



Esimiehen tuen vaikutus yksilöön tiimissä

Senni Virtanen

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Esimiehen tuen vaikutus yksilöön tiimissä

Senni Virtanen
Liiketalouden perustutkinto
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2019

Senni Virtanen

Esimiehen tuen vaikutus yksilöön tiimissä

Vuosi 2019

Sivumäärä 29

Opinnäytetyön tavoitteena oli paneutua yksilön tukemiseen tiimissä ja millaiset asiat vaikuttavat yksilön myyntitulosten parantamiseen ja yksilön hyvinvointiin myyntitiimin jäsenenä. Teoriaosuudessa pureudutaan esimiestyöskentelyyn, tiimityöskentelyyn sekä myynnin johtamiseen. Esimiestyössä käydään läpi esimiehen haasteita ja erilaisia johtamistyynejä. Tiimityöskentelyssä siihen, mikä on hyvä tiimi ja millainen on yksilön rooli tiimin sisällä. Myynnin johtamisessa katsotaan yrityksen strategiaan ja myyntituloksiin vaikuttaviin tekijöihin.

Työn on tehty empiirisen tutkimuksen näkökulmaa. Empiirinen tutkimus tarkoittaa käsitteenä kokemusperäistä, havaintoihin perustuvaa, ja mittaamalla selvitettyä tutkimusta. Työn tutkimuksessa tutkittiin myyntitiimiä, jossa työskenteli niin osa-aikaisia kuin kokoaikaisiakin työntekijöitä. Tutkimus tehtiin nimettömänä kyselyn muodossa. Tiimille ei ennen ollut järjestetty kyselyä heidän työhyvinvoinnistaan. Tiimin jäsenet pitivät tutkimuksen tekoa mukavana keinona päästä nimettömästi vastaamaan kysymyksiin koskien työhyvinvointia ja tuen saantia. Tutkimuksessa selvisi, että yksilön hyvinvointiin ja myyntituloksiin vaikutti resursointi sekä tunne oman työn tärkeydestä.

Keskeisin päätelmä tutkimuksesta oli, että esimiehen tuki myyntitiimin jäsenille yksilöinä, vaikka myynnillinen tavoite on kuitenkin yhteinen, on tärkeässä roolissa. Esimiehen tulee olla ajan hermoilla siitä, kuinka tukea kutakin yksilöä työskentelyssään.

Asiasanat: esimiestyöskentely, tiimityöskentely, hyvinvointi

Senni Virtanen

The effect of management support on the individual in the team

Year	2019	Pages	29
------	------	-------	----

This study deals with the challenges that a person in management or leader position needs to pay attention to in everyday work life. The overall purpose of this work was to address the matters that need to be taken into consideration when talking about individual's sale scores and their wellbeing in a team. This study will discuss theory about management and leadership work, as well as team work - what makes a good team and what is individual's role in the team. In the part about sales management, factors affecting company strategy and sales scores will be considered.

The work has been done from the perspective of empirical research. Empirical research is a concept based on experimental, observation-based, and measured research. First, there was a survey performed at a sales team that employed both part-time and full-time employees. The study was anonymous and in the form of a questionnaire. The team had not previously been surveyed about their well-being at work. The team members saw the study as a convenient way to get anonymous answers to questions about well-being at work and access to support. The study found that the individual's well-being and sales results were influenced by resourcing and a sense of the importance of one's own work.

Keywords: management work, team work, wellbeing

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Työn tavoite ja tarkoitus.....	7
3	Esimiestyöskentely	7
3.1	Esimiehen tehtävät	7
3.1.1	Johtaminen.....	10
3.2	Esimiestyön haasteet.....	10
4	Tiimityöskentely.....	11
4.1	Hyvä tiimi	12
4.2	Yksilönä tiimin sisällä	13
4.3	Yhteisten tavoitteiden asettelu	14
4.4	Palkitseminen ja tukeminen	15
5	Myynnin johtaminen	15
5.1	Asiakkaan ostoprosessi	16
5.2	Yrityksen strategian ymmärrys	17
5.3	Keinoja myyntitulosten parantamiseen	18
5.4	Esimiehen tuen vaikutus yksilön myyntityöhön.....	19
6	Tutkimus Myyntitiimi X-	20
6.1	Tutkimuksen tavoitteet	20
6.2	Tutkimuksen suorittaminen	21
6.3	Tutkimuksen tulokset	21
6.4	Tutkimustulosten analysointi ja kehitysideoita	22
7	Yhteenveto	23
8	Itsearviointi.....	24
10	Lähteet.....	25
11	Kuviot.....	26
12	Taulukot.....	26
13	Liitteet	27

1 Johdanto

Henkilöstön hyvinvointi työyhteisössä ja yksilön tukeminen ovat nousseet vuosien aikana isoon keskusteluun ja tutkinnan kohteeksi. Varsinkin myyntiorganisaatioissa työhyvinvointi näkyy herkästi tuloksissa. Myynnin johtamisen suurimpia haasteita on tulosten saavuttaminen henkilöstöä unohtamatta. Yrityksien myynti koostuu usein monesta eri tiimistä ja henkilöstä. Myyntitiimin sisälle mahtuu monta eri tyyppistä myyjää, persoonaa ja roolia tiimin sisällä. Miten näistä henkilöstä saadaan irti se paras mahdollinen? Miten muokkautuu asiakkaan ostoprosessi ja miten myyjää voi tukea omassa myyntityössään?

Kaikki lähtee liikkeelle hyvästä esimiestyöskentelystä. Kun esimies asettaa tavoitteet selkeiksi ja saavutettaviksi, on henkilöstön helpompi niitä ymmärtää ja tätä kautta asettaa omia tavoitteita. Esimiehen täytyy myös asettaa tavoitteita, joihin itse uskoo. Esimiehen käytös ja asenne työtä ja siihen asetettuja tavoitteita kohtaan heijastuu helposti työntekijöihin. Jos tulosta ja tavoitteisiin pääsyä tarkastellaan koko tiimin osalta yhteensä, on tärkeää huomioida myös, että millaisesta panoksesta työntekijöittäin myyntiluvut koostuvat. Tiimin sisällä olevat yksilöt tekevät työtä eri tavoilla ja eri motivaation lähteillä. Henkilöstön työmotivaation seuranta ja siihen reagointi on tärkeä osa esimiehen roolia. Esimiehen on tärkeää olla kiinnostunut omista työntekijöistään ja myös näyttää tämä kiinnostus heille. Säännöllisillä keskusteluilla henkilöstön kanssa pystyy esimies ylläpitämään juurikin tätä kiinnostusta. Näiden keskusteluiden avulla hänen on helpoin selvittää, että miten eri kannustimet ja palautteen antamisen tärkeys koostuu eri ihmisillä eri tavalla.

Yksilöiden hyvinvointi tiimin sisällä on äärimäisen tärkeää. Jos kuorma tehtävistä töistä kaa-tuu liikaa yhden ihmisen niskaan, on tiimi tällöin epätasapainossa ja tämä saattaa näkyä myös tuloksissa. Tiimin esimiehen täytyy nähdä tilanteet, joissa henkilöä kuormitetaan liikaa ja auttaa häntä purkamaan työtaakkaansa. Työntekijän oma näkemys siitä, kuinka tärkeää työtä hän tekee on yksi työhyvinvoinnin tukipilareista. Henkilö, joka kokee, että hänen työtään arvostetaan ja sillä on merkitystä yrityksen tulokseen tekee usein työnsä erilaisella intohimolla kuin henkilö josta tuntuu että hänen panoksensa ei tuloksessa näy. Tiimissä on tärkeää olla tiiminvetäjä. On se sitten esimies tai joku tiimin jäsenistä, se on työyhteisöstä kiinni. Tiimissä, jossa on johtava kapteeni valmentajan lisäksi, on voittava tiimi.

Yhteisten tavoitteiden ja strategian ymmärtäminen auttaa koko yritystä eteenpäin. Kun suunta, johon mennään ja tavat edetä ovat kaikilla tiedossa, on toiminta läpinäkyvämpää ja ei pääse tapahtumaan sählystä ja tehotonta toimintaa.

2 Työn tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on antaa työelämän edustajalle mahdollisuus selvittää, millainen tilanne hänen työntekijöillään on työhyvinvoinnin ja yleisen jaksamisen suhteen. Tavoitteen saavuttamiseksi on luotu nimetön kysymyslomake johon työntekijät vastaavat. Näitä vastauksia peilataan teoriaan esimiestyöstä ja työhyvinvoinnista. Työn teoriapohjaa on pyritty pitämään selkeänä ja helposti luettavana, jotta esimies voi työssään hyödyntää näitä teorioita ja ajatuksia. Työn tarkoituksena on selvittää tiimissä työskentelevän henkilön hyvinvointi ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Miten esimies voi omalta osaltaan auttaa yksilöä voimaan hyvin työympäristössään? Millaisilla asioilla esimies pitää huolen, että tiimissä työskentelevä henkilö saa tuen jota hän tarvitsee onnistuakseen ja kehittyäkseen työssään? Työtä pyritään pitämään niin sanottuna infopakettina esimiehelle. Työ tehdään empiirisen tutkimuksen näkökulmaa käyttäen. Empiirinen tutkimus tarkoittaa käsitteenä kokemusperäistä, havaintoihin perustuvaa, ja mittaamalla selvitettyä tutkimusta.

3 Esimiestyöskentely

Esimiehiltä odotetaan tänä päivänä paljon. Esimiehen halutaan olla koulutautunut, osaava ja alaistensa työtä konkreettisesti ymmärtävä. Esimies tarvitsee tietoa rooliinsa liittyvistä velvoitteista ja vastuista, työlainsäädännön asettamista rajoitteista ja mahdollisuuksista sekä oman organisaationsa strategiasta ja oman yksikkönsä tavoitteista (Hyppänen, 2013). Tietoa, jota esimiestehtävissä tarvitaan, on nykyään onneksi helposti saatavilla, mutta kaikki lähtee esimiehen omasta tahdosta ymmärtää hänelle tärkeät asiat. Esimiestyö ja esimiesosaaminen, kuten mikä tahansa uusi asia vaatii harjoittelua ja taidon ylläpitoa. Sitä täytyy kehittää ja päivittää muutosten edellyttämässä tahdissa.

Hyvän esimiehen tulee työssään osata havainnoida, kuunnella ja olla läsnä. Hyvä esimies osaa hallita kokonaisuuksia. Esimies ymmärtää motivaation merkityksen ja hyvän työilmapiirin vaikutuksen työntekijöihin. Henkilöstön kouluttaminen ja osaamisen kehittämisen tärkeyden ymmärtäminen on esimiehen luonteelle tärkeää. Kuitenkaan vain olemalla ”hyvä tyyppi” ei vielä taata hyvää esimiestyötä alaisille. Esimiehen vastuulla on rakentaa työnteon puitteet sellaisiksi, että työn sujumisesta, onnistumisista ja kipukohdista keskustellaan työpaikalla. Näin tekemällä esimies varmistaa, että alaiset vaikuttavat työn ja työolojen kehittämiseen ja voivat hyvin. Alaisten vastuuttaminen ja luottamus heidän kykyihinsä ideoida ja löytää ratkaisut todettuihin kipupisteisiin on hyvää esimiestyötä (Johtaminen ja esimiestyöskentely, 2019).

3.1 Esimiehen tehtävät

Esimiehen tehtävistä on kirjoitettu paljon kirjallisuutta. Perinteisessä ja eniten nähdyssä johtamiskirjallisuudessa esimiestyylit jaetaan usein kahteen eri tehtäväalueeseen. On

Leadership-tehtävät ja management- tehtävät. Molemmat tehtävät ovat liiketoiminnan kannalta yhtä tärkeitä, vaikka keskustelua siitä, kumman tehtävät olisivat tärkeämpiä ja kummanlainen johtaja olisi parempi on käyty. Sanontana on kuultu, että managerit tekevät asioita oikein ja leaderit tekevät oikeita asioita. Alla olevasta listauksesta nähdään John Kotterin luomat erot näiden tehtävien välillä.

Management- ja leadership-tehtävät (Kotter 1990)

Management

Luodaan järjestystä ja vakautta ”tekemällä asioita oikein”.

- Suunnittelu
 - hoidettavat asiat
 - aikataulut
 - resurssit
- Organisointi
 - rakenteet
 - työnkuvat
 - säännöt ja seuraukset
- Seuranta/ ongelmien ratkaiseminen
 - tuloksista palkitseminen
 - ratkaisut ongelmiin
 - korjaavat toimenpiteet

Leadership

Luodaan edellytyksiä muutoksille ja kehittymiselle ”tekemällä oikeita asioita”.

- Suunnan osoittaminen
 - visio
 - yksikön ja organisaation yhteys, kokonaiskuvan luominen

- strategioiden määrittäminen
- Ihmisten ohjaaminen
 - päämäärät
 - sitoutuminen tavoitteisiin
 - tiimit ja verkostot
- Motivointi
 - kannustus ja innostus
 - valtuutus
 - tarpeet ja odotukset

Taulukko 1. Leadership & Management

Ei ole olennaista jakaa esimiestyötä tällä tavalla asioiden ja ihmisten johtamiseen. Hyvä esimies tekee molempia, ja hyvä johtaminen on sekä managementtia että leadershipiä (Hyppänen, 2013).

Nykyään esimiehien vaaditaan olevan niin sanottuja hybrideitä näiden kahden tehtäväjaottelun osalta. Tärkeintä on, että esimies toimii rehellisesti ja avoimesti jokaisessa vuorovaikutussuhteessaan. Teoksessa esimies tuottavuuden kehittäjänä (Kauhanen, 2018), kerrotaan amerikkalaisen hallinnon professori Luther Gulickin jo 1930-luvulla luomasta jaottelusta esimiestehtävien rooleista. Näihin nykypäivän hybridiesimiehiin tämä tehtäväjaottelu on mielestäni osuvampi kuin esimiestehtävien jaottelu Kotterin jaottelun mukaan.

Esimiehen tehtävät:

- suunnittelu
- organisointi
- henkilöstön hankinta ja kehittäminen
- ohjaus ja johtaminen (ml. tavoiteasetanta)
- koordinointi
- raportointi
- budjetointi

Taulukko 2 Esimiehen tehtävät (Gulick)

3.1.1 Johtaminen

Yleisemmin johtaja nimitystä käytetään organisaation ylimmästä tasosta, mutta myös lähiesimies on oman tiiminsä tai vastuualueensa johtaja. Johtaminen on ennen kaikkea yhteistyössä toimimista. Tulokset saadaan aikaan ihmisten avulla ja heidän kanssaan. Organisaatio- tasolla sovitut yhtenäiset johtamiskäytännöt luovat oikeudenmukaista ja tasavertaista johtamista (johtaminen ja esimiestyö, 2019). Johtaja luo omalla käyttäytymisellään esimerkin organisaatioonsa. Tämä vaikuttaa alaisten ajatteluun, asenteisiin, mielipiteisiin, arvostuksiin ja käyttäytymiseen. Johtajan liikkeitä seurataan, hänen kontaktimääränsä eri alaisten kanssa päätyvät jonkun reissuvihkoon ja suosikit on listattu (Kultanen, 2016). Varsinkin lähiesimiesten johtamisesta ja johtamistyyleistä on kirjoitettu paljon. Kuten edellisessä kappaleessa on mainittu, on erilaisia ihmisten ja asioiden johtamista, mutta tärkeimpänä pohjalla on esimiehen oma kiinnostus kehittyä ja oppia uusia malleja. Tilanteet vaihtelevat ja siksi esimies ei voi toimia ja johtaa vain yhdellä tavalla, vaan hänen pitää pystyä muuttamaan johtamistyyliään tilanteiden ja henkilöstön mukaisesti. Ei ole olemassa yhtä parasta tapaa johtaa henkilöstöä (Kauhanen, 2015).

Työmaailma muuttuu vuosi vuodelta, ja esimiehen on tiedostettava muuttuvat olosuhteet ja kuitenkin pitää mielessä tärkeät ja toimivat vanhat tavat omassa työympäristössään. Uusimpia johtamistrendejä ei ole väkisin lähdettävä toteuttamaan, mutta ne on hyvä huomioida vanhaa johtamismallia käyttäessä. Erilaisista näkökulmista ja trendeistä huolimatta on kuitenkin johtamisen perusasioiden oltava kunnossa arkisessa esimiestyössä.

Johtamiselle ja johtamistyyleille on ajansaatossa kehittynyt erilaisia näkökulmia johtuen tutkimuksista ja muuttuvista työtilanteista. Tänä päivänä selkeä suuntaus on valmentavaan, keskustelevaan ja osallistavaan johtamisotteeseen. Sillä on tutkitusti saavutettavissa parhaat tulokset. Tähän liittyy myös tavoitteiden asetanta tiimeille ja tarvittaessa yksilöille. Nykyisin se tapahtuu pääasiassa tavoite- ja suunnittelukeskustelun yhteydessä (Kauhanen, 2018). Tavoitteiden asettamisesta niin yksilöille kuin työskentelytiimeille on tullut osa nykypäivän yritysorganisaatioiden strategiaa.

3.2 Esimiestyön haasteet

Esimiestyö on nykyisin haasteellista monestakin eri syystä. Toiminnan olosuhteet saattavat muuttua hyvinkin nopeasti. Henkilöstön moninaisuus lisääntyy ja esimiehen pitäisi tuntea alaisensa hyvin voidakseen ohjata ja palkita kutakin henkilöä parhaalla mahdollisella tavalla (Kauhanen, 2015). Varsinkin tiimiä johtaessa on esimiehellä vielä enemmän haasteita, kuin eri työtehtävissä työskenteleviä henkilöitä johtaessa. Tiimin esimiehenä on hankalampaa ajatella henkilöitä yksilönä ja usein ajatellaan tiimiä vain yhtenä kokonaisuutena. Tiimissä työskentelevien yksilöiden ammatillinen kehitys lasketaan usein esimiehen harteille. Henkilöstön

kehittyminen ja heidän kunnollinen koulutus uusiin tehtäviin ja toimintatapoihin on suuressa roolissa yrityksiä tehokkuutta ajatellen.

Organisaation omat säännöt ja tavoitteet luovat esimiehelle myös haasteita, koska tulee tilanteita, joissa esimies joutuu antamaan henkilöstölle myös ei-toivottuja uutisia ja täten joutua itse kohtaamaan henkilöstön ensireaktiot. Esimiehen tuntiessa tiiminsä hyvin, hän myös tietää tavat, jolla uutisista ja muutoksista kannattaa työntekijöille kertoa.

Henkilöstön tunteminen ja heitä kuunteleminen on asia mikä on useissa tutkimuksissa noussut asiaksi, mihin alaiset toivovat omalta esimiehlältään enemmän aikaa. Tutkimuksien mukaan suurimmiksi ongelmiksi työelämässä koetaan kiire, vähäinen palaute, työn vähäinen palkitseminen, esimiesten vähäinen tuki, epäoikeuden mukainen kohtelu ja töiden heikko organisointi (Joutsenkunnas, 95). Haaste esimiehelle on se, että joskus esimies saattaa olla niin kuormitettu muiden töiden osalta, että aikaa yksittäisille keskusteluille voi olla hankalaa löytää. Näissä tilanteissa on esimiehen tärkeää käydä kertomaan tilanteesta omalle esimiehelleen, jotta tilannetta saadaan helpotettua ja aikaa alaisten kanssa keskustelulle vapautettua.

Esimiehlältä nykypäivänä myös odotetaan isompia tuloksia nopeammin ja tehokkaammin. Koska tehokkaampia tuloksia syntyy tehokkaiden ihmisten avulla, on nykyään organisaatioissa, joissa lähiesimies hoitaa rekrytoimisen suuressa osassa onnistunut rekrytointiprosessi. Esimiehen on osattava palkata henkilö, joka tuo organisaatiolle uutta puhtia ja joka saa tuloksia aikaan mahdollisimman nopeasti töiden aloituksestaan. Huono rekrytointi voi olla yritykselle äärimmäisen kallis sekä liikaa tehoja aikaa vievä. Mikäli työntekijän työsuhte tulee päättyä nopeasti jo koeajan puitteissa, täytyy koko rekrytointiprosessi aloittaa alusta ja työ tämän osalta tehdä kahteen kertaan. Koeajan päättymisen jälkeen ilmenevät ongelmat työntekijän kanssa ovat työyhteisölle hankalia, koska työntekijän irtisanominen ja työsuhteen päättäminen on hankalaa. Koska rekrytointiprosessien koetaan olevan nykypäivänä aikaa vieviä ja yrityksen tehokkuutta laskevia käyttävät suuret yrityksen nykyään hyödyksi ulkoisia rekrytointipalveluita, jotka hoitavan osan rekrytointiprosessista tai kokonaisvaltaisen rekrytoinnin yritykselle.

4 Tiimityöskentely

Tiimityöskentelyä ja yhteistyötä tarvitaan, koska niiden avulla pystytään paremmin kohtaamaan ja hallitsemaan asiakkaiden, markkinoiden ja henkilöstön muuttuvat tarpeet sekä elämään yhteiskunnan jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa (Spiik 2004,110).

Tiimityöhön on siirrytty lähes joka alalla, koska asiat ovat tulleet niin monimutkaisiksi, ettei niitä yhden ihmisen hyvälläkään kokemuksella ja osaamisella kyetä ratkaisemaan. Asiat ja ongelmat vaativat monipuolista tietoa eli yleensä monenlaisia osaajia. Monialaisessa tiimissä voidaan yhteisen tavoitteen eteen hyödyntää monen alan osaamista ja saavuttaa paljon enemmän kuin yhden henkilön työllä (Ojala, 2018). Jopa maailmankuulut suuret yritykset

kertovat, että luottavat tiimeihin yksilöiden sijasta, koska on todettu tiimien ratkaisevan ongelmia nopeammin, ideoimaan paremmin, saavuttamaan tuloksia tehokkaammin ja kehittämään työtä laajemmalla näkökulmalta. Hyvänä esimerkkinä tiimityöskentelystä voidaan pitää erilaisia kehitystyöryhmiä, joissa keskitytään kehittämään yrityksen toimintaa. Kehitystyöryhmiin on yleensä kerätty ihmisiä erilaisista ympäristöistä ja heidän ideanaan on juurikin ajatella asioita laajemmalla näkökannalta ja ideoimaan paremmin.

Tiimien eteenpäin viemisessä tarvitaan aina johtohahmo. Sen hahmon olisi hyvä olla esimies, mutta on myös tiimejä, jossa on erikseen nimetty esimies sekä tiiminvetäjä. Tiimin vetäjän ja esimiehen tehtävät ovat osittain samantapaisia ja osittain päällekkäisiäkin. Tiiminvetäjä osallistuu usein varsinaiseen tiimin työhön. Tämän lisäksi hän toimii tiimin yhdyshenkilönä eli ottaa vastaan tiimille tulevaa tietoa ja välittää tietoa tiimistä ulospäin (Spiik 2004, 184). Esimiehelle on tärkeää tietää tiimin ajantasaiset tuntemukset. Usein tiimin jäsenille on helpompaa kertoa omista tuntemuksistaan tiimin vetäjälle eikä suoraan esimiehelle. Tiimin vetäjä saattaa joutua itse usein myös hankaliin tilanteisiin työntekijöiden ja esimiehen välisissä palautteissa. Näissä tapauksissa on esimiehen tärkeää ymmärtää tiimin vetäjän rooli, että palaute esimiehen työskentelystä ei tule tiimin vetäjältä itseltään, vaan palautetta on annettu tiimin näkökulmasta.

Esimiesten vastuu työyhteisön hyvinvoinnista on ollut ja pitää jatkossakin olla suuri, mutta he eivät ole ainoita velvoitettuja. Työpaikoilla kaikkien on toimittava vastuullisesti yhteisiin tavoitteisiin pyrkien. Jokaisen on syytä aika ajoin katsoa peiliin ja kysyä: Kannanko vastuun omista tekemisistäni? Millaisen panoksen annan oman työni ja koko työyhteisön toimintojen kehittämiseen? Kohtelenko kaikkia työtovereitani oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti? Käytäydynkö asiallisesti? Välitänkö toisista (hyvinvoiva työyhteisö uskaltaa puhua ongelmistaan. Auvinen. E 2014)?

4.1 Hyvä tiimi

Hyvän tiimin perusajatus on se, että tiimi jossa osapuolet täydentävät toinen toisiaan ja jotka pystyvät tuomaan toisistaan parhaat puolet esiin, on tiimi joka pärjää ja tekee tulosta. Hyvässä tiimissä asiat tehdään niin kuin on sovittu, eikä mennä sieltä missä aita on matalin ja sooloilla. Liika sooloilu saattaa johtaa virheisiin, joita muut tiimin jäsenet joutuvat korjaamaan omassa työssään. Tämä hidastaa tiimin tehokkuutta ja aiheuttaa lisää ylimääräistä työtä. Hyvässä tiimissä tiimihenki on innostava ja se luo energiaa. Hyvä tiimihenki voidaan saavuttaa vain sillä, että tiimissä hyväksytään ihmisten erilaisuus ja osoitetaan kunnioitusta toista kohtaan. Jos tiimissä on hyvät ihmissuhteet, auttavat ihmiset mielellään toisiaan. Jos suhteet ovat huonot, autetaan vain, kun on pakko, jos silloinkaan. Kun ihmissuhteet ovat hyviä, korjataan toisten virheitä automaattisesti. Kun ihmissuhteet ovat huonoja, etsitään syyllisiä ja syytetään toista (Spiik 2004, 43)

Teoksessa erilaisten ihmisten johtaminen (Jabe, 2017) kerrotaan tohtori Meridith Belbin tutkimuksesta, jota hän on tiimeille tehnyt. Jokaisella on oma luontainen roolinsa ryhmässä. Belbin on identifioinut seuraavat yhdeksän roolia: ideoija, mahdollisuuksien etsijä, koordinoija, puskiija, arvioija, tiimityöskentelijä, toteuttaja, viimeistelijä ja asiantuntija. Jokaisella heistä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Heikkoudet voidaan välttää valitsemalla joukkoon muita rooleja täydentävä rooli (Jabe, 2017).

	Panos tiimissä / Heikkoudet
Ideoija	Luova, ratkoo ongelmia / Suurpiirteinen, ei kiinnostu rutiineista
Mahdollisuuksien etsijä	Innostunut, kommunikoiva / Ylioptimistinen, jättää asiat kesken
Koordinoija	Osa hyödyntää ryhmää, itsevarma / Manipuloi muita
Puskiija	Dynaaminen, rohkea, sietää paineita / Aggressiivinen
Arvioija	Objektiivinen, strategisesti ajatteleva / Hidas muuttumaan
Tiimityöskentelijä	Yhteistyökykyinen, välttää kitkaa / Päättämätön
Toteuttaja	Kurinalainen, tehokas, luotettava / Joustamaton, hidas
Viimeistelijä	Tunnollinen, pikkutarkka / Huolestuu turhaan, ei delegoi
Asiantuntija	Ammatilleen omistautunut / Kapea kiinnostuksen kohde

Kuvio 1: Belbinin yhdeksän tiimiroolia.

4.2 Yksilönä tiimin sisällä

Kuten jo aiemmassa mainittiin, on tiimin sisällä kaikilla omat roolinsa ja tiimiin mahtuu monta erilaista persoonaa. Jokainen meistä on yksilö ja hyväkin tiimipeluri täytyy nähdä omana persoonanaan. Eri ihmisiä motivoi työssään ja yleisesti elämässään eri asiat, ja se saattaa näkyä myös työtä tehdessä. Jos yksilön arvot eivät kohtaa yrityksen arvojen kanssa, on esimiehen keskusteltava yksilön kanssa ja keksittävä ratkaisu, jolla asiasta voidaan joko päästä yli tai keksiä jokin toinen, välttämättä ei niin mukava ratkaisu.

Esimieheltä odotetaan tukea jokaiselle yksilölle tiimin sisällä ja omanlaista vuorovaikutus jokaista alaistaan kohtaan. Osalle alaisista ei välttämättä äärimäisen aggressiivinen ja käskevä johtamistyyli ole toimiva vaan he sulkeutuvat ja työnteko kärsii. Osa alaisista saattaa taas käyttää niin sanottua lepsua esimiestä hyväkseen, ja työt jäävät tekemättä. Esimiehen on

näistä syistä tärkeää tuntea alaisensa ja muokata johtamistyyliään, mutta ei periaatteitaan, tilanteen ja henkilön mukaan.

Vaikka henkilöt ovat yksilöitä, on esimiehen tärkeää kuitenkin pitää samat pelisäännöt tiimin sisällä riippuen siitä, kuka ryhmän jäsenistä on kyseessä. Esimerkiksi esimies ei voi antaa aina periksi yksilölle, jonka lähestymistapa tilanteisiin on kiukutteleva ja vihainen. Myöskään esimies ei voi vaatia henkilöiltä eri asioita taikka päästää toisia helpommalla kuin toisia. Jos tiimissä koetaan toisen henkilön olevan etuoikeutetumpi kuin muiden, aiheuttaa tämä helposti kitkaa työntekijöiden välille. Työsopimuslaki työsuhteen yleislakina velvoittaa työnantajan kohtelemaan työntekijöitä tasapuolisesti, jollei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua. Työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä huolehtiminen työssä on puolestaan työturvallisuuslain mukaan työnantajan velvollisuus. Yhdenvertaisuuslaki koskee yleisesti ihmisten välistä yhdenvertaisuutta, ja sen tarkoitus on ehkäistä syrjintää myös työelämässä (Reilu esimies kuuntelee ja antaa mahdollisuuksia vaikuttaa, 2018).

4.3 Yhteisten tavoitteiden asettelu

Tiimissä työskennellessä tehokkaita tuloksia saadaan aikaan, kun kaikille tiimissä työskenteleville tiimin tavoitteet kuten myös toimintatavat näiden tavoitteiden saavuttamiseksi ovat selvillä. Myös yleisellä tasolla tiedossa olevat koko organisaation tavoitteet antavat raamit tiimien omille tavoitteille. Mitä enemmän henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa yrityksen tai yhteisön päätöksentekoon mahdollisimman varhain, sitä tyytyväisempiä ihmiset ovat työhönsä ja sitä suurempi heidän vastuun ottamisen halunsa on. Kyse on kokemuksesta, että voin vaikuttaa (Kultanen, 2016).

Usein kun kyse on budjettitavoitteista tai muista liiketoimintaan verrannollisista suurista tavoitteista ei henkilöstöllä usein ole sanavaltaa tähän. Juuri tästä syystä tiimissä on hyvä sopia sitten yhteiset tavat ja uudet kehitysideat, joiden avulla näihin suurempiinkin tavoitteisiin olisi mahdollista päästä.

Esimiehellä on tavoitteiden asettelu vaiheessa suuri vastuu siitä, että tiimi motivoituu tavoitteesta tai ainakin antaa heille tunteen, että tavoite on mahdollinen. Tiimin tavoitteilla on selkeät mittarit. Tiimi saa jatkuvasti tietoa mittareista eli tietoa siitä, miten se on suoriutunut tavoitteisiinsa nähden. Lisäksi tarvitaan osaamista mittareiden hyödyntämiseksi. Tiimin jäsenet ymmärtävät, mitä mittarit tarkoittavat, mitkä asiat vaikuttavat mihinkin mittariin ja miten he voivat itse vaikuttaa mitattavaan asiaan (Ojala, 2018). Esimerkiksi vuosibudjetin pilkkominen kuukausiksi ja tsemppaus kuukausi kerrallaan tavoitteiden pääsyyn on jo osoitus siitä, että esimies ymmärtää alaisiaan ja tahtoo heiltä parasta suoritusta kuitenkin kerralla liikaa vaatimalla.

4.4 Palkitseminen ja tukeminen

Tiimin palkitseminen ja tiimin tukeminen pitäisi aina olla esimiehelle mukava asia. Juuri nämä hetket antavat esimiehestä hyvän kuvan alaisilleen ja antavat heille tunteen, että esimies on aidosti onnellinen heidän saavutuksestaan. Työntekijöiden palkitseminen on yritykselle myös tapa varmistaa, että henkilöt tahtovat pysyä yrityksen palveluksessa ja tällä pystytään myös houkuttelemaan uusia ammattilaisia yrityksen palvelukseen.

Palkitseminen voi olla joko aineellista tai aineetonta palkitsemista. Aineeton palkitseminen on se tunne, minkä työ voi tekijälleen antaa. Aineetonta palkitsemista on mm. tunne onnistumisesta ja tunne oman työnsä tärkeydestä. Juuri näitä aineettomia palkintoja esimies voi antaa alaiselle mm. tiimipalaverissa työntekijän hyvän työn mainitsemisella ja häntä kiittämällä. Aineeton palkitseminen on usein juuri se, mikä motivoi henkilöä työssään. Aineellisella palkitsemisella, josta usein puhutaan myös taloudellisena palkitsemisena, tarkoitetaan rahallista korvausta, jonka työntekijä voi työstään saada. Näitä asioita voi olla mm. tulospalkkaus kuukausittain (ns. provisiopalkkaus), bonusjärjestelmä, jossa bonuksia voidaan saada vuosittain tai kvarttaaleissa sekä perinteinen palkankorotus normaaliin palkkaan. Erittäin usein, kun puhutaan palkitsemisesta, sillä tarkoitetaan yksinomaan taloudellista palkitsemista. Organisaatioiden johtamisen kannalta kuitenkin näyttää siltä, että parhaimmat ja motivoivimmat keinot löytyvät nimenomaan aineettoman palkitsemisen puolelta (Kauhanen, 2015).

Vaikka unelmatilanteissa tiimin sisällä ei ole eritasoisia työntekijöitä, näin kuitenkin usein on. Silloin esimiehen on myös tärkeää osata nähdä, että ketkä yksilöt tarvitsevat mahdollisesti lisää tukea ja koulutusta työhönsä. Esimiehen pitää myös rohkeasti käyttää kaikkia tarjolla olevia keinoja jokaisen henkilön palkitsemiseen. Tärkeää on muistaa, että myös vaatimattomasti suoriutuneita voidaan ohjata ja kannustaa parempiin tuloksiin. Jokainen henkilö on organisaatiossa voimavara. Ei ole huonoja ihmisiä, he saattavat vain olla väärissä tehtävissä (Kauhanen, 2015). Esimiehen tuki juurikin näissä tilanteissa, joissa tiimin välisissä tuloksissa on epätasaisuuksia, tulee tarpeeseen. Heikommin pärjäävät saattavat kokea stressiä tilanteesta ja puolestaan parempaa tulosta tekevät voivat kokea epäoikeuden mukaisuutta.

Myös esimiehen tulisi palkita säännöllisin väliajoin niin sanottu tiimipeluri, joka voi olla esimerkiksi henkilö, joka on joissain tilanteissa ottanut tiimiä reppuselkään hankalana aikana. Tämä palkitseminen voi olla juurikin aineetonta tai aineellista, mutta kuitenkin tärkeää ihmisille on, että työstä saadaan tunnustusta.

5 Myynnin johtaminen

Myynnin johtaminen on suurimmissa määrin tulosten johtamista. Myyjien ja myyntitiimien tulokset näkyvät suoraan yrityksen tuloksessa ja siksi myynnin johtajalla on tärkeä rooli olla mukana myyjän myynnin kehityksessä ja tukemisessa. Myynnin johtaminen on yleensä esimiestyössä vaikeaa. Myyntiä johtavilta esimiehiltä odotetaan paljon, sillä heidän täytyy pystyä

huolehtimaan siitä, että tuloksia tulee ja samalla työntekijöillä on hyvä puitteet työnsä tekemiseen. Tosiasiahan on, että kun myyjällä on aikaa tehdä työnsä ja oikeat työvälineet ja informaatiot työnsä tekemiseen, on tulokset parempia kuin kiireessä rakennetut myyntitarjoukset ja asiakaskokemukset. Myynnin esimies saadakse riittävästi tietoa työntekijöiden suoriutumisesta työssään, tulee hänellä olla käytössään sekä määrällisiä, että laadullisia mittareita. Näiden mittareiden avulla nähdään selkeästi missä tilanteessa myyjä on suhteessa tavoitteisiinsa.

Hankaluuksia aiheuttaa usein se, että työtä on enemmän kuin tekijöitä, jolloin joudutaan myös rajaamaan ja priorisoimaan sekä yksilöiden että ryhmien työtehtäviä. Koska työtehtävien karsiminen ja tärkeysjärjestyksen asettaminen on usein vaikeaa ja edellyttää vastuunottoa, ei ole ihme, että sitä välttelevät sekä työntekijät että heidän esimiehensä ehkä koko linjajohtoa myöten. Seurauksena tästä on voimien hajottaminen, työn mielekkyyden heikkeneminen ja yleinen sähläys, joka pitkään jatkuessa rasittaa kaikkia hermoja ja synnyttää tehotomuutta (Järvinen 2001, 37).

5.1 Asiakkaan ostoprosessi

Yrityksen tuloksen parantamista ja myynnin kasvun kehitystä tarkastellessa on muistettava aina miettiä mitä myydään ja kenelle. Useissa yrityksissä mietitään asiaa vieläkin vuosia sitten kehitetyllä ja vieläkin toimivalla asiakkaan ostoprosessi-kartoituksella. Teoksessa b2b-markkinoinnin ja myynnin pelikirja- yrityksen opas markkinointiin ja myyntiin (Kurvinen & Seppä, 2016) on kuvitettu asiakkaan ostoprosessi alla olevalla tavalla.



Kuvio 2. Asiakkaan ostoprosessi

Jotta asiakkaalle saadaan myyntiä tehtyä, on ensin saatava itsensä asiakkaan tietoisuuteen. Nykypäivänä markkinointi ja myynti ovat tärkeässä yhteistyössä varsinkin uusia asiakkaita hankittaessa. Yrityksien liiketoimintasuunnitelmassa otetaan erikseen huomioon yrityksen

markkinointistrategia. Myös asiakkaalle olon, että tätä hän tarvitsee - saadaan markkinoimalla oma tuote niin hyvin, että myyjän on helppo tarjota tätä ja kertoa lisää siitä, miksi juuri tämä on se mikä ratkaisee kaikki asiakkaan ongelmat. Houkuttelevat mainokset ja ulkoasut toisin sanoen hoitavat asiakkaan koukkuun, ja tämän jälkeen myyjän on tärkeää saada asiakas uskomaan myytävään ratkaisuun.

Nykyään harvoja tuotteita taikka palveluita, joihin olisi vain yksi ratkaisu/toimija. Tämän takia tuotekehitys ja asiakkaan ykkösvaihtoehtona oleminen vaatii hyviä työntekijöitä ja henkilöstöä, jotka pystyvät mukautumaan markkinoiden muutoksiin. Jos pystyy olemaan omalla myytävällä tuotteellaan tai palvelullaan asiakkaalle se paras muihin vastaaviin verrattaessa, on asiakkaan ostopäätöksen varmistaminen helpompaa.

Kun ostaja kokee ongelmansa ratkaisemisen arvoiseksi, hän kerää tietoa mahdollisista hankinta lähteistä. Yksinkertaisissakin ostoissa, kuten makeisten ostossa kuluttaja miettii eri vaihtoehtojen ominaisuuksia, mutta kalliimpien tuotteiden kohdalla tiedonkeruu saattaa olla pitkäkin prosessi (Berström & Leppänen 2018). Nykypäivänä asiakkaat ovat äärimäisen hintatietoisia. Hintoja vertaillaan paljon ja tätä varten löytyy myös erilaisia nettisivuja, jotka tekevät vertailun asiakkaan puolesta. Yrityksien on tärkeää tiedostaan oman tuotteensa hinta ja missä suhteessa tämän on muihin samankaltaisen palvelun tai tuotteen tarjoajiin.

Enää ei osteta niin sanotusti sikaa säkissä, vaan etsitään tuotteesta tai palvelusta kokemuksia muista asiakkailta ja käyttäjiltä. Palautteen keruu myös ostoprosessista tai pienen ajan päästä itse tuotteesta tai palvelusta on nykypäivänä yleistä. Yritykset mielellään tahtovat tietää miten asiakas koki ostoksensa tai itse hankintaprosessiin. Tämä tukee yrityksen kehitystä taas entisestään, kun pienetkin mahdolliset virhekohdat saadaan hoidettua paremmiksi. Varsinkin tilanteissa, joissa asiakas käyttää usein samaan yritystä kokee, että hänen palautteensa on otettu huomioon, luo tämä sitoutuneita asiakkaita ja hyviä asiakaskokemuksia. Tyytyväinen ostaja tekee uusintaostoja ja kenties suosittelee tuotetta tai palvelua muille. Jos asiakas ei ole tyytyväinen, etsii hän muita vaihtoehtoja, joilla tarpeet tyydytetään (Bergström & Leppänen 2018).

5.2 Yrityksen strategian ymmärrys

Jokaisella yrityksellä on omat arvonsa, visionsa ja strategiansa. Visio kertoo siitä, missä yritys tahtoo olla tulevaisuudessa. Strategia on yrityksen pelisuunnitelma vision saavuttamiseksi. Arvot kulkevat yrityksen mukana sen joka päivässä elämässä ja jokaisen työntekijän odotetaan tekevän työtä yritykselle näitä arvoja tukien. Yrityksen strategian tulee olla arvoja tukevaa, ja jokaisen henkilöstössä olevan on tämän takia tärkeää tietää ja noudattaa yrityksen arvoja. Isojen palveluyritysten arvoja voi olla muun muassa Hinku onnistua, ilon kautta työskentely, rohkeus uudistua ja yhdessä onnistuminen.

Esimerkiksi myynnin kasvun ollessa isossa osassa yrityksen visiota, on tehtävä isoja strategisia peliliikkeitä, niin markkinoinnin, myynnin kuin kaikkien muidenkin osastojen toimesta. Jokainen myyjä tietää myydessään, että isompaa kauppaa tarvitaan ja markkinointi hoitaa taas uusien asiakkaiden koukkuun saannin omalla toiminnallaan. Markkinoinnissa tulee ottaa huomioon myös sisäinen markkinointi. Yrityksen palvelut on ensin myytävä omalle henkilökunnalle ja vasta sitten asiakkaille. Sisäisen markkinoinnin tarkoituksena on luoda myyntiä edistävä ilmapiiri koko henkilöstöön (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 24).

Hyvä strategia tekee toiminnasta läpinäkyvää koko organisaatiossa, jolloin kaikki pystyvät seuraamaan edistymistä. Kun kaikki näkevät, missä mennään, jokainen pystyy myös osallistumaan toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Kun valitsemasi ihmiset ovat oman työnsä asiantuntijoita, saat heiltä parhaat näkemykset työnsä tehostamiseksi. Mutta vain silloin, kun kulttuurisi tukee sitä (Kurvinen & Seppä 2016). Jo liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä yritys luo visiolleen strategian. Tätä on kuitenkin tärkeää muuttaa tietyin väliajoin, mutta ei kuitenkaan niin usein, ettei henkilöstö pysy perässä yhteisestä suunnasta.

5.3 Keinoja myyntitulosten parantamiseen

Jos organisaatiossa tuntuu, että nykyiset myyntitulokset eivät näillä myyntikeinoilla tee tulosta, on tärkeää ajatella asioita myös mukavuusalueen ulkopuolelta. Uutta ei synny, ellei vanhaa kyseenalaisteta. Parhaat ja uudet ideat syntyvät monesti ns. tyhmistä kysymyksistä, kun joku uskaltaa ajatella täysin eri tavalla (Spiik 2014, 69). Organisaatiot, jotka tyytyvät nykyiseen tilaansa, ovat usein niitä joille tiputus myyntituloksissa voi muiden yritysten kehittyessä olla suuri. Muutoksia on hyvä tehdä jo aikana, kun yrityksellä menee hyvin. Tällöin näihin tarvittaviin muutoksiin ja kehitysideoihin on usein enemmän resursseja kuin siinä vaiheessa, kun paniikinappulaa on jo painettava. Viisaat yritykset ottavat muun muassa budjetoinnissaan huomioon niin sanotut hiljaisemmat kuukaudet ja valmistautuvat niihin erilaisin markkinointitoimenpitein.

Myyntitulosten parantamiseen voi vaikuttaa suuresti juurikin tavoitteiden selkeys. Kun tavoitteet ovat selkeitä, motivoi se myös myyjä pääsemään niihin. Samalla nämä tavoitteet luovat painetta myyjille tehdä työtään paremmin ja tehokkaammin. Pieni kilpailuhenkisyys, joko henkilön itsensä kanssa tai tiimitoverin kanssa voi tuoda oikeaa boostia tekemiseen.

Erilaisia uusia myyntikeinoja myyntitulosten parantamiseen voidaan lähteä kartoittamaan koulutuksien ja ideariihien avulla. Nykypäivänä myyntikoulutuksia voidaan järjestää joko yrityksen sisäisesti, tai myyjä voidaan lähettää ulkopuolella järjestettyihin myyntikoulutuksiin. Ideariihet ovat hyvä idea kehittää uusia myyntikeinoja. Näihin ideariihiihin on usein koottu

ihmisjoukko, jotka tekevät juuri tätä uudelleen ajattelua ja asioiden kehittämistä nykyisestä parempaan suuntaan.

Henkilöstöstä parhaan tehon ja tuloksen voi saada ainoastaan hyvällä esimiestyöllä ja innostavalla ja määrätietoisella johtamisella. Henkilöstö on varsinkin myyntityössä kuitenkin yrityksen A ja O. Ilman osaavaa, tuettua ja koulutettua henkilöstöä ei myyntituloksista voida odottaa paljoa.

Yksilö pystyy parantamana omia myyntituloksia keskittymällä parempaan valmistautumiseen ennen myyntitilannetta, oman myyntityylinsä tunnistamiseen sekä tavoitteiden saavuttamiseen. Myyntityötä tehtäessä valmistautuminen tilanteeseen on jo puolet kaupasta. On tärkeää, että myyjä tietää kenelle on myymässä ja millaiset tarpeet ostajalla on. Oman myytävän tuotteen tai palvelun tunteminen mahdollisimman hyvin on kriittistä. Perehtymällä tuotteensa etuihin ja hyötyihin myyjä pystyy vakuuttamaan asiakkaansa paremmin kuin pelkillä ominaisuuksilla. Etuja ja hyötyjä tarkastellaan suhteessa kilpaileviin tuotteisiin ja asiakkaan tarpeisiin. Hyöty kertoo, mitä asiakas saa, jos hän ostaa, ja mitä hän menettää, jos jättää ostamatta.

5.4 Esimiehen tuen vaikutus yksilön myyntityöhön

Monet uskovat, että hyväksi myyjäksi synnyttään eikä myymistä voi oppia. Käytännössä kuitenkin hyvin erilaiset ihmiset menestyvät myyntityössä; tärkeintä on myönteinen asenne myymiseen. Hyvä myyjä pitää työstään ja haluaa oppia jatkuvasti uutta. Myyminen on taito, jonka voi oppia ja jota voi parantaa, kuten muitakin taitoja (Bergström & Leppänen 2018). Yksilön myyntityötä johtaessa on tärkeintä ottaa huomioon henkilön tukeminen työssään ja huolehtia, että yksilö tietää omat tavoitteensa ja tarkoituksensa yrityksessä. Aikaisemmin tässä opinnäytetyössä ollaan jo puhuttu miten ihmiset tulee ottaa huomioon yksilöinä, mutta myyntityötä johtaessa on tärkeää ottaa huomioon yksilön kouluttaminen myyntityöhön ja huolehtia, että yksilö tietää mitä on myymässä ja kenelle, koska tämä vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen. Oli tilanne mikä tahansa, myyjän tehtävä on saada aikaiseksi kauppaa. Huippumyyjä osaa perustella yrityksen asiakaslupauksen, soveltaa myyntiprosessia asiakasprofiilin mukaan ja on rohkea klousaaja. Huippumyyjä myy ja nauttii onnistumisista (Hesso, 2015)!

Jokaisella yksilöllä on oma myyntityyli ja esimiehen pitää varmistaa, että yksilön myyntityyli tukee yrityksen toimintaa, mutta samalla antaa tuki henkilön omalle tyylille, koska myynti syntyy paremmin silloin, kun myynti tehdään luonnollisella ja maanläheisellä tavalla. Siksi esimiehen on tärkeää ymmärtää myyjät omanlaisina persooninaan.

Yksilön myynnin tukemiseen liittyy tärkeänä osana keskustelut esimiehen ja myyjän välillä. Kuukausittaisten myyntitulosten läpikäynti kahden kesken on hyvä tapa pysyä kärryillä siitä, miten myyjällä menee ja millaisia myyntitilanteita hänellä on ollut ja myös käydä läpi

kuukauden mahdolliset myyntihaasteet. Esimiehen on tärkeää muistaa, että vaikka työntekijä tietää onnistuneensa ja jopa ylittäneensä tavoitteet, hän tarvitsee siitä huolimatta vahvistukseksi esimiehensä palautteen. Nimittäin jos esimies ei sitä anna, työntekijä tulkitsee sen helposti niin, että organisaatiota ei kiinnosta hänen työpanoksensa. Tämä mielikuva alkaa vähitellen murentaa hänen työmotivaatiotaan ja sitoutumistaan organisaatioon (Järvinen 2001,113).

6 Tutkimus Myyntitiimi X-

Opinnäytetyöni tutkimusosassa tein majoituspalveluita myyvän yrityksen myyntitiimille kyselyn heidän työhyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan. Yleisesti ottaen henkilöstön työhyvinvointiin ja motivaatioon keskittyvät asiat ovat kiinnostaneet minua jo vuosia ja tämän takia aihe opinnäytetyötäni varten oli helppo valita.

Kyseinen myyntitiimi jolle tutkimus tehtiin vastaa yrityksen niin sanotusti nopeasta myynnistä ja osittain heidän työnsä on todella hektistä. Puheluita ja viestejä tulee useita tunnissa ja näihin kaikkiin on vastattava. Tiimissä työskentelee henkilöitä, jotka ovat olleet yrityksen palveluksessa jo pidempään ja henkilöitä, jotka ovat olleet mukana vain muutaman kuukauden. Tiimissä työskentelee kokoaikaisia ja osa-aikaisia työntekijöitä. Osa-aikaiset työntekijät työskentelevät tiimissä iltaisin ja viikonloppuisin. Kokoaikaiset työntekijät tekevät töitä aamuvuorossa normaaleina toimistoaikoina.

Tiimin palkitsemismalli on ennen perustunut pelkästään henkilökohtaisiin myyntituloksiin ja nyt tiimi on juuri vaihtanut palkitsemismallikseen tiimin tulokseen riippuvaisen bonusmallin. Tämä tarkoittaa sitä, että jos kaikki eivät tiimissä kannata korttaan kehoon, saattaa tämä johtaa siihen, että bonuksia ei myöskään voi saada hyvin myyvät myyjät. Aineetonta palkitsemista eli suuria kehuja työyhteisössä ei tämä tiimi valitettavasti usein saa. Tiimiä pidetään lähinnä vain tilausten vastaanottajina, vaikka todellisuudessa koko yrityksen suurin tietotaito myytävistä palveluista on juurikin näillä henkilöillä.

Tiimiin on myös juuri lähiesimiehen lisäksi valittu uusi tiimin vetäjä, joka on pidemmän aikaa jo tiimissä työskennellyt, parhaita myyntituloksia tekevä myyjä. Tämä uusi tiiminvetäjä tulee toimeen kaikkien kanssa hyvin ja näin ollen tiimin jäsenten on helppo kertoa hänelle asioita, jotka heitä askarruttaa. Tutkimuksessa pääaihealueina oli tiimityöskentely, esimiestyöskentely, oma viihtyvyys työssä sekä tavoitteet ja päätökset.

6.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on yleisesti ottaen selvittää tiimin tämän hetkinen tilanne niin työhyvinvoinnin kuin työssä jatkamisen suhteen. Tiimille ei koskaan oltu tehty tiimikohtaista tutkimusta heidän työhyvinvoinnistaan ja nyt kun tutkimus suoritettiin täysin nimettömänä, saivat kaikki kertoa mielipiteensä pelkäämättä henkilöllisyytensä paljastumista.

Varsinkin uudelle tiimin vetäjälle tutkimuksen tulokset ovat tärkeitä, koska näiden avulla hän voi myös lähiesimiehen kanssa pohtia parempia keinoja hyvinvoinnin tukemiseen. Koska tiimissä on siirrytty tiimibonukseen, on tärkeää selvittää mitkä työhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvät asiat ovat pois raiteiltaan, jotta päästään paneutumaan itse myyntitulosten parantamiseen.

Esimiehille on tärkeää olla tietoinen tiiminsä hyvinvoinnista ja siihen liittyvistä epäkohdista. Tiimille valittu uusi lähiesimies ei ollut koskaan tehnyt työtä, jota kyseinen tiimi tekee ja tästä syystä oli tärkeää valita tiimille tiimin vetäjä, joka pystyy kertomaan tulosten perusteella lähiesimiehelle paremmin mitä tuloksissa ilmitulleet epäkohdat pitävät sisällään ja miten näitä epäkohtia voidaan lähteä parantamaan. Koska tiimissä on nyt niin sanotusti kaksi vetäjää (esimies ja tiiminvetäjä) on myös hyvä saada palautetta työntekijöiltä, miten vastuunjako on heidän mielestään onnistunut.

6.2 Tutkimuksen suorittaminen

Tutkimusmuotona opinnäytetyössäni käytetään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus pyrkii yleistämään, sillä se perustuu vastausten määrään. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan yleensä kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä.

Tutkimuksen suorittaminen kyselylomakkeen avulla opinnäytetyössäni valikoitui yhteistyössä tiimin vetäjän kanssa. Keskustelimme aluksi, että kysymyksiä olisi ollut vähemmän ja ne olisi suoritettu kahden keskeisten haastatteluiden avulla. Tiimin vetäjän kanssa päädyimme kuitenkin lopputulokseen, että tiimin sen hetkiselälle tilanteelle oli parempi tehdä hieman laajalaisempi nimettömänä tehty kyselylomaketutkimus. Näin saimme vastauksia useampiin kysymyksiin ja paremman yleiskuvan tiimin hyvinvoinnista. Kysymyksiä yleiseen hyvinvointi kyselyyn tuli lopulta 29 kappaletta (liite 1).

Ennen kyselyn lähettämistä työntekijöille, kysyin vielä tiimin vetäjältä sekä lähiesimiehltä, olisiko heillä vielä jokin kysymys tai näkökulma mihin he tahtoisivat vastauksia. Näitä ei tullut, joten internetlinkki kyselylomakkeeseen lähetettiin tiimille. Kyselylinkki oli auki tiimille kaksi ja puoli viikkoa. Vastauksia tiimiläisiltä tuli kyselyyn nopeallakin aikataululla, mutta muutamia vastauksia odotettiin loman takia. Tiimin vetäjä ei itse vastannut kysymyksiin. Tutkimukseen vastanneita henkilöitä oli yhteensä seitsemän kappaletta. Yksi työntekijöistä ilmoitti, että ei tahto osallistua tutkimuksen tekemiseen. Tutkimustuloksia läpi käydessä tiimin vetäjä ilmoitti minulle tämän henkilön siirtymisestä toiseen tiimiin talon sisällä.

6.3 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tuloksia katsoessa huomaa yleisen mielipiteen työn jatkuvasta hektisyydestä. Työntekijöillä on tunne kiireestä ja työ saattaa välillä olla jopa raskasta. Kuormittavuus

työssä näkyy myös mielipiteessä työn palkkauksen suhteen. Tiimin oli melkoisen yksimielinen siitä, että he ovat valmiita tekemään enemmän kuin vain tarpeellisen. Kutenkin tunne työn tärkeydestä ei valitettavasti heijastu työntekijöille saakka. Työntekijät onneksi itse kokevat työnpanoksensa olevan yritykselle tärkeää, mutta palautetta omasta työstä ei valitettavasti tule tarpeeksi.

Esimiestyöskentelyyn ollaan yleisesti ottaen tyytyväisiä, mutta tiimissä on tunne eriarvoisuudesta. Eriarvoisuuden tunnetta oltiin myös selitetty juurikin työvuoroista riippuvasta syystä. Työn kuormittavuudesta tiimin jäsenten välillä, ja siitä että henkilö koki itsellään olevan saman työkuorman kuin muilla oltiin jokseenkin samaa mieltä. Tiimissä on hieman epäselvää, kuka päätöksiä tekee, mutta tiimissä ollaan tyytyväisiä siihen, että esimiehelle voi esittää toiveita ja ideoita koskien omaa työtä. Tuloksista kävi ilmi, että lähiesimies luottaa työntekijöihinsä ja heidän päätöksiinsä, mutta päätöksien teko-oikeutta ei valitettavasti ylemmältä johtoportaalta anneta tarpeeksi.

Kyselyn tuloksissa ilmeni, että viestinnässä tiimin sisällä on parantamisen varaa. Tietoa, jota työn suorittamiseen vaaditaan ei ole niin helposti saatavilla mitä toivottaisiin. Koska viestintä ei ole parhaimmalla tasolla, ei ole yllättävää, että tiimin sisällä oli kuitenkin hieman epäselvyyttä tavoitteista. Työntekijöiden oma tietoisuus odotuksista heidän työskentelyään kohtaa oli hyvällä mallilla.

6.4 Tutkimustulosten analysointi ja kehitysideat

Kun kyselyyn olivat työntekijät vastanneet, tein vastaukset helppolukuisiksi tiimin vetäjälle kenen kanssa kävin tulokset läpi esimiehen ollessa estynyt muiden työkiireiden takia.

Tutkimuksen tuloksista ja niiden analysointi tiimin vetäjän kanssa oli helppoa. Tiimin vetäjä oli äärimäisen tyytyväinen päätökseen, jonka teimme koskien kyselyn suppeutta ja mitä kaikkea tutkimuksesta olisi hyvä saada selville. Kuten työssä jo aikaisemmin mainittiin, koska tiimin vetäjä on pitkään tiimissä työskennellyt henkilö, oli tiimin vetäjän helppo ymmärtää minäkälaiset asiat saavat mahdollisesti työntekijät vastaamaan tiettyihin kysymyksiin tietyllä tavalla.

Tuloksia läpi käydessä hän osasi jo sanoa, että osa vastauksista ei tullut hänelle yllätyksenä. Esimerkiksi aikaisemminkin mainittu viestinnän puute tiimin välillä on hankalaa tiimin vetäjän mukaan, koska tiimissä työskentelee niin päivävuorolaisia kuin ilta- ja viikonloppuvuorolaisiakin. Tiimin vetäjän kanssa pohdimme eri ratkaisuja tähän, ja hän itse mainitsi ehdotuksena sen, että kerran viikossa hän pyrkii itse viettämään tunnin iltatyöntekijöiden kanssa ja pitää heihin yhteyttä esimerkiksi viestittämällä tai soittamalla heille tiimissä viestittäviä asioita ja huolehtia, että viesti on mennyt myös heille.

Myöskään eriävät mielipiteet koskien palkkausta eivät tulleet yllätyksenä. Koska tiimissä oli juurikin vaihdettu tiimin bonukseen, saattoi joidenkin työntekijöiden ansiot pienentyä siitä, mitä he ennen ovat voineet omalla panostuksellaan tienata. Tavoitteena on juurikin hoitaa kaikki tiimin asiat yleisellä tasolla kuntoon ja tätä kautta lähteä huolehtimaan siitä, että heikompiakin tuloksia tekevät myyjät pääset lähemmäs kovempia myyntituloksia ja sitä kautta kasvattavat koko tiimin bonuspottia. Totta kai osalle tiimin jäsenistä tuntuu hankalalta ja epäpareilulta ajatella asiaa niin pitkällä kaavalla. Tämä näkyy tuloksissa myös kysyttäessä työpaikan vaihdos - ajatuksia. Kehitysideana tähän keskustelimme tiimin vetäjän kanssa siitä, että näille vanhemmille paremmin pärjääville myyjille yrityksen on tärkeää tarjota niin sanottua aineetonta palkintoa. On tärkeää, että näitä hyviä tekijöitä muistetaan kiittää myös johdtoportaan tasolla ja tiimin esimiehen on hyvä käyttää heitä esimerkkeinä tiimipalaverissa myyntiluvuista ja tavoitteista puhuessa.

Tiimin vetäjälle tieto siitä, että tiimin jäsenillä on epäselvää mitkä ovat tiimin vetäjän ja esimiehen tarkat erotellut roolit, oli yllätys. Hän ajatteli, että nämä oli käyty tarpeeksi selkeästi läpi ja ettei tilanteessa pitäisi olla epäselvyyttä. Keskustelimme juurikin viestinnän puutteesta ja tässäkin tämä asia heijastui. Selkeä taulukko esimiehen ja tiimin vetäjän vastuista on hyvä työkalu työntekijöille. Silloin ohjeistus on kaikille sama ja selkeä.

7 Yhteenveto

Esimiestyössä tärkeää on esimiehen kiinnostus työntekijöitään kohtaan. Kun työntekijät kokevat, että esimies on aidosti kiinnostunut heidän tilanteestaan ja haluaa kuulla heidän ehdotuksiaan, kokevat he itsensä ja työnsä tärkeäksi.

Myyntityötä tehdessä henkilön kouluttaminen ja tukeminen ammatillisessa kehittämisessä on tärkeää. Koko yritys hyötyy siitä, että heillä on henkilöstössä osaavaa ja tehokasta henkilöstöä. Myynnin tehokkuutta pystytään lisäämään tiimien avulla. Tiimityöskentelyssä tiimiläiset jakavat osaamistaan ja tietojaan. Hyvässä tiimissä myös tuetaan ja kannustetaan toisia.

Tutkimusta ja työtä kirjoittaessa on monesta eri lähteestä tullut esille juurikin viestinnän tärkeys. Esimiehen viestintä niin keskustelun kuin muiden välineiden avulla on tärkeässä roolissa yksilön hyvinvoinnissa ja työmotivaatiossa. Kun henkilöstö on tietoinen yrityksen tavoitteista ja heillä kaikki tarvittava tieto ja työnsä tekemiseen, on heidän tekemisensä tehokkaampaa ja mielekkäämpää. Oman esimiehen palaute tehdystä työstä nostattaa lisäarvoa jokaisen omalle työlle, vaikka itse tietäisikin jo työpanoksensa tärkeyden.

Hyvässä tiimissä on erilaisia persoonia ja eri asioita arvostavia ihmisiä. Tiimissä, jossa jokainen kokee oman työpanoksensa arvokkaaksi ja kokee, että saa apua jos sitä tarvitsee, on äärimmäisen hyvät lähtökohdat onnistua yhdessä. Tiimin vetäjällä ja esimiehellä on vastuu tiimin operatiivisesta toiminnasta ja siitä, että omalla tiimillä on mahdollisimman hyvät oltava.

Nämä hyvät oltavat on taattava jokaiselle tiimissä työskentelevälle. Yrityksissä, joissa töitä tehdään monessa vuorossa eri tuntimääriä, on huomioitava vähemmänkin töitä tekevät. Tiimin esimiehen tehtävä on toimittaa tiimin kuulumiset ylöspäin johtoportaalille ja huolehtia siitä, että isommillakin tasoilla ymmärretään joka päivästä työtä ja mitä kaikkea se pitää sisällään.

8 Itsearviointi

Opinnäytetyöni aihe muokkautui alkuperäisestä ajatuksestani hiukan työn alkuvaiheessa. Olin ajatellut tekeväni opinnäytetyön, joka käsittelee selkeästi esimiehen tuen vaikutusta yksilön myyntityöhön. Työelämän yhteistyötaho, jolle kyseisen tutkimuksen tein halusi kuitenkin selvittää oman tiiminsä yleistä hyvinvointia. Tämä vei omia ajatuksiani hieman muualle, ja aloin etsimään enemmän tietoa ja kirjallisuutta yleisesti esimiestyöstä ja työntekijöiden motivaattoreista. Halusin käsitellä työssäni myös tiimiä ja tiimityöskentelyä, koska työelämän edustajan kanssa tutkimme juurikin myyntitiimin hyvinvointia. Onnistuin mielestäni hyvin peilaamaan kirjallisuutta tutkimustuloksiin ja saimme työelämän edustajan kanssa hyviä kehittämisideoita juurikin näihin kirjallisuuksiin pohjautuen.

Työni on aikataulutukseltaan ollut minulle äärimäisen haastava. Itse kyselytutkimuksen ja tutkimusten tulosten analysointi suoritettiin hyvin aikataulussa ja työelämän edustaja sai tästä hyvää etua jatkoon. Työni ”puhtaaksi kirjoittaminen” on kestänyt ja venynyt. Tähän syynä on ollut omat henkilökohtaiset haasteeni koulun, työn ja harrastuksieni aikataulutuksen kanssa. Olen kuitenkin yrittänyt käyttää harrastuksienikin pelimatka-ajat kirjallisuutta lukiessa ja lähteitä etsiessä. Löysin mielestäni työhöni hyviä lähteitä, jotka eivät toista toisiaan tai myöskään kumoa toisiaan. Koin, että painetun kirjallisuuden tutkiminen oli minulle helpointa ja luonnollisinta. Olisin voinut kuitenkin työtä tehtäessä etsiä enemmän erilaisia tutkimuksia ja tilastoja esimerkiksi verkkoaineistosta.

Olen työhöni itse melko tyytyväinen, koska tiedän työelämän edustajan hyötynneen työstä ja sain työni kautta myös itse paljon uutta teoriaa ja ajatusmalleja omaan työhöni henkilöstökonsulttina.

10 Lähteet

Painetut

Joutsenkunnas, T, Heikurainen, P. 2003. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WS Bookwell Oy

Järvinen, P.2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy

Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY

Bergström,S, Leppänen,A 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy

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

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Viro: Printon.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana - aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Vaasa: Waasa Graphics. Viitattu 13.4.2019

Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien ratkaisija ja aiheuttaja. Viro: Printon

Kurvinen, J. Seppä, M. 2016. B2B -markkinoinnin & myynnin pelikirja - Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Viro: Printon

Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. Viro: Meedia Zone OÜ

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen- keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki. Meedia Zone OÜ, Viro

Sähköiset

Auvinen. E.2016. Hyvinvoiva työyhteisö uskaltaa puhua ongelmistaan. Viitattu 15.8.2019
<https://www.sttk.fi/2016/04/11/hyvinvoiva-tyoyhteiso-uskaltaa-puhua-ongelmistaan>

Työturvallisuuskeskus. 2019. Johtaminen ja esimiestyöskentely. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 15.8.2019. https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo

Työterveyslaitos. 2018. Reilu esimies kuuntelee ja antaa mahdollisuuksia vaikuttaa. Viitattu 19.8.2019. <https://www.ttl.fi/tyopiste/reilu-esimies-kuuntelee-ja-antaa-mahdollisuuksia-vaikuttaa/>

11 Kuviot

Kuvio 1: Belbinin yhdeksän tiimiroolia

Kuvio 2: Asiakkaan ostoprosessi

12 Taulukot

Taulukko 1. Leadership & Management

Taulukko 2. Esimiehen tehtävät (Gulick)

13 Liitteet

Liite 1: Tutkimuksessa käytetyt kysymykset

1. Työni on haastavaa ja mielenkiintoista
2. Työni on henkisesti raskasta ja stressaavaa
3. Tunnen, että saan työlläni aikaan jotain hyödyllistä
4. Olen ylpeä omista työsaavutuksistani ja tuloksistani
5. Työpanokseni on yrityksemme kannalta tärkeä
6. Tiedän mitä minulta työssäni odotetaan?
7. Yksikköni tavoitteet ovat minulle selvät
8. Saan tehdä työhöni liittyviä päätöksiä riittävän itsenäisesti
9. Saan riittävästi palautetta toiminnastani
10. Esimieheni on kiinnostunut ideoistani ja aloitteistani
11. Saan tarvittavan tiedon hoitaakseni työni hyvin
12. Usein on epäselvää, kuka mistäkin asiasta päättää
13. Palkkatasoni on mielestäni kilpailukykyinen
14. Yksikköni työvälineet ovat asianmukaiset
15. Tieto kulkee yksikössämme hyvin
16. Yksikössämme on hyvä yhteishenki
17. Yksikkömme ihmisillä on mahdollisuus osallistua ja tehdä aloitteita
18. Olemme yksikössämme valmiit tekemään tarvittaessa enemmän kuin meiltä normaalisti odotetaan
19. Koen olevani saman arvoisessa asemassa esimiehelleni muiden yksikköni työntekijöiden kanssa

20. Yksikkömme työntekijät jakavat aktiivisesti tietämystään ja osaamistaan työtovereilleen
21. Työkuorma yksikössäni on pysynyt yleensä kohtuullisena
22. Koen itselläni olevan sama työkuorma kuin muilla yksikköni jäsenillä
23. Esimieheni luottaa alaisiinsa
24. Voin vapaasti esittää näkemykseni esimiehelleni, vaikka olisinkin eri mieltä hänen kanssaan
25. Esimiehelläni on rohkeutta tarttua ongelmiin tarvittaessa
26. Esimieheni antaa tunnustusta hyvistä työsuorituksista
27. Perehdyttäminen uusiin työtehtäviin hoidetaan yksikössämme hyvin
28. Työnantaja tukee ammatillista kehittymistäni
29. Olen viime aikoina harkinnut työnantajan vaihtoa

Liite 2 Tutkimustulokset pylväsdiagrammina

