiakas torjuu hänen lähestymisensä.

Tavoitekeskustelussa nousi esille myyjän ujous. Hän koki itsensä perusluonteeltaan ujoksi ja koki sen vaikeuttavan lähestymistä silloin kun asiakas vaikuttaa siltä kuin ei haluaisi apua. Kontaktointi ja sen variaatiot sekä useampi kontakti/tunti, nousivat selkeiksi tavoitteiksi.

*”..minulle tuli pienenä yllätyksenä se, että hän kokee itsensä ujoksi. En ole koskaan ajatellut asiaa noin, mutta selittyköhän hänen pieni kontaktien määrä per tunti, sillä ettei hän uskalla lähestyä kaikkia potentiaalisia asiakkaita”* (Tutkimuspäiväkirja 24.1.2017).

Seuraavien viikkojen aikana käytiin useita keskusteluita siitä, kuinka hän turhautuu jos asiakas torjuu toistuvasti hänen kontaktointirytykset.

*”..hän selvästi turhautuu jos tulee torjutuksi. Hienosti pohti äsken sitä, että ottaa liian helposti itseensä ja tuntee itsensä turhaksi, jos ei pääse asiakkaan kanssa samalle aaltopituudelle. Haastoin häntä miettimään mitkä olisi semmoisia asioita, joista voisi jutella kaikkien kanssa. Ja voisiko hän muuttaa omaa suhtautumistaan tuohon asiakkaan torjuntaan.”* (Tutkimuspäiväkirja 10.2.2017).

Myyjä C analysoi erityisesti onnistuneita kontaktointeja sekä kauppvoja. Eräs keskustelu alkoi juuri tällaisen onnistuneen kaupan analysoinnista ja johti onnistuneeseen coaching- keskusteluun.

*”..oli saanut loistavaa palautetta asiakkaalta. Hiljaisena iltana katselukierroksella ollut asiakas olikin innostunut ostelemaan ja kehunut saaneensa parasta palvelua ikinä. Myyjä C kertoi tapahtuman kulun minulle ja haastoin häntä miettimään ja selittämään mikä johti tähän onnistuneeseen tilanteeseen. Hän mietti kontaktointia ja huomasi kääntäneensä hiljaisen illan apatian voitokseen kertomalla asiakkaalle olevansa vain hänen käytettävissään kun kerta muita asiakkaita ei liikkeessä ole. Asiakas oli yllätynyt tuosta repliikistä ja suoruudesta, jolla myyjä hänelle oli puhunut ja lähtenytkin avoimemmin mielin kertoilemaan tarpeistaan.”* (Tutkimuspäiväkirja 18.2.2017).

Väliarviointikeskustelussa tuli esille taas hänen ujous ja vanhoihin tapoihin kangistuneisuus.

*”..kokee jutustelun aloittamisen hankalaksi edelleen vaikka onkin käyttänyt monipuolisemmin erilaisia aloituslauseita. Emme oikein saaneet tästä keskustelua aikaiseksi joka olisi johtanut*

*mihinkään oivallukseen. Kuitenkin haastoin vielä miettimään itselle sopivia uusia tapoja, jotta saisi siitä luontevaa” (Tutkimuspäiväkirja 20.2.2017).*

Kuittitehtävässä oli myös hyvin analysoitu oman STEPin kohdalta miten kontaktointi tehtiin ja miten se meni. Keskustelua ei tästäkään asiasta juuri syntynyt.

*”.. nyt täytyy myöntää, etten oikein enää tiedä mistä lähtisin asiaa purkamaan. Tuntuu, että samaa asiaa pyörittelen. Hän on kehittynyt mutta itse en osaa oikein tarjota hänelle mitään askelta eteenpäin. ” (Tutkimuspäiväkirja 27.2.2017).*

Pohdintatehtävässä hän pohti hyvin omaa toimintaansa ja esille keskustelussa nousi myös se, että vilkkaampina päivinä asiakkaiden kontaktointi ja heidän kanssaan jutustelu on helpompaa.

*”..haastoin vielä miettimään tuota lisää, mitä voisi tehdä jotta saman fiiliksen saisi hiljaisempiin päiviin, miten omaan energia tasoon voisi vaikuttaa ja onko mahdotonta saada aikaan tuo hyvä draivi hiljaisina aikoina” (Tutkimuspäiväkirja 4.3.2017).*

## **Toimintatutkimus myyjä D**

Myyjä D työskentelee yrityksessä ensimmäistä vuotta ja tekee töitä satunnaisesti. Hänellä on kuitenkin pitkä ura kaupanalalla ja paljon kokemusta asiakaspalvelusta ja myyntityöstä. Hän on erityisen hyvä asiakaspalvelija ja tekee myyjistä eniten isoja kauppoja. Hänen itsearviointinsa oli realistinen ja syvällinen. Hän arvioi suurimmaksi haasteekseen epätasaisuuden ja sen, ettei pääse kaikkia asiakkaita luontevasti kontaktoimaan.

Tavoitekeskustelu sujui luontevasti, vaikka se jouduttiinkin olosuhteiden pakosta käymään työn ohessa. Hänen oli helppo asettaa itselleen tavoitteet ja tiedosti heti mitä niiden saavuttamiseksi piti lähteä tekemään.

*”..hänen kanssaan on helppo keskustella työstä. Hän vaikutti motivoituneelta ja pohtii muutenkin usein työtään ja erityisesti siihen liittyviä haasteita” (Tutkimuspäiväkirja 27.1.2017).*

Seuraavien viikkojen aikana hänellä oli vain muutama työvuoro ja niiden aikana käytiin vain muutama lyhyempi keskustelu.

*”..hän pohtii paljon työtään ja tulee mielellään kertomaan onnistumisistaan. Saimme kuitenkin keskustelua myös haasteista ja kokee kuitenkin, että on kontaktoinnissakin parantunut. Omaa ajankäyttöäni olisi pitänyt tehostaa, jotta olisin saanut enemmän keskusteluja näiden kahden viikon ajalle onnistumaan. (Tutkimuspäiväkirja 15.2.2017).*

Väliarviointikeskustelussa hän toi esille sen, että oman työskentelyn analysoiminen on auttanut yllättävän paljon kehittymään ja se on ollut helpompaa kuin hän oli kuvitellut.

*”..hauska huomata, että harjoittelu ja itsensä haastaminen on koettu helpommaksi kuin oli alkuun ajateltu. Se myös antaa osviittaa siitä, että motivaatio kehittyä pysyy yllä vaikka vain vähän tekee töitä meillä.” (Tutkimuspäiväkirja 24.2.2017).*

Pohdintatehtävän keskustelussa käytiin ajatusten vaihtoa samalla aaltopituudella olemisesta asiakkaan kanssa.

*”..hän kokee olevansa parhaimmillaan, kun on samalla aaltopituudella asiakkaan kanssa. Haastoin kysymällä mitä se tarkoittaa ja miten siihen päästään? Kertoi huomanneensa, että alun jutustelulla on iso merkitys ja sillä, että ikään kuin ansaitsee asiakkaan luottamuksen. Hän on myös yksi harvoista, joka kokee olevansa parhaimmillaan hiljaisina aikoina kun on aikaa keskittyä yhteen tai vaan muutamaasi asiakkaaseen kerralla. Mutta on oppinut mukauttamaan paremmin työskentelyään myös kiireisempinä aikoina niin, että pystyy hoitamaan paremmin tilanteen, jossa on useita asiakkaita samaan aikaan. Hienoa pohdintaa ja huomaan, että kehittyminen motivoi entisestään oppimaan uutta ” (Tutkimuspäiväkirja 6.3.2017)*

## **Toimintatutkimus myyjät E ja F**

Myyjä E ja F ovat työskennelleet yrityksessä vasta puolen vuoden ajan ja tekevät vain muutamia vuoroja kuukaudessa. Heidän kohdallaan coaching - prosessi osoittautui kaikkein haastavimmaksi ja sen eteneminen oli käytännössä pelkkien sähköpostiviestien ja täytettyjen arviointilomakkeiden varassa.

Molempien itsearvioinneissa näkyi heidän lyhyt työhistoria yrityksessä. He olivat arvioineet työskentelyään hieman erilaisin kriteerein kuin muut ja keskittyneet enemmän tekniseen osaamiseen, mikä toisaalta onkin kaiken tekemisen lähtökohtana. Myyjä E oli arvioinut omaa työskentelyään kuitenkin melko tar-

kasti ja hyvin realistisesti. Myyjä F taas oli arvioinut osaamistaan pinnallisemmin ja vähemmällä analysoinnilla. Tavoitekeskustelut heidän kanssaan olivat hyvin lyhyet ja ytimekkäät, mutta kumpikin koki hienoksi sen, että myös heidän osaamistaan halutaan kehittää ja ollaan kiinnostuneita siitä.

Molempien väliarvionneissa tuli esille se, etteivät he olleet kamalasti kokeneet vielä kehitystä itse osaamisessa, mutta olivat kuitenkin huomanneet miettivänsä omaa työskentelyä tavoitteensa näkökulmasta aikaisempaa enemmän. Heidän kohdallaan yhteisen työskentelyajan puuttuminen korostui. Lisäksi sitoutuminen prosessiin ja motivaatio kehittymiseen mietitytti.

*”..kovasti mietin, että millä tavalla voisin olla enemmän tukemassa heidän kehitystään. Toisaalta mietin myös, että voiko vaatia samanlaista sitoutumista prosessiin kun ei kuitenkaan ole tarjota tällä hetkellä kuin muutama vuoro. Mutta ehkä pointti onkin juuri siinä, että jokaisen pitäisi haluta kehittyä työssään ensisijaisesti itsensä takia, ei yrityksen.” (Tutkimuspäiväkirja 28.2.2017).*

Pohdintatehtävän vastauksissa tuli myyjä E:n kohdalla esille vuorojen vähäisyyden lisäksi se, ettei hän oikein tiennyt mitä hänen pitäisi tehdä, jotta kehittyisi tavoitteissaan.

*”..uusien työntekijöiden kohdalla coaching ei ehkä toimi samalla tavalla kuin konkareiden. Heidän kohdallaan olisi mentorointi tai koulutus parempi vaihtoehto. Erityisesti myyjä E kokee olevansa hieman epävarma vielä perustaidoiltaan, joten hänelle tämä kaikki analysointi voi olla liikaa, kun ei oikein tiedä edes mitä pitäisi analysoida.” (Tutkimuspäiväkirja 3.3.2017).*

### **Toimintatutkimus tutkijan näkökulmasta**

Tutkimusjakson aikana esimiehen työskentelytapaa muutettiin suunnitelmallisesti. Coachingia alettiin toteuttaa systemaattisesti ja tämä vaati esimieheltä oman työskentelytavan analysoimista ja kehittävää otetta työskentelyyn. Coaching -keskusteluissa käytettiin GROW -mallia sekä kokonaisuudessaan että pieninä osina, esimerkiksi vain edellisen asiakastilanteen analysointi ja vaihtoehdot toimenpiteille, joita siinä olisi voinut toteuttaa. Keskusteluissa käytettiin myös paljon erilaisia kysymyksiä ja valmennettavan kysyessä neuvoa



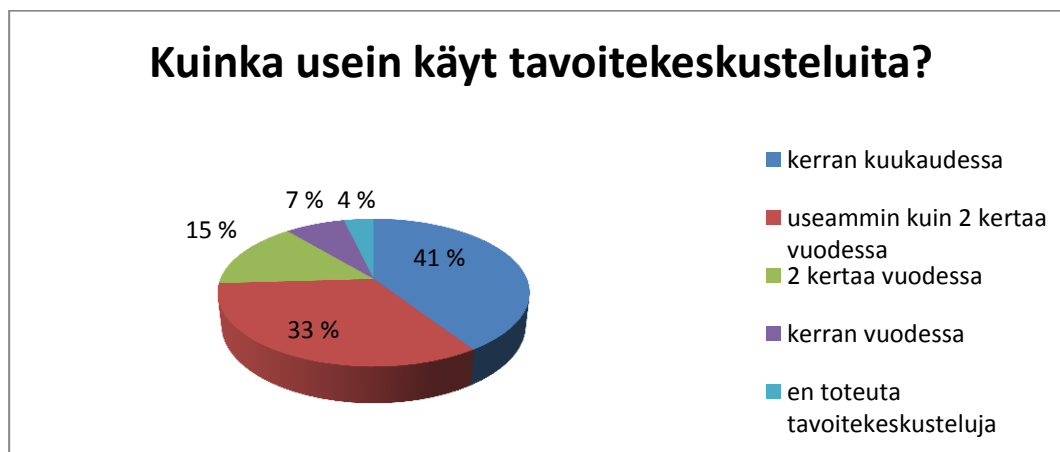
tai apua johonkin tilanteeseen, haastettiin valmennettavaa itse miettimään ratkaisuja valmiiden vastausten sijaan.

Tutkimuksen alussa suunnitelmallisuus ja aikataulutus oli erittäin tärkeää, sillä coaching -prosessi haluttiin aloittaa mahdollisimman vahvasti, jotta työskentelytavasta muodostuisi nopeasti rutiini niin esimiehelle itselleen kuin työntekijöillekin. Erityisesti vähemmän vuoroja tekevien kanssa suunnitelmallisuus ja keskustelujen aikataulutus osoittautui erityisen tärkeäksi koko prosessin ajan. Viikoittain annettiin erilaisia pohdintatehtäviä, jotka osoittautuivat toimiviksi ja pitivät yllä coaching -prosessia silloinkin, kun varsinaisia keskusteluja ei päivittäin käyty. Mitä pidemmälle coaching -prosessi eteni, sen luonnollisemmaksi osaksi päivää ja viikkoa erilaiset coaching -keskustelut tulivat. Myös esimiehen oman työskentelyn analysointi helpottui prosessin edetessä ja coachingin hyödyntämiseen löytyi toimivia ja hyödyllisiä toimintatapoja.

## 5 TULOKSET JA TUTKIMUSPROSESSIN ARVIOINTI

### 5.1 Esimiehille suunnatun kyselytutkimuksen tulokset

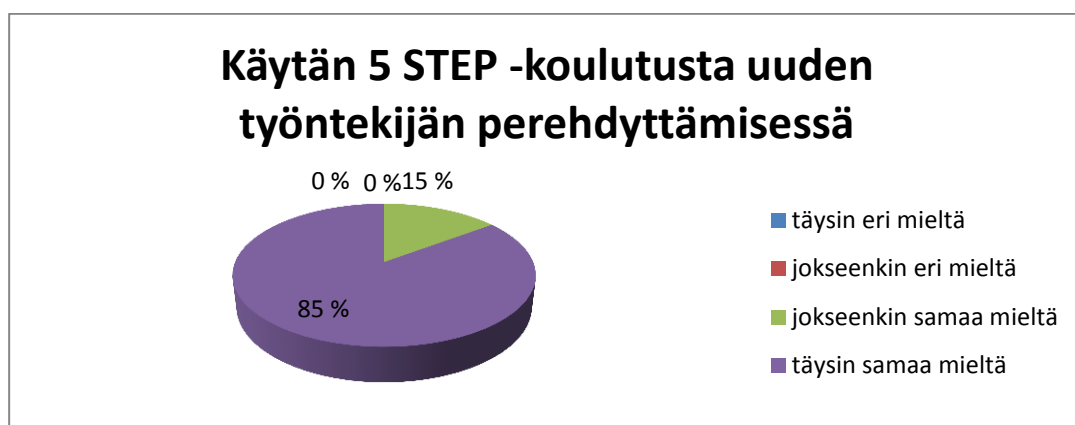
Vastanneista esimiehistä 40 % on työskennellyt yrityksessä 3–5 vuotta, mutta esimiesten joukossa on sekä vasta vajaan vuoden esimiestyössä toimineita että yli kymmenen vuotta esimiestehtävissä toimineita.



Kuva 11. Tavoitekeskustelujen määrä (N= 27)

Suurin osa vastanneista toteuttaa tavoitekeskusteluja kerran kuussa tai ainakin useammin kuin kaksi kertaa vuodessa (kuva 11). Tavoitekeskustelut ovat kestävätkä yleisimmillään noin 10–20 minuuttia, ja niitä käydään joko työn ohessa vapaampana keskusteluna tai erikseen varattuna aikana. Tavoitekeskusteluja käydään erityisesti uuden ACTION PLANin julkaisun yhteydessä, samalla kun asetetut tavoitteet käydään läpi.

5 STEP -myyntiprosessi tunnetaan sekä esimiesten keskuudessa (100 %) että työntekijöiden keskuudessa hyvin. Muutamassa kyselyssä tuli esille, että uusimmat työntekijät eivät vielä olleet saaneet varsinaista myyntikoulutusta, vaikka 5 STEP -myyntiprosessi oli heille perehdyttämävaiheessa pääpiirteittäin opetettukin.



Kuva 12. 5 STEP-koulutuksen käyttö perehdyttämisessä (N=27)

Kaikki vastanneet esimiehet käyttävät 5 STEP -koulutusta uuden työntekijän perehdyttämisessä ainakin jossain muodossa (kuva 12). 5 STEP -myyntiprosessi käydään uuden työntekijän kanssa yhdessä läpi ja hänelle annetaan konkreettisia esimerkkejä siitä, kuinka eri vaiheissa toimitaan ja miten niissä odotetaan työntekijän toimivan.

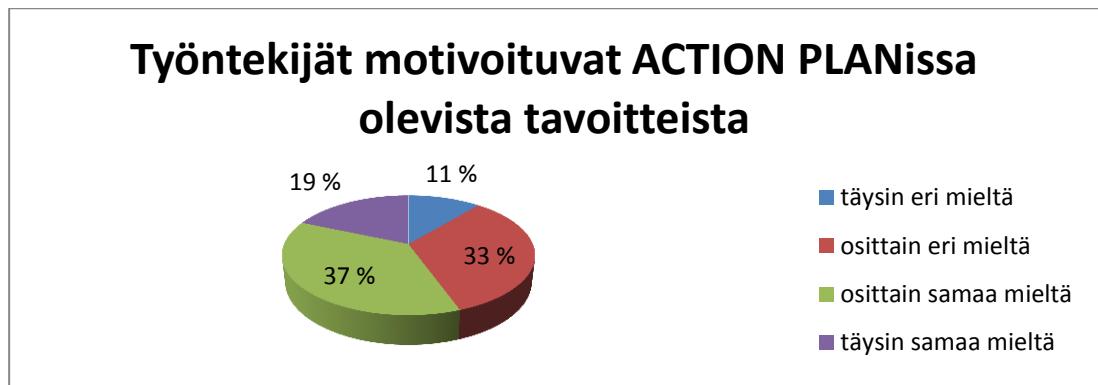
Esimiehet kokevat 5 STEP -myyntiprosessin selkeäksi ja osittain hyödylliseksi (24 % vastanneista) tai hyödylliseksi (67 % vastanneista) apuvälineeksi henkilöstön kehittämisessä. Vastanneista esimiehistä 91 % pitää 5 STEP -prosessia lähtökohtana ACTION PLANien tavoitteiden asettelulle. Yleensä esimiehet asettavat työntekijöiden tavoitteet ACTION PLANeihin itse, mutta 34 % vastanneista esimiehistä kertoo työntekijöiden asettavan myös silloin tällöin itse itselleen tavoitteita. Usein työntekijän kanssa kuitenkin käydään myös esimiehen asettamat tavoitteet läpi niin, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa tavoitteisiinsa.



Kuva 13. Tavoitteiden asettamisen tärkeys (N=27)

Vastanneista esimiehistä suurin osa piti tavoitteiden asettelua tärkeänä (kuva 13) ja tavoitteiden asettaminen koettiin melko helpoksi (71 % vastanneista) tai helpoksi (19 % vastanneista). Konkreettisia tavoitteita kokivat asettavansa joko osittain tai kokonaan kaikki vastanneet esimiehet.

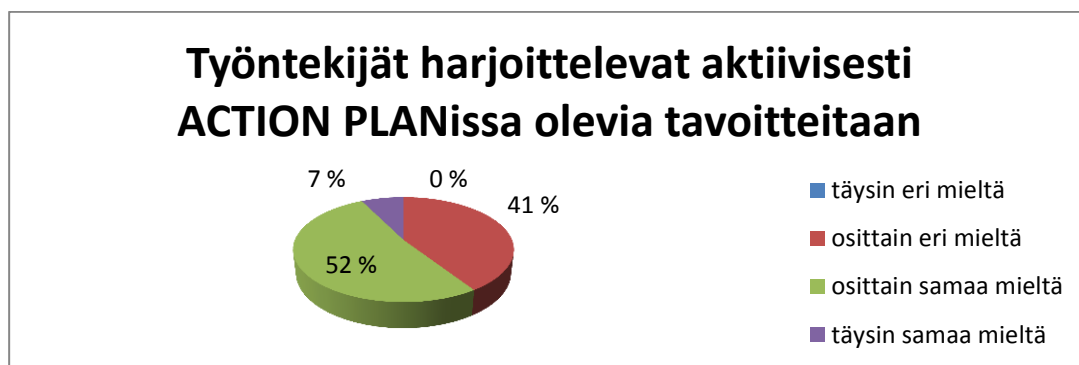
Tutkimuksessa isoimpia eroavaisuuksia ilmeni siinä, kuinka esimiehet kokivat tavoitteiden motivoivan työntekijöitä, kuinka aktiivisesti tavoitteiden saavuttamiseksi harjoiteltiin ja kuinka aktiivisesti harjoittelua seurattiin.



Kuva 14. Työntekijöiden motivoituminen tavoitteista (N=27)

Vastanneista esimiehistä vain 44 % koki, etteivät ACTION PLANeihin asetetut tavoitteet motivoineet työntekijöitä (kuva 14). Näillä esimiehillä oli myös tunne siitä, etteivät työntekijät harjoitelleet aktiivisesti tavoitteidensa saavuttamiseksi (kuva 15) eikä myöskään heidän esimiehinä tekemänsä seuranta ollut tarpeeksi aktiivista (kuva 16). He kokivat koko ACTION PLAN -prosessin vähemmän toimivaksi liikkeessään kuin vastanneet esimiehet, jotka kokivat työn-

tekijöiden motivoituvan tavoitteista, harjoittelevan niitä aktiivisesti sekä seuraavansa itse aktiivisesti tavoitteiden toteutumista.



Kuva 15. Työntekijöiden aktiivinen harjoittelu (N=27)



Kuva 16. Esimiehen aktiivinen seuranta (N=27)

Avoimessa kysymyksessä siitä, millaisia haasteita esimiehillä on tavoitteiden asetteluun ja harjoittelun suhteen, vastauksissa erottui juuri edellisten kysymysten eroja. Lisäksi muutama teema toistui useasti, myös niissä vastauksissa, joissa koettiin prosessi sinänsä toimivaksi.

*Aika ja sen vähyys nousivat vahvasti esille vastauksissa.*

*”hyvin usein aika asettuu vastaan sekä työvuorojen asettelu, jotta ylipäätään ehtii jokaisen työntekijän kanssa olemaan vuorossa edes samassa kuukaudessa on haastavaa.”*

Toinen useasti toistunut asia oli se, että kaikkien työntekijöiden kanssa ei olla säännöllisesti yhtä aikaa töissä, mikä koetaan haastavaksi juuri seurannan kannalta.

*"isoin haaste on kun näet henkilökuntasi joka toinen viikko tai kerran viikossa. Kun näet esim. la ja päivä on hektinen, et ehdi yksinkertaisesti läpi käymään asioita kunnolla."*

*"harjoittelun seuranta vaikeaa kun työntekijä töissä esim. vain sunnuntait."*

Moni vastaaja kuitenkin myönsi, että myös *oman ajankäytön paremmalla suunnittelulla* voisi tähän asiaan vaikuttaa.

*"se, ettei ole "aikaa" käydä asioita läpi. Ehkä sekin parantuisi jos vaan ottaisi sitä aikaa..."*

Ajan käytöllisesti haastavaksi koettiin myös se, että ihmiset ovat erilaisia ja kaipaavat erilaista seurantaa sekä kannustusta kuin toiset.

*"haasteellista tosiaan välillä on tuntien niukkuus joten päällekkäistä aikaa ei juuri ole. Jotkut ihmiset kuitenkin tarvitsee enemmän seurantaa ja tsemppiä kuin toiset.."*

Yksi vahvasti esille noussut teema oli *erilaisten harjoitusten ja konkreettisten treenien keksimisen vaikeus* sekä *tavoitteiden vaihtelevuuden huomioiminen*.

*"täytyy miettiä jokaisen myyjän henkilökohtaiset tavoitteet ja miettiä missä juuri hänen täytyy kehittyä. Harjoitteiden tulee olla selkeitä ja mitattavia eli pitää pystyä seuraamaan miten harjoitellaan/harjoitellaanko."*

*"tuntuu että uusien treenien keksiminen on haastavaa, jolloin treenimotivaatiota on vaikea pitää yllä."*

*"mielenkiintoisia ja vaihtelevia treenejä pitää keksiä, niin porukan saisi innostumaan."*

*"tavoitteiden asettaminen on välillä vaikeaa kun tuntuu että joidenkin kanssa on jo kaikki treenit käyty läpi eikä jaksa turhaan jotain hinkata vain siksi että jotain pitää treenata..."*

Muutama kommentti nosti esille sen, mitä *kehittävä ote* työssä voi parhaimmillaan olla liikkeessä; henkilökuntaa motivoivaa ja persoonan huomioon ottavaa vuoropuhelua.

*"...kuten mainitsin jo aiemmin, koen, että omat henkilökohtaiset keskustelut toimivat kaikkein parhaiten, jolloin ne saa yhdistettyä kyseiseen hetkeen tai kyseiseen viikkoon. Koko kuukaudelle annettu harjoittelu tai fokus unohtuu helposti, siksi suosin vaihtelevia fokuksia viikoittain."*

*”..pääosin kaikki on kuitenkin mielestäni hyvin ja treenit toimii ja niitä tehdään. Ja mikä hienointa niin henkilökunta tulee itse sanomaan, pyytämään lisää treeniä. Ja kertovat rohkeasti mikä ei toimi.”*

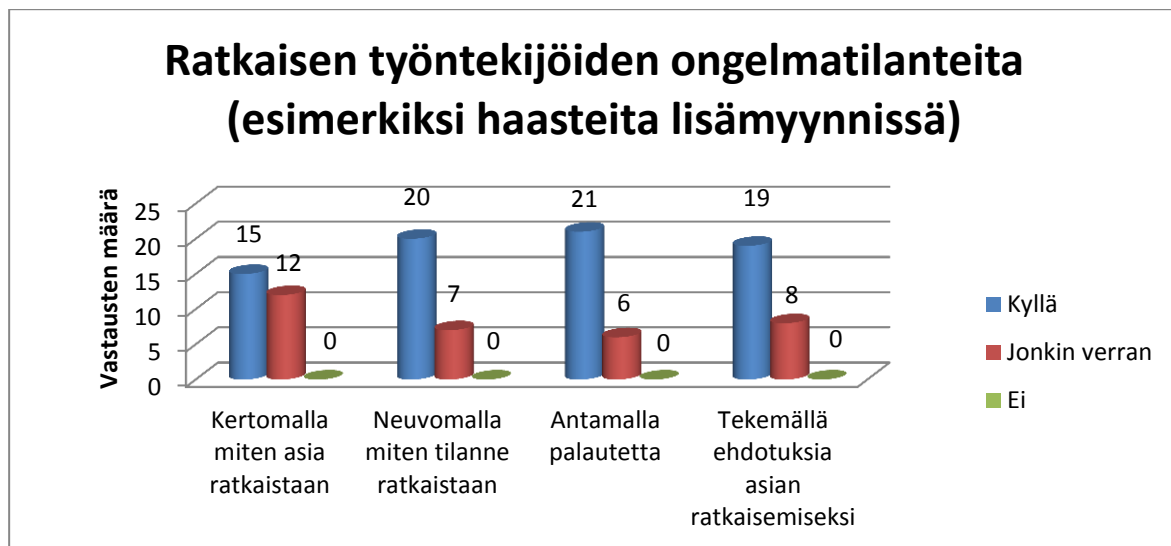
Kyselytutkimuksen toisessa osiossa selvitettiin sitä miten tuttu coaching menetelmänä on ja sitä, millaisia tapoja esimiehillä on ratkaista erilaisia ongelmatilanteita.



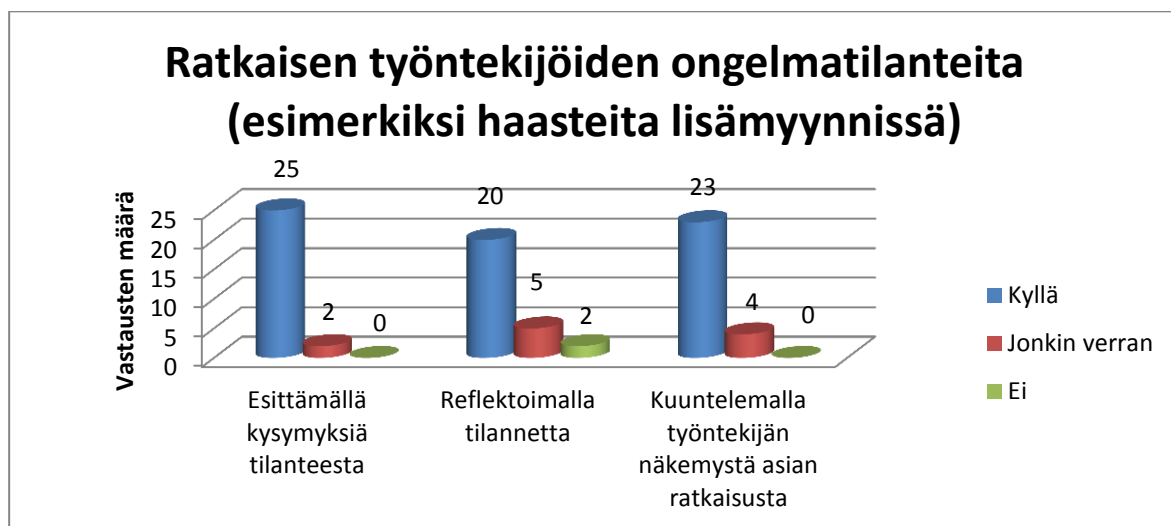
Kuva 17. Coachingin tunnettavuus henkilöstön kehittämismenetelmänä (N=27)

Henkilöstön kehittämismenetelmänä coaching oli tuttu tai osittain tuttu 65 % vastanneista esimiehistä (kuva 17). Vastanneet kertoivat saaneensa tietoa coachingista omalta aluepäälliköltään tai myymäläpäälliköiden koulutustapah- tumista. Vain 7 % kertoi itse opiskelleensa coachingia joko osana jotain koulu- tusta tai omatoimisesti.

Coachingin ja koulutuksen eron arvioi tietävänsä 65% vastanneista, mutta coachingin ja valmennuksen eron uskoi tietävänsä vain noin 30% vastanneis- ta. Coachingin GROW -malli oli tuttu vain noin 22 %:lle vastanneista. Vastanneista esimiehistä 60 % katsoi käyttävänsä coachingia omassa esi- miestyössään.



Kuva 18. Ongelmatilanteiden ratkaisumenetelmät (N=27)



Kuva 19. Ongelmatilanteiden ratkaisumenetelmät (N=27)

Vastauksista ilmenee, että *neuvomista* ja *kertomista* käytetään erityisesti silloin, kun on kyse tilanteesta, johon on selkeät yhtenäiset ohjeistukset, esimerkiksi tuotteiden reklamaatio- ja palautustilanteet. *Palautetta* tilanteista *annetaan* ja *ehdotuksia* asian ratkaisemiseksi tehdään erityisesti silloin, kun huomataan isompia haasteita jossain tietyssä asiassa tai osa-alueissa, esimerkiksi lisämyynnissä tai toiminnassa sovituskopeilla.

Työntekijälle *esitetään kysymyksiä* ja hänen näkemystään kuunnellaan vahvasti silloin kun on kyse yleisemmällä tasolla olevasta myyntityön haasteesta tai esimerkiksi somistuksellisesta näkemyksestä.



Kuva 20. Kiinnostus lisäkoulutuksesta (N=27)

Vastaajista 93 % on kiinnostunut tai erittäin kiinnostunut saamaan lisäkoulutusta coachingista (kuva 20).

*”Kaipaamme enemmän esimies/johdajakoulutuksia, luentoja meille esimiehille, jotta me kehityimme esimiestyössä sekä tiiminjohtajina. kaipaamme konkreettisia keinoja ja apuja arkeen.”*

## 5.2 Toimintatutkimuksen tulokset ja arviointi

Seuraavaksi tarkastellaan palautekeskustelujen pohjalta saatuja toimintatutkimuksen tuloksia ja prosessin arviointia. Arvioinnissa käytetään viitekehyyksenä aiemmin esiteltyä Kirkpatrickin (1998) mallia. Lisäksi luvussa analysoidaan toimintatutkimuksen toteutusta sekä tehdään yhteenveto tutkimuksen aikana opituista asioista.

### Reaktio

Taulukossa 4 on eritelty valmennettavien ajatukset toteutuneesta coaching -prosessista. Suurin osa valmennettavista koki prosessin motivoivana ja hyödyllisenä. Uudenlainen oman työskentelyn analysointi ja miettiminen osoittautui kuitenkin haastavaksi ja alkuun muutamalle jopa hieman turhauttavaksi.



Taulukko 4. Valmennettavien reaktiot valmennusprosessiin

	<b>Valmennettavan reaktio valmennusprosessiin</b>
<b>Myyjä A</b>	Koki alkuun prosessin ja oman työskentelyn analysoinnin turhauttavana. Prosessin edetessä huomasi kuitenkin oman toiminnan miettimisestä tulevan rutiinia ja samalla koki sen ryhdistävän omaa toimintaa. Ei koe coachingin erityisesti motivoivan, mutta ei näe siitä olevan haittaakaan.
<b>Myyjä B</b>	Koki oman työskentelyn analysoinnin ja miettimisen erittäin hyödyllisenä ja koko prosessin erittäin motivoivana. Hän on coachingin avulla pystynyt kehittämään omia taitojaan omasta mielestään paremmin kuin mitä olisi ilman sitä.
<b>Myyjä C</b>	Koki prosessin motivoivaksi ja hyödylliseksi. Näkee kuitenkin hyödyllisemmäksi käytännön työskentelyn kuin pohtimisen ja oman työskentelyn analysoinnin.
<b>Myyjä D</b>	Koki hyödylliseksi ja kehittäväksi miettiä omaa työskentelyään. Erityisesti piti keskusteluista sekä esimiehen kanssa että työtovereiden kanssa ja koki ne motivoiviksi ja opettavaisiksi.
<b>Myyjä E</b>	Koki itsensä ja oman työskentelyn analysoimisen haastavaksi. Kuitenkin kokee, että prosessin aikana nimenomaan oman työskentelyn pohtimisen ansiosta ajatus on pysynyt mukana työskentelyssä ja uskoo sen vuoksi hyötyneensä coachingista. Kuitenkin on huomannut, että oppii paremmin seuraamalla muiden myyjien esimerkkiä.
<b>Myyjä F *</b>	-

\* myyjä F on siirtynyt muihin tehtäviin eikä enää työskentele yrityksessä kuin satunnaisesti

## Oppiminen

Taulukossa 5 on koottu yhteen valmennettavien omat arviot opituista tiedoista ja taidoista.

Valmennettavat kokivat erityisesti oppineensa analysoimaan paremmin työskentelyään sekä olivat tulleet tietoisemmiksi myyntiprosessin eri vaiheiden sisällöistä ja siitä, kuinka toimivat näissä vaiheissa. He kokivat myös oppineensa uusia tapoja työskennellä.

Taulukko 5. Valmennuksen ansiosta tapahtunut oppiminen

	<b>Valmennuksen ansiosta tapahtunut oppiminen</b>
<b>Myyjä A</b>	On oppinut miettimään konkreettisia keinoja tehostaa omaa työskentelyä.
<b>Myyjä B</b>	On oppinut uusia tapoja kontaktoida asiakkaita ja aloittaa keskustelu sekä rohkeutta kokeilla uusia juttuja.
<b>Myyjä C</b>	On oppinut tiedostamaan paremmin omia toimintatapojaan. Kokee myös oppineensa uusia tapoja kontaktoida asiakas.
<b>Myyjä D</b>	On oppinut uusia toimintatapoja ja oppinut erittelemään paremmin omaan tekemiseen vaikuttavia tekijöitä ja olosuhteita.
<b>Myyjä E</b>	Tiedostaa paremmin miten myyntiprosessin vaiheet menevät ja mitä missäkin vaiheessa tulisi tehdä.
<b>Myyjä F*</b>	-

\* myyjä F on siirtynyt muihin tehtäviin eikä enää työskentele yrityksessä kuin satunnaisesti

## Tapa toimia

Taulukossa 6 on koottuna yhteen sekä valmennettavien että valmentajan näkemyksiä siitä, kuinka opittu tieto ja taito on saatu vietyä käytäntöön.

Opittuja taitoja on viety kiitettävästi myös toimintaan ja toimintatapojen muutosta onkin tapahtunut. Isoin muutos on havaittavissa siinä, että valmennettavat analysoivat omaa työskentelyään aktiivisemmin kuin aikaisemmin. He keskustelevat sekä esimiehen että toistensa kanssa erilaisista asiakastilanteista ja etsivät ratkaisuja ja keinoja kehittyä työssään. He myös tiedostavat omat haasteensa ja tekevät aktiivisesti töitä näiden haasteiden selättämiseksi. Myös rohkea uusien tapojen kokeilu ja omalta mukavuusalueelta poistuminen on lisääntynyt.

Taulukko 6. Valmennuksen ansiosta tapahtuva työkäyttäytymisen muuttuminen

	<b>Valmennuksen ansiosta tapahtunut työkäyttäytymisen muuttuminen</b>
<b>Myyjä A</b>	Tiedostaa työskennellessään omat toimintatavat paremmin ja aktiivisesti toteuttaa kehittävää otetta työskennellessään erityisesti omassa fokus steppissä.
<b>Myyjä B</b>	Käyttää rohkeasti erilaisia tapoja, ei enää toista itseään. Kontaktointi ja keskustelu on luontevampaa ja aidompaa.
<b>Myyjä C</b>	Käyttää monipuolisempaa kieltä keskustelussa, on aktiivisempi ottamaan kontaktia ja kontaktointi on luontevampaa. Analysoi myös omaa toimintaansa aikaisempaa enemmän ja avoimemmin.
<b>Myyjä D</b>	Saanut lisää rohkeutta käyttää erilaisia keskustelun avauksia ja osaa muokata omaa toimintaansa paremmin vastaamaan asiakkaan vaatimuksia.
<b>Myyjä E</b>	Itsevarmuutta on tullut lisää, kun on sisäistänyt myyntiprosessin vaiheet. Tämä näkyy mm. rohkeampana toimimisena sovituskopeilla.
<b>Myyjä F</b>	-

\* myyjä F on siirtynyt muihin tehtäviin eikä enää työskentele yrityksessä kuin satunnaisesti

## Hyödyt

Taulukoissa 7–10 on koottu yhteen yrityksen käyttämien myynnintunnuslukujen kehitys tutkimuksen aikana.

Taulukko 7. Kauppaan johtaneet kontaktit %

	Myyjä A	Myyjä B	Myyjä C	Myyjä D	Myyjä E	Myyjä F	Koko liike*
Lähtötilanne	75	51	54	45	100	86	58
Viikko 1	80	54	60	-	60	93	61
Viikko 2	64	66	68	79	-	-	60
Viikko 3	-	61	89	52	-	78	
Viikko 4	60	67	65	55	17	80	64
Viikko 5	76	70	65	-	-	-	70
Viikko 6	69	62	78	-	-	-	62

(\* Koko liikkeen luvussa on otettu huomioon myös myymäläpäällikön luvut sekä palautuskasvatapahtumat)

Taulukko 8. Kontaktit työtuntia kohden

	Myyjä A	Myyjä B	Myyjä C	Myyjä D	Myyjä E	Myyjä F	Keskiarvo
Lähtötilanne	2,3	3,6	1,2	4,4	1,7	2,7	2,7
Viikko 1	3,5	4,3	3,1	-	3,5	2,1	3,3
Viikko 2	3,2	3,7	1,4	2,7	-	-	2,8
Viikko 3	-	5,2	1,8	5,3	-	2,3	3,7
Viikko 4	3,2	3,5	1,8	4,4	1,1	4,5	2,7
Viikko 5	4,7	4,2	2,5	-	-	-	3,8
Viikko 6	5,2	4,6	2,8	-	-	-	4,2

Kontaktoinnin seuranta on täysin työntekijän omalla vastuulla ja se tehdään manuaalisesti, joten täysin paikkaansa pitävää tämä tieto ei inhimillisistä syistä ole. Kuitenkin käytössä oleva toimintatapa on ainut mittari, jolla kontaktointi voidaan mitata. Kontaktointien määrään per työtunti vaikuttaa mm. seuraavat seikat, joita tässä tutkimuksen tuloksissa ei ole eritelty: työvuoron ajankohta viikonpäivänä, työvuoron ajankohta kellonaikana ja asiakkaiden määrä.

Kontaktointien määrässä ja laadussa on selkeästi tapahtunut parannusta. Eriyisesti tämä kehitys näkyy myyjillä B ja C, joilla tavoitteena oli juuri kontaktoinnin määrän ja laadun lisääminen.

Taulukko 9 . Basket quantity

	Myyjä A		Myyjä B		Myyjä C		Myyjä D		Myyjä E		Myyjä F		Koko liike	
Lähtötilanne	1,49	-	1,74	2,03	-	2,44	1,26	1,78	-	3,75	1,38	-	1,55	2,31
Vko 1	1,64	-	1,59	2,43	1,46	2,05	-	-	2,50	1,55	1,67	-	1,64	1,92
Vko 2	1,67	-	1,39	4,67	-	1,81	1,00	1,75	-	-	-	-	1,59	2,07
Vko 3	-	-	1,53	2,17	-	2,78	1,65	1,50	-	-	1,29	-	1,61	2,56
Vko 4	1,62	-	1,35	2,00	-	1,57	1,58	2,00	-	3,00	1,32	-	1,47	1,95
Vko 5	1,50	-	1,46	2,33	-	1,86	-	-	-	-	-	-	1,46	2,01
Vko 6	1,58	-	1,63	1,33	-	2,35	-	-	-	-	-	-	1,56	2,28

Taulukko 10 . Basket size

	Myyjä A		Myyjä B		Myyjä C		Myyjä D		Myyjä E		Myyjä F		Koko liike	
Lähtötilanne	36,3	-	37,2	53,1	-	68,4	30,6	46,9	-	55,0	36,2	-	36,3	56,8
Vko 1	35,8	-	37,6	61,7	39,2	55,9	-	-	40,0	52,2	37,7	-	38,8	56,1
Vko 2	40,7	-	34,6	78,2	-	61,6	22,8	56,6	-	-	-	-	37,6	58,4
Vko 3	-	-	37,3	52,1	-	63,4	39,1	51,8	-	-	34,2	-	38,0	59,9
Vko 4	38,5	-	32,0	54,5	-	46,9	38,6	53,1	-	25,9	31,7	-	35,6	49,9
Vko 5	37,2	-	36,8	56,5	-	69,9	-	-	-	-	-	-	36,2	66,2
Vko 6	38,7	-	40,7	67,8	-	66,6	-	-	-	-	-	-	38,9	64,2

Keskiostoksen kokoa mittaavien basket quantity -tulosten (taulukko 9) ja basket size -tulosten (taulukko 10) raportoinnissa osalla myyjistä on eriteltyä molemmat osastot, koska he ovat sillä viikolla työskennelleet säännöllisesti molemmilla osastoilla. Koko liikkeen basket quantity -luvussa ja basket size -luvussa on huomioitu myös myymäläpäällikön myynnintunnusluvut ja koko liikkeen luku on ilmoitettu tutkimuksen raportoinnissa pääsääntöisesti vertailun vuoksi. Se on myös luku, joilla yrityksen liikkeitä verrataan toisiinsa.

Myös basket quantity -luvussa ja basket size -luvussa on muutosta parempaan havaittavissa, joskaan ei yhtä selkeää kuin kontaktoinnin luvussa. Viikkokohtaisia eroja on paljon, mutta se on hyvin tyypillistä tälle tunnusluvulle. Myyjä A:lla oli tavoitteena juuri lisämyynnin parantaminen ja hänen kohdallaan erityisesti viikot 1,2 ja 4 ovat aloitustasoa paremmat.

Taulukkoon 11 on kerätty yhteenvetona valmennettavien omat arviot osaamisestaan asteikolla 1–10.

Taulukko 11. Oman osaamisen arviointi asteikolla 1–10

	Lähtötilanne	Tavoite	Loppuarviointi
<b>Myyjä A</b>	8	9+	8 ½
<b>Myyjä B</b>	6	8	8+
<b>Myyjä C</b>	6	8	8 ½
<b>Myyjä D</b>	7	8	8
<b>Myyjä E</b>	5	6	6
<b>Myyjä F</b>	7	8	-

\* myyjä F on siirtynyt muihin tehtäviin eikä enää työskentele yrityksessä kuin satunnaisesti

### **Yhteenveto toimintatutkimuksen tuloksista ja arvioinnista**

Coachingin vaikuttavuuden arvioinnissa ja coaching -prosessin onnistumisessa valmennettavan motivaation merkitys korostui erityisen paljon. Valmennettavat, jotka olivat motivoituneita oppimaan ja kokeilemaan uudenlaisia lähestymistapoja työskentelynsä, tunsivat oppineensa ja kehittyneensä prosessin aikana eniten. Myös esimiehen näkökulmasta katsottuna coaching -prosessi sujui luontevammin valmennettavien kanssa, jotka suhtautuivat coachingiin

avoimin mielin ja olivat motivoituneita haastamaan omia toimintatapojaan. Keskusteluihin valmistautuminen ja keskustelurungon luominen auttoi paljon myös heidän kanssaan, joiden oma-aloitteellisuus keskusteluissa ei ollut korkealla. Myös erilaisten persoonallisuuksien huomioonottaminen ja oman tunnetilan muokkaaminen vastaamaan valmennettavan omaa korostui useiden keskusteluiden onnistumisessa.

Suunnitelmallisuus ja esimiehen oman työskentelyn aikataulutuksen osoittautuivat myös tärkeiksi prosessin onnistumisen kannalta. Erityisesti tämä korostui työntekijöiden kanssa, jotka tekivät vähemmän vuoroja. Tutkimuksen alussa keskustelut olivat luonteeltaan hieman teennäisiä, mutta mitä pidemmälle prosessi eteni, sen luontevammiksi keskustelut kävivät.

Erilaiset pohdintatehtävät osoittautuivat toimiviksi keinoiksi haastaa valmennettavia miettimään niin omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan kuin omia toimintatapojaan. Ne pitivät yllä coaching -prosessia silloinkin, kun varsinaisia keskusteluja ei käyty. Pohdintatehtävät toivat myös esille asioita, joihin oli helppo tarttua seuraavassa keskustelussa ja haastaa valmennettava miettimään esille tullutta asiaa lisää.

Haastavinta esimiehelle coaching -prosessissa oli opetella kysymään ja kuuntelemaan kertomisen ja opettamisen sijaan. Erityisesti kiireessä ja silloin, kun valmennettavat suoraan kysyivät konkreettisia neuvoja, oli joskus haastavaakin olla antamatta suoria vastauksia. Tämä korostui erityisesti uusien ja kokemattomimpien työntekijöiden kanssa. Jossain tilanteissa mentorointi tai koulutus olisi varmasti ollut heille coachingia parempi vaihtoehto.

Tutkimuksen merkittävimpana tuloksena voidaan pitää sitä, että kaikki valmennettavat kokivat oppineensa analysoimaan aikaisempaa paremmin omaa osaamistaan ja omaa työskentelyään ja kokivat sen tehokkaana tapana kehittyä työssään.

## Tutkimusprosessin arviointi

Tutkimuksessa käytettiin toimintamallia, joka sopii hyvin yrityksen käytössä oleviin resursseihin sekä tukee yrityksen olemassa olevaa johtamistapaa. Yrityksen esimiehet työskentelevät päivittäin muiden työntekijöiden rinnalla myyntityössä ja coachingin tuominen osaksi päivittäistä henkilöstön kehittämistä, osoittautui hyväksi toimintatavaksi. Coachingin integroiminen käytössä olevaan 5 STEP -myyntiprosessiin loi loogisen rungon tavoitteiden asettelulle sekä henkilöstön myyntityön kehittämiseksi. Myös käytetty GROW -menetelmä sekä tuki että täydensi yrityksen käytössä olevia menetelmiä ja loi coaching -keskusteluille selkeän rungon, jonka pohjalta keskusteluja voitiin käydä tehokkaasti ja lyhyessä ajassa päivittäisen työskentelyn ohessa.

Oman työskentelyn arviointi ja tavoitteiden asettelu osoittautui toimivaksi prosessiksi. Työntekijät olivat aikaisempaa tietoisempia tavoitteistaan, koska olivat ne itse päässeet asettamaan. Viikoittain annetut pohdintatehtävät osoittautuivat hyviksi apukeinoiksi haastaa työntekijöitä omatoimiseen oman työskentelyn analysoimiseen ja helpottivat coaching -keskusteluiden aloittamista erityisesti silloin, kun keskusteluja käytiin lyhyesti työn ohessa.

Haastavaksi osoittautui esimiehen oman ajan käytön hallinta sekä omien töiden priorisointi. Koska yrityksen esimiehillä on iso vastuu myös liikkeiden päivittäisistä töistä, käytettävissä oleva aika esimiestyöhön, myynnin johtamiseen ja erityisesti henkilöstön kehittämiseen on usein vähäistä. Ratkaisuksi osoittautui oman työskentelyn parempi ja tarkempi aikataulutus ja se, että coachingille varattiin aikaa samalla tavalla kuin muillekin esimiehen töille.

Coaching osoittautui erittäin toimivaksi, motivoivaksi ja hyödylliseksi tavaksi kehittää henkilöstön osaamista. Sekä esimiehen että työntekijöiden hyvä motivaatio on edellytys sille, että coaching esimiehen työkaluna henkilöstön kehittämisessä toimii. Myös esimiehen kyky sisäistää valmentava roolinsa ja kyky huomioida ja ymmärtää erilaisia persoonallisuuksia, on edellytys toimivalle coaching -prosessille. Esimiehen tärkeimmäksi tehtäväksi nousi motivoida työntekijöitä omatoimiseen työskentelyyn analysointiin ja kehittämiseen ja sitä kautta oppimiseen, joka johtaa pysyvään toimintatavan muutokseen.

## 6 PÄÄTELMÄT

Yrityksen mahdollisuudet hyödyntää coachingia ovat lähtökohtaisesti todella hyvät, sillä liikkeiden myymäläpäälliköillä on jo tällä hetkellä hyvin valmentava ote johtamiseen.

Yrityksen käytössä oleva 5 STEP -myyntiprosessi malli ja ACTION PLANissa olevat henkilökohtaiset tavoitteet koetaan myymäläpäälliköiden keskuudessa hyödyllisiksi ja tärkeiksi henkilöstön kehittämisvälineiksi. Kuitenkin erityisesti näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tehtävän työn, analysoinnin ja seurannan osalta oli havaittavissa isoja eroja. Monelle haasteita aiheutti erilaisten treeni- en keksiminen ja niiden seuranta vähäisen yhteisen ajan vuoksi. Coaching nähtiin enemmän konkreettisina harjoitteina kuin ajatuksia herättävänä pohdintana ja keskusteluna. Kuitenkin yrityksen resurssitkin huomioiden olisi tärkeää kannustaa työntekijöitä nimenomaan omatoimiseen tavoitteiden asetteluun ja oman työskentelyn analysointiin sekä motivoida heitä kehittämään osaamistaan ja työskentelyään liiallisen ohjeistamisen ja käskemisen sijaan.

Kuten toimintatutkimuksen tuloksista selvisi, haastamalla työntekijöitä oman työskentelyn ja osaamisen analysoimiseen, voidaan motivoida heitä kehittämään työssään. Kun työntekijöillä on mahdollisuudet vaikuttaa omiin tavoitteisiinsa, tapoihinsa työskennellä ja heitä kannustetaan oma-aloitteiseen pohdintaan valmiiden vastausten sijaan, voidaan saavuttaa oppimista, joka muuttaa toimintatapoja pysyvästi. Yrityksen toimipisteissä työskennellään paljon yksin, ja silloin on erityisen tärkeää, että jokainen työntekijä on motivoitunut kehittämään omaa työskentelyä myös omatoimisesti ilman esimiehen valvontaa. Sitoutuminen valmennukseen on varmasti huomattavasti vahvempi silloin, kun työntekijä on itse päässyt vaikuttamaan tavoitteisiinsa ja toimenpiteisiin, joilla työskentelyään kehittää.

Yhtenäistämällä käytäntöjä sekä tarjoamalla esimiehille lisäkoulutusta coachingin käytöstä henkilöstön kehittämismenetelmänä, voitaisiin yrityksessä päästä tilanteeseen, jossa coaching toimisi osana jokapäiväistä henkilöstönjohtamista. Tutkimuksesta syntynyt kehitysidea on luoda koulutus esimiehille coachingista henkilöstön kehittämismenetelmänä. Koulutuksen tarkoituksena



olisi varmistaa, että kaikilla yrityksen esimiehillä olisi tarvittava osaaminen ja myös motivaatio toteuttaa coachingia omassa toimipisteessä. Toinen tutkimuksen aikana syntynyt kehitysidea on rakentaa selkeä suunnitelma ja ohjeistus coachingin käytölle liikkeissä. Tämä sisältäisi tässäkin tutkimuksessa käytetyt itsearviointilomakkeet, tavoite-, väli- ja palautekeskustelupohjat sekä konkreettisia esimerkkejä tavoista toteuttaa coachingia osana esimiehen päivittäistä työtä.

## LÄHTEET

Bramley, P. 1991. *Evaluating Training Effectiveness: Translating Theory into Practice*. Berkshire: McGraw-Hill.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. *Esimies ja coaching – Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. 2. uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma.

Downey, M. 2003: *Effective Coaching: Lessons from the Coach's Coach*, 2.p. Texere, New York.

Ellinger, A.D., Watkins, K.E. & Bostrom, R.P. 1999: Managers as facilitators in learning organizations. *Human Resource Development Quarterly* 10:2, 105–125 ).

Harmaja, T. & Hellbom, K. 2007. Coaching-toimialan kehittyminen ja kasvu. Teoksessa M. Räsänen (toim.) *Coaching ja johtajuus - valmentava ote esimiestyössä*. s.213–229. Helsinki: Edita.

Hirvihuhta, H. 2006. *Coachin - valmenna ja sparraa menestykseen*. Helsinki: Tammi.

Heikkilä, J. 2009. *Kasva, välitä ja valmenna - henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Heikkinen, H.L.T. 2008. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, H.L.T, Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) *Toiminnasta tietoon - toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Joo, B.K. 2005. Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4 (4), 462–488.

Kirkpatrick, D.L. 1998. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. 2. uudistettu painos. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Kirkpatrick, D.L. & Kirkpatrick, J.D. 2005. *Transferring Learning to Behavior: Using the Four Levels to Improve Performance*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

McDermott, M., Levenson, A. & Newton, S. 2007. What coaching can and cannot do for your organization? *Human Resource Planning*, 30 (2), 30–37.

Parppej, R. 2008. *Business Coaching itsesääätelyn kehityksinterventiona*. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Engineering and Management Doctoral Dissertation Series 2008/4.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. *Valmentava johtajuus*. Helsinki: WSOYpro.

Räsänen, M. 2007. Johdanto – Miksi coaching on ajankohtaista juuri nyt? Teoksessa M. Räsänen (toim.) *Coaching ja johtajuus - valmentava ote esimiestyössä*. s.15–20. Helsinki: Edita.

Salomaa, R. 2007. *Business Coaching*. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto. Seminaarityö AKO-53.V / Muutosjohtamisen seminaari.

Santasalo, L. & Åhman, H. 2007. Toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenen coaching. Teoksessa M. Räsänen (toim.) *Coaching ja johtajuus - valmentava ote esimiestyössä*. s.57–76. Helsinki: Edita.

Sydänmaanlakka, P. 2002 *Älykäs organisaatio - tiedon, osaamisen ja suoriutumisen johtaminen*. Helsinki: Talentum Media.

Ulrich, D. 2008. Coaching for results. *Business Strategy Series*, 9 (3), 104-114.

Viitala, R. 2007. Esimiehestä coach. Teoksessa M. Räsänen (toim.) *Coaching ja johtajuus - valmentava ote esimiestyössä*. s. 77–94. Helsinki: Edita.

Whitmore, J. 2002. *Coaching for Performance*. 3.uudistettu painos. Lontoo: Nicholas Brealey Publishing.

Yrityksen koulutusmateriaali, 2017.

Elektroniset lähteet:

International Coach Federation, 2017

Saatavissa:

<https://www.coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=978&navItemNumber=567>, [viitattu 21.2.2017].

Suomen coaching yhdistys, 2017

Saatavissa: <http://www.coaching-yhdistys.fi/mita-coaching-on/> , [viitattu 2.3.2017].

## BESTSELLER RETAIL FINLAND OY:N MYYMÄLÄPÄÄLLIKÖILLE SUUNNATTU KYSELY HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISESTÄ JA 5- STEP MYYNTIKOULUTUKSESTA

Kyselyn tarkoitus on selvittää yrityksen esimiesten käytäntöjä henkilöstön kehittämisessä, coachingin käytöstä esimiestyössä sekä mielipiteitä 5 step-myyntikoulutuksen käytäntöön viemisessä. Kyselyyn voit vastata anonyymisti tulostamalla kyselyn ja lähettämällä sen osoitteeseen:

Vero Moda / Jack & Jones Kotka Susanna Könönen Kauppakeskus Pasaati Keskuskatu 10 48100 Kotka
---

1. KUINKA KAUAN OLET OLLUT BESTSELLERILLÄ TÖISSÄ? \_\_\_\_\_ vuotta

2. KUINKA KAUAN OLET TOIMINUT ESIMIESTEHTÄVISSÄ? \_\_\_\_\_ vuotta

3. KUINKA MONTA TYÖNTEKIJÄÄ LIIKKEESSÄSI ON AKTIIVISENA? \_\_\_\_\_  
(Lukumäärään huomioidaan myös kaikki puitesopimuksilla töitä tekevät, jotka tekevät säännöllisesti tunteja. Äitiys-, vanhempain-, tai opintovapaalla olevia työntekijöitä ei huomioida)

4. KUINKA USEIN KÄYT TYÖNTEKIJÖIDESI KANSSA KEHITYSKESKUSTELUJA?

- a) harvemmin kuin kerran vuodessa
- b) kerran vuodessa
- c) 2 kertaa vuodessa
- d) useammin kuin 2 kertaa vuodessa
- e) en toteuta kehityskeskusteluja

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

5. KUINKA USEIN KÄYT TYÖNTEKIJÖIDEN KANSSA TAVOITEKESKUSTELUJA?

- a) kerran vuodessa
- b) 2 kertaa vuodessa
- c) useammin kuin 2 kertaa vuodessa
- d) kerran kuussa
- e) en toteuta tavoitekeskusteluja

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Millaisia tapoja sinulla on toteuttaa tavoitekeskusteluja?

Kuinka paljon käytät tavoitekeskusteluihin aikaa yhtä työntekijää kohden?

- |               |                          |
|---------------|--------------------------|
| a.) 5-10min   | <input type="checkbox"/> |
| b.) 10-20min  | <input type="checkbox"/> |
| c.) 20-45min  | <input type="checkbox"/> |
| d.) yli 60min | <input type="checkbox"/> |

Valitse seuraavista väittämistä sinun ajatuksia parhaiten kuvaava kohta. Jokaisen kohdan alla on myös tilaa vapaalle kommentille tai lisäkysymys aiheeseen liittyen

- 1= täysin eri mieltä
- 2= jokseenkin eri mieltä
- 3= jokseenkin samaa mieltä
- 4= täysin samaa mieltä

1. **5 STEP** on minulle tuttu

1                      2                      3                      4

Kommentti:

2. Liikkeeni koko henkilöstö on käynyt läpi **5 STEP**- myyntikoulutuksen

1                      2                      3                      4

Kommentti:

3. Käytän **5 STEP**- koulutusta uuden työntekijän perehdyttämisessä

1                      2                      3                      4

Miten?

4. **5 STEP** on mielestäni selkeä

1                      2                      3                      4

Kommentti:

5. **5 STEP** on mielestäni hyödyllinen apuväline henkilöstön kehittämisessä

1                      2                      3                      4

Miten?

6. Käytän **5 STEP**iä lähtökohtana suunnitellessani **ACTION PLAN**issa olevia työntekijöiden henkilökohtaisia tavoitteita

1                      2                      3                      4

Miten?

7. Asetan yleensä itse työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet **ACTION PLAN**iin

1                      2                      3                      4

Kommentti:

8. Työntekijät asettavat itselleen tavoitteita **ACTION PLAN**iin

1                      2                      3                      4

Miten ja kuinka usein?

9. Henkilökohtaiset tavoitteet on mielestäni helppo asettaa **ACTION PLAN**iin

1                      2                      3                      4

Kommentti:

10. **ACTION PLAN**iin asetetut henkilökohtaiset tavoitteet ovat konkreettisia

1                      2                      3                      4

Esimerkki käyttämästäni tavoitteesta:

11. Koen, että tavoitteiden asettaminen **ACTION PLAN**iin on tärkeää henkilöstön kehittymisen kannalta

1                      2                      3                      4

Kommentti:



12. Työntekijät tietävät **ACTION PLAN**issa olevat tavoitteensa

1                      2                      3                      4

Kuinka tavoitteet käydään läpi?

1                      2                      3                      4

Kommentti:

14. Työntekijät harjoittelevat aktiivisesti **ACTION PLAN**issa olevia tavoitteita

1                      2                      3                      4

Miten?

15. Seuraan aktiivisesti harjoittelua ja **ACTION PLAN**issa olevien tavoitteiden toteutumista

1                      2                      3                      4

Miten?

16. **ACTION PLAN**in tavoitteiden asettelu sekä niiden harjoittelu ovat mielestäni toimiva prosessi liikkeessäni

1

2

3

4

Miksi?

Millaisia haasteita sinulla on tavoitteiden asettelun sekä harjoittelun suhteen?

Miten itse kehittäisit **ACTION PLAN**in toimivuutta?

ONKO COACHING HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ SINULLE ENTUUDESTAAN TUTTU?

Kyllä

Ei

Jonkin verran tuttu

Missä olet oppinut sitä?

VALITSE SEURAAVISTA COACHINGIA KOSKEVISTA KYSYMYKSISTÄ SINULLE SOPIVA VAIHTOEHTO.

1. Coachingissa käytetty GROW-malli on minulle tuttu?

Kyllä

Ei

Mikäli vastasit kyllä, kuvaile lyhyesti mitä malli sisältää mielestäsi

2. Tiedän miten coaching eroaa koulutuksesta?

Kyllä

Ei

Mikäli vastasit kyllä, kuvaile näiden kahden menetelmän ero

3. Tiedän miten coaching eroaa valmennuksesta?

Kyllä

Ei

Mikäli vastasit kyllä, kuvaile näiden kahden menetelmän ero

4. Käytän omassa esimiestyössäni coachingia

Kyllä

Ei

Mikäli vastasit kyllä, kuvaile miten käytät coachingia

5. Esimiestyössä ratkaisen työntekijöiden ongelmatilanteita (esimerkiksi haasteita lisämyynnissä)

a.) kertomalla miten asia ratkaistaan  
kyllä  jonkin verran  en juurikaan

b.) neuvomalla työntekijää tilanteen ratkaisemisessa  
kyllä  jonkin verran  en juurikaan

c.) antamalla palautetta ongelmatilanteesta  
kyllä  jonkin verran  en juurikaan

d.) tekemällä ehdotuksia asian ratkaisemiseksi  
kyllä  jonkin verran  en juurikaan

e.) esittämällä kysymyksiä työntekijälle liittyen ongelmatilanteeseen  
kyllä  jonkin verran  en juurikaan

f.) refleктоimalla tilannetta (= käydä läpi jotakin tiettyä tilannetta jälkikäteen)  
kyllä  jonkin verran  en juurikaan

g.) kuuntelemalla työntekijän näkemystä asian ratkaisusta  
kyllä  jonkin verran  en juurikaan

Valitse edellä mainituista keinoista 3 eniten käyttämäsi keinoa ja kerro millaisissa tilanteissa näitä käytät

MIKÄLI YRITYKSESSÄ OLISI TARJOLLA LISÄKOULUTUSTA COACHINGISTA, OLISITKO KIINNOSTUNUT

erittäin kiinnostunut  
kiinnostunut  
vain vähän kiinnostunut  
en kiinnostunut

Miksi?

Kerro omin sanoin ajatuksiasi, joita sinulla on liittyen ACTION PLANiin, 5 STEPiin sekä coachingiin

**KIITOS VASTAUKSESTASI**

# MYYNTITYÖN ARVIOINTILOMAKE ITSE- JA VERTAISARVIOINTIA VARTEN

ARVIOITSIJA \_\_\_\_\_ ARVIOITAVA \_\_\_\_\_

## VALMISTAUTUMINEN MYyntIIN

Asenne

--

Tuotetuntemus

--

Tavoitteet ja niiden  
ymmärtäminen

--

STEP 1 TERVEHTIMINEN

Myyjän rooli  
liikkeessä

--

Katsekontakti ja  
tervehtiminen

--

STEP 2 KONTAKTIN OTTO

Ostosignaalit

--

Kontaktin  
ottaminen

--

Avoimet  
kysymykset

--

STEP 3 TARPEIDEN KARTOITUS

Avoimet  
kysymykset  
tarpeiden  
kartoituksessa

--

Asiakkaan kuuntelu

--

Vaihtoehtojen  
esittely

--

Asukokonaisuudet

--



STEP 4 SOVITUSKOPIT

Oma-aloitteisuus

--

Vaihtoehtojen esittely

--

Rehellinen palaute  
asiakkaalle

--

Myyntiargumentit  
ja niiden käyttö

--

Lisämyynti  
sovituskopeilla

--

STEP 5 KASSA/LOPETUS

Lisämyynti  
kassalla

Asiakkaan  
valintojen  
vahvistaminen  
ja hoito-ohjeet

Positiivisen  
ostokokemuksen  
varmistaminen


# TAVOITEKESKUSTELUPOHJA

NIMI:

TAVOITE STEP:

KONKREETTINEN TAVOITE:

TOIMENPITEITÄ TAVOITTEEN SAAVUTTAMISEKSI:

ASTEIKOLLA 1-10 OMAN OSAAMISEN ARVIO TÄSSÄ STEPISSÄ

-ALKUTILANNE:

-TAVOITE \_\_\_\_\_VIIKON KULUTTUA:

# VÄLIKESKUSTELUPOHJA

1. MILTÄ OMAN STEPIN TREENAAMINEN ON TUNTUNUT?

2. MIKÄ ON OLLUT HELPPOA?

3. MIKÄ ON OLLUT HAASTAVAA?

4. MITEN OLET OMASTA MIELESTÄ KEHITTYNYT OMASSA TAVOITTEESSASI?

5. MITÄ TEET SEURAAVAKSI SAAVUTTAAKSESI TAVOITTEESI?

6. MITÄ TOIVOISIT ESIMIEHELTÄSI?

# PALAUTEKESKUSTELUPOHJA

1. MITÄ MIELTÄ OLET COACHINGPROSESSISTA?

- ONKO OLLUT TOIMIVA?

- ONKO MOTIVOINUT?

2. MITÄ TIETOJA JA TAITOJA OLET PROSESSIN AIKANA OPPINUT?

3. MITEN OPPIMASI NÄKY Y KÄYTÄNNÖN TYÖSKENTELYSSÄ?