

Ville Ellonen

VALMENTAVAN ESIMIESTYÖN MERKITYS YRITYKSEN  
TOIMINNASSA

Tuotantotalouden koulutusohjelma  
2016

## VALMENTAVAN ESIMIESTYÖN MERKITYS YRITYKSEN TOIMINNASSA

Ellonen, Ville

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Joulukuu 2016

Ohjaaja: Karinen, Liisa

Sivumäärä: 30

Liitteitä: 1

Asiasanat: Valmentava esimiestyö, asiakastyytyväisyys, henkilökunnan viihtyvyys

---

Opinnäytetyön aiheena oli valmentavan esimiestyön merkitys yrityksen toiminnassa. Tutkimuksen lähtökohtana oli selvittää, miten valmentavalla esimiestyöllä voidaan vaikuttaa yrityksessä eri osa-alueisiin. Työn tavoitteena oli luoda kyselymalli, jota yritys voi käyttää kehittääkseen esimiehiä yksilöllisesti kohti valmentavampaa mallia. Työ toteutettiin kevään 2016 aikana laadullisena tutkimuksena.

Työn teoriaosuudessa käsitellään valmentavaa johtamista, sekä sen vaikutusta asiakastyytyvyyteen ja henkilökunnan viihtyvyyteen. Teoriaosuus pohjautuu kirjallisuuteen, sekä omiin kokemuksiin yrityksessä. Lisäksi yrityksen toimihenkilöt ovat toimineet kyselylomakkeen kehittäjinä.

Työ toteutettiin suunnitellun aikataulun puitteissa. Keskeisimmät työn tavoitteet toteutuivat. Opinnäytetyön tuloksena saatiin luotua yksinkertainen kysely, joka testattiin osalla kohderyhmästä. Kyselylomakkeen lopullisen version käyttöönotto tapahtuu vuoden 2016 lopulla.

## COACHING LEADERSHIPS ROLE IN THE COMPANY`S OPERATIONS

Ellonen, Ville

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Industrial management

December 2016

Supervisor: Karinen, Liisa

Number of pages: 30

Appendices: 1

Keywords: Coaching leadership, customer satisfaction, job satisfaction

---

The subject of this thesis was to survey coaching leaderships role in the company`s operations. The starting point of the study was to find out how coaching supervisory work can be influenced to the different areas of the company. The aim was to create a query tempelete for the company to develop managers individually towards a coaching model. Thesis was made during spring 2016 using a qualitative method.

The theoretical part of the study concerns about coaching supervisory, as well as its influence on customer satisfaction and job satisfaction. The theory is based on the literature as well as my own experiences in the company. In addition the company`s staff has worked as the developers of the questionnaire.

Thesis was conducted accordin to schedule. The main objectives of the work were achieved. As a result of thesis a simple questionnaire was created. It was tested randomly selected members of target group. The final version of the query takes place during 2016.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Toimeksiantaja .....	6
1.2	Työn tavoitteet.....	7
1.3	Tutkimusmenetelmät .....	8
2	TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAMINEN .....	9
2.1	Työhyvinnön portaat –malli .....	10
2.2	Henkilökunnan viihtyvyyden tutkiminen .....	11
2.3	Mittareita .....	12
2.4	Työntekijäkyselyiden tarkoitus .....	13
2.5	Valmentavalla johtamisella työhyvinvointi kasvuun .....	14
3	VALMENTAVA ESIMIESTYÖ .....	16
3.1	Valmentava esimies.....	17
3.2	Valmentava johtaminen Soneralla.....	20
4	JOHTAMALLA KOHTI ASIAKASTYYTYVÄISYYTTÄ.....	21
4.1	Mitä on asiakastyytyväisyys? .....	21
4.2	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen .....	23
5	KYSELYN MUODOSTAMINEN.....	25
6	TULOKSET .....	27
6.1	Vastaukset .....	27
7	YHTEENVETO .....	31
	LÄHTEET.....	32
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Nykyaikainen johtaja ei johda vain oman osaamisen tasonsa mukaan, vaan hänen tarkoituksensa on valjastaa työntekijöidensä taidot yrityksen käyttöön. Johtamistaitojaan esimiesten tulisi käyttää työntekijöiden motivointiin, innostamiseen sekä yhteistyön ja luottamuksen rakentamiseen. Valmentava esimies tarjoaa omat työkalut käyttöönsä työntekijöilleen, jotta he pystyvät itsenäiseen työskentelyyn ja tarvittaessa auttavat toisiaan yhteisen päämäärän saavuttaakseen.

Esimies on viime kädessä vastuussa tiiminsä tuloksesta, mutta yksilöiden tulisi ymmärtää oman tekemisensä tärkeys lopputuloksen kannalta. Jokaisella meistä on erityisosaamista, jokin asia missä olemme parempia kuin muut. Tuon asian löydyttyä ollaan todella lähellä yksilön maksimaalisen potentiaalin hyväksikäyttöä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Yksilöiden ei ole tarkoitus seurata esimiestään sokeasti. Heillä on taitoja, joita esimies ei välttämättä tiedä olevan. Siksi heitä tulee kannustaa olemaan omia itsejään, näin jokaisesta saadaan kaikki irti. Esimiehen vastuulla on työntekijöiden ohjaaminen oikeaan suuntaan. Työntekijä voi omata taitoja, jotka voivat kantaa pitkälle, mutta joista hän ei itse ole tietoinen. Nämä ovat kultajyväsiä, jotka esimiehen tulee saada valjastettua yrityksen käyttöön mahdollisimman tehokkaasti.

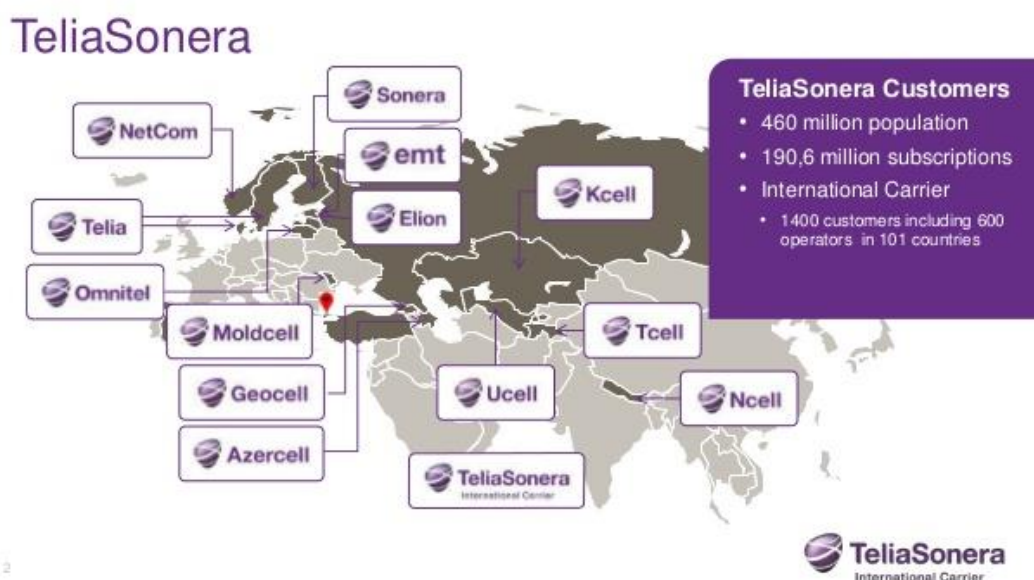
Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan työntekijöiden osaamisen kehittämismallia, jossa työntekijää ohjataan kohti ratkaisua ja oivallusta, ilman valmiiden vastausten antamista. Valmentava johtajuus kannustaa avoimuuteen, luo uskoa ihmisiin ja hyödyttää kaikkia osapuolia. Aihe on pinnalla maailmanlaajuisesti ja sen hyödyistä ja haitoista käydään keskustelua laaja-alaisesti useiden eri alojen yritysten toimesta.

Nopeasti muuttuvissa, oppivissa organisaatioissa esimiehen vuorovaikutus- ja ihmisuuhdetaidot nousevat suureen rooliin. Työyhteisöön rakennettu luottamus kantaa muutosten ja vastoinkäymisten yli, kun kaikkien katse on suunnattu kohti yhteistä maalia

ja erilaiset työntekijät saavat kukin loistaa vuorollaan. Oma tähtihetki luo uskoa tulevaisuuteen ja samalla ympärillä olevat näkevät, mitä heidän tulee tehdä seuraavalle tasolle noustakseen.

## 1.1 Toimeksiantaja

TeliaSonera tarjoaa verkkoyhteyksiä ja televiestintäpalveluja Pohjoismaissa ja Baltian maissa, Euraasian kehittyvillä markkinoilla – Venäjä ja Turkki mukaan lukien – sekä Espanjassa. TeliaSoneran palvelut auttavat ihmisiä ja yrityksiä viestimään helposti, tehokkaasti ja ympäristöystävällisesti. Yhtiön tavoitteena on olla kaikilla markkinoillaan suurin, tai toiseksi suurin operaattori tarjoamansa parhaan asiakaskokemuksen ja korkealaatuisten verkkojen sekä kustannustehokkaan toimintansa ansiosta. TeliaSonera on myös Euroopan johtava tukkumyyntitoimittaja kokonaan omistamansa kansainvälisen verkon kautta. Vuonna 2014 TeliaSoneran liikevaihto oli 101,1 mrd. kruunua, käyttökate 35,2 mrd. kruunua ja osakekohtainen tulos 3,35 kruunua. TeliaSoneran osake noteerataan Nasdaq:ssä Tukholmassa ja Helsingissä. (TeliaSoneran www-sivut 18.3.2015)



Kuva 1. TeliaSoneran levinneisyys ja sen muut operaattorit Euroopassa. (TeliaSoneran www-sivut)

Kuten kuvasta 1 käy ilmi, on TeliaSoneralla monia enemmistöomisteisia toimintoja Pohjoismaissa, Baltian maissa, Espanjassa sekä Euraasiassa. Lisäksi sillä on osakkuusyhtiöitä Venäjällä, Turkissa ja Latviassa. TeliaSoneran asiakkaat tunnistavat yrityksen eri markkina-alueilla yhteisestä brändi-identiteetistä. Logossa näkyy TeliaSoneran kansainvälinen vahvuus ja samalla myös vahva paikallinen läsnäolo, joka näkyy tunnettujen brändinimien muodossa. Monilla markkina-alueilla on myös niin sanottuja halpabrändejä, kuten Tele Finland Suomessa. Ne kilpailevat käyttäen erilaista markkinointi strategiaa, tavoittaen näin erilaisia asiakasryhmiä.

TeliaSoneran ydin missio ja visio perustuvat 3 asiaan; uskallamme (dare), välitämme (care) ja yksinkertaistamme (simplify).

Me uskallamme

- Innovoida: jakamalla ideoita, ottamalla riskejä ja oppimalla jatkuvasti
- Johtaa; asiakkaiden kautta, haastamalla itseämme

Puhua suoraan; kertomalla mielipiteemme ja huolenaiheemme

- Me välitämme
- Asiakkaistamme; tarjoamalla ratkaisuja juuri heidän tarpeisiinsa

Toisistamme; tukemalla, kunnioittamalla ja rehellisyyden kautta.

- Maailmastamme; toimimalla vastuullisesti ja sopusoinnussa eettisten normien kanssa.
- Me yksinkertaistamme

Toteuttamisen; käytännöllisten ja nopeiden ratkaisujen avulla.

- Tiimityön; käyttämällä selkeää kieltä, aktiivista yhteistyötä ja jakamalla tietoa.
- Toimintamme; tehokkaiden prosessien ja selkeän omistuksen avulla.

## 1.2 Työn tavoitteet

Työ on laadullinen tutkimus. TeliaSonera halusi yleisen selvityksen siitä, miten valmentavalla esimiestoiminnalla voidaan vaikuttaa tulokseen sekä työntekijöihin sen takana. Työssä arvioidaan valmentavan esimiestyön merkitystä tulokseen, asiakastyty-

väisyyteen ja henkilökunnan viihtyvyyteen. Työn toteutus tapahtuu kirjallisuuden antamien esimerkkien sekä omiin kokemuksen ja näkemyksiin pohjautuen. Tietoa Telia-Soneran konseptista saadaan siitä vastaavan henkilön kautta, jonka on tarkoitus myös kertoa esimiesten koulutuksesta. Tavoitteena on luoda selvitys siitä, mitä valmentavalla esimiestoiminnalla voidaan saavuttaa ja miten sen kehittämistä voidaan mitata erilaisten mittareiden avulla. Selvityksen pohjalta luodaan kyselymalli, jonka avulla on mahdollista selvittää työntekijöiden näkemystä esimiestoiminnasta ja etenkin sen valmentavuudesta. Sen tulosten pohjalta on mahdollista saada tietoa toimipaikkakohtaisesti valmentavan esimiestyön toimivuudesta ja sitä kautta sen kehittäminen on osa-alueittain yksinkertaisempaa. Kysely jaetaan osalle kaupan myyjistä. Heidän vastauksensa perusteella pyritään löytämään kehitettäviä asioita. Tulosten analysoinnissa ei keskitytä kehitettävien asioiden osalta pelkästään tuloksiin vaan itse kyselymalliin. Tämä kyselyversio toimii pohjana kyselylle, joka on tarkoitus ottaa käyttöön laajemmin vuoden 2016 lopulla. Kyselyn on tarkoitus tuoda esille esimiestyön valmentavaa näkökulmaa yksinkertaisten kysymysten avulla. Helppojen kysymysten kautta pyritään pitämään kyselyyn vastaaminen nopeana, jotta se voidaan toteuttaa tasaisin väliajoin kehityksen seuraamiseksi.

Työ rajataan Sonera Kauppoihin. Siellä työskentelevä myymäläpäällikkö, myyjät sekä asiakkaat ovat kohderyhmänä. Esimiesten koulutuksesta tietoa antaa yhteyshenkilö ja myyjien koulutuksesta sen läpikäyneet myyjät. Työssä tarkastellaan toimintaa kauppoissa myös objektiivisesti, jotta saadaan näkökulmaa asiakastyytyväisyyttä käsittelevään osuuteen. Selkeitä haasteita aiheuttavat Soneran esimiesten koulutusohjelman salainen sisältö. Siitä ei saa tietoa kuin päälinjojen osalta. Saatu materiaali käytetään kuitenkin tehokkaasti. Työn taustalla ovat kokemukset yrityksessä työskentelystä sekä esimiestoiminnasta.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Työ on kvalitatiivinen tutkimus. Se käsittelee valmentavaa esimiestoimintaa ja sen vaikutusta yrityksessä eri osa-alueisiin. Sen pohjalta luodun kyselyn tarkoituksena on selvittää yrityksen nykytila valmentavan esimiestoiminnan osalta, eli kuinka hyvin valmentavan esimiestyön perusajatuksot ovat käytössä joka päiväisessä toiminnassa.



## 2 TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAMINEN

Henkilökunnan viihtyvyys käsittää kaikki työntekijöiden hyvinvointiin liittyvät eri näkökulmat. Voidaan ajatella, että toiset ihmiset viihtyvät työssä, josta he saavat hyvää palkkaa. Toiset taas kokevat työn sisällön olevan saatua korvausta tärkeämpää. Osalle työkaverit ja työympäristö luovat viihtyvyyttä. Esimieheltä saatu palaute ja sitä kautta kehittyminen, on joillekin ensiarvoisen tärkeää, jotta mielekkyys työtä kohtaan säilyy.

Oikotien www-sivuilla (Oikotie www-sivut 2016) olevassa artikkelissa on tuotu esille useita viihtyvyyttä lisääviä tekijöitä. Hyvän työyhteisön tunnistaa yhteisistä arvoista ja selkeistä tavoitteista. On tärkeää ymmärtää oman työnsä merkitys yrityksen toiminnalle. Ajatus siitä, että on tärkeä yritykselle lisätä turvallisuutta, viihtyvyyttä sekä luopositiivista energiaa yhteisöön. Ensisijaisesti vastuu tavoitteista ja resurssien jakamisesta kuuluu esimiehille ja johdolle, mutta henkilökunnan tyytyväisyyden kannalta myös heidän tulee saada äänensä kuuluviin. Kun tavoitteet luodaan yhdessä, niiden saavuttaminen tuntuu jokaisesta mahdollisemmalta, kuin jos esimies ne laatisi kokonaan itsenäisesti.

Esimiehen tulee toimia linkkinä työntekijöiden ja johdon välillä. Tiedon tulee kulkea molempiin suuntiin mutkattomasti. Tiedonkulkua helpottavat erilaiset palaverit, joita voidaan pitää kahdestaan tai pienissä ryhmissä. Ne ovat alaisten mahdollisuus tuoda tarpeensa ja kehittämisajatuksensa esille. Tämän jälkeen ”pallo” on esimiehellä, jonka pitää viedä asiat eteenpäin. Kehityskeskusteluja tulee järjestää säännöllisesti, molempien osapuolten tarpeiden läpikäymiseksi. Ei ole pelkästään esimiehen oikeus ja velvollisuus antaa palautetta. Keskusteluyhteyden pitää olla avoin molempiin suuntiin, ja ruusuja ja risuja tulee antaa aina niiden ollessa aiheellisia.

Esimiehen on tunnettava alaisensa hyvin, mutta pitää silti selkeä ero roolien välillä. Näin esimies pystyy säilyttämään auktoriteettinsa, mutta samalla on selvillä siitä, miten ja millaista valmennusta kukin yksilö vaatii kehittyäkseen työntekijänä ja yhteisön jäsenenä. Asioista on pystyttävä keskustelemaan henkilökohtaisuuksiin menemättä. On muistettava, että asiat riitelevät, eivät ihmiset.

## 2.1 Työhyvinvoinnin portaat –malli

Turvallinen, terveellinen työ ja työympäristö mahdollistavat osaltaan tuloksellisen toiminnan ja työhyvinvoinnin. Yksilöiden elämäntilanteiden ja terveydentilan sekä niihin liittyvien voimavarojen huomioon ottaminen työuran eri vaiheessa on myös tärkeää. Lisäksi tarvitaan avoin, arvostava, luottamuksellinen sekä vastuullinen työilmapiiri. Organisaation osaaminen ja yksilön ammattitaito vahvistavat kilpailukykyä ja auttavat työkuormituksen ja muutosten hallinnassa. Tavoitteena on hyvä työ, joka on paitsi tuottavaa ja tuloksellista, myös ihmisen hyvinvointia tukevaa.

### Porras 1: Psykofysiologiset perustarpeet

<p>Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virkeisen vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito.</p>		<p><b>1. Psykofysiologiset perustarpeet</b>          Organisaatio: Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto          Työntekijä: Terveelliset elintavat          Arviointi: Kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset</p>
---	---	---

### Porras 2: Turvallisuuden tarve

<p>Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö.</p>		<p><b>2. Turvallisuuden tarve</b>          Organisaatio: Työsuhde, työolot          Työntekijä: Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat          Arviointi: Tilastot, riskit, työpaikkaseuritys</p>
--	--	---

### Porras 3: Liittymisen tarve

<p>Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksista ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö.</p>		<p><b>3. Liittymisen tarve</b>          Organisaatio: Työyhteisö, johtaminen, verkostot          Työntekijä: Joustavuus, enlätisuuden hyväksyminen, kehitysmuutoskyky          Arviointi: Työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt</p>
--	---	---

### Porras 4: Arvostuksen tarve

<p>Eettisesti kestävä arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen.</p>		<p><b>4. Arvostuksen tarve</b>          Organisaatio: Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut          Työntekijä: Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä          Arviointi: Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset</p>
---	---	--

### Porras 5: Itsensä toteuttamisen tarve

<p>Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen, esteettiset elämäkset.</p>		<p><b>5. Itsensä toteuttamisen tarve</b>          Organisaatio: Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus          Työntekijä: Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito          Arviointi: kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset</p>
---	---	---

Kuva 2. Työhyvinvoinnin portaat –malli (Työturva www-sivut 2016.)

Työhyvinvoinnin portaat - malli (Kuva 2.) on luotu vertailemalla ja hyödyntämällä jo olemassa olevia TYKY- ja työhyvinvointimalleja sekä teorioita sekä yhdistämällä niiden sisältöjä Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Jokaiselle portaalille on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä niin organisaation, kuin yksilönkin näkökulmasta sekä kyseessä olevaan aihealueeseen liittyviä mittareita tai arviointimenetelmiä. Tarkoitus on, että mallin avulla voidaan kehittää yksilön omaa, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia ”porras portaalta”.

Jokaisessa yrityksessä portaat tulee sovittaa yrityksen tavoitteiden mukaisiksi. Valmentava esimies pyrkii omalta osaltaan pitämään huolen siitä, että jokainen porras täyttyy. Hän jakaa tietonsa työntekijöidensä kanssa ja pitää heidät ajan tasalla. Hänellä on myös taloudelliset resurssit järjestää erilaisia kilpailuja, joiden kautta tuloksia saadaan parannettua. Tavoitteiden saavuttamisesta seuraa palkinto, joko yksilö- tai työyhteisötasolla, tapauksesta riippuen. Näiden avulla pystytään pitämään työ innostavana. Oikeudenmukaisuus on yksi tärkeimmistä asioista jokaisella alalla. Työyhteisön kaikkien jäsenten on oltava lähtökohtaisesti samanarvoisia esimiehen silmissä.

Psykofysiologiseen portaaseen liittyy kaikkein eniten haasteita. Työn kuormitus olisi pyrittävä pitämään sopivana, ilman että tulokset kärsivät. Siihen vaikuttaa myös paljon se, mitä työntekijä tekee työn ulkopuolella, miten hän syö, liikkuu ja rentoutuu, eli miten hän pitää huolta itsestään ja omasta hyvinvoinnistaan. Valmentavan esimiehen on kyettävä tarvittaessa neuvomaan myös tämän kaltaisissa asioissa, jotta hän saa jokaisen maksimaalisen potentiaalin valjastettua yrityksen käyttöön. Yhtenä keinona ovat erilaiset virkistystapahtumat, joissa työyhteisön jäsenet pääsevät toimimaan aivan erilaisessa ympäristössä toistensa kanssa.

## 2.2 Henkilökunnan viihtyvyyden tutkiminen

Jokaisen työntekijän tunteminen henkilökohtaisesti on ensiarvoisen tärkeää valmentavan johtamisen näkökulmasta. Kun esimies tuntee alaisensa, on hänen mahdollista järjestää asioita omalta osaltaan niin, että jokaisen yksilön voimavarat saadaan valjastettua yrityksen käyttöön. Tätä taustaa vasten on tärkeää kerätä tietoa henkilökunnasta. Ei pelkästään tätä hetkeä vaan myös tulevaisuutta varten.

### 2.3 Mittareita

Bowling Green osavaltion yliopiston www-sivuilla (Bowling Green State University www-sivut 2016) on esitelty muutamia erilaisia työntekijöiden tyytyväisyyttä selvittäviä mittareita.

- Job Descriptive Index

Job Descriptive Index on suunniteltu mittaamaan työntekijöiden tyytyväisyyttä työhönsä. Sen tarkoituksena on pyytää vastaajaa arvioimaan työtä viiden eri osa-alueen osalta. Työtoverit, työ itsessään, palkka, etenemismahdollisuudet ja esimiestyö ovat nuo viisi arvioitavaa osa-aluetta.

- Job In General

Job In General on myös suunniteltu mittaamaan työtyytyväisyyttä. Se mittaa työtyytyväisyyttä maailmanlaajuisessa mittakaavassa. Tavoitteena on selvittää miten tyytyväisiä ihmiset ovat ylipäätään työhönsä.

- Stress In General

Mittaa työpaikan stressi tasoa. Vastaajia pyydetään pohtimaan mitkä ovat työstressin aiheuttajia työpaikalla.

- Trust In Management

Tutkii työntekijöiden luottamusta ylempi arvoisia työntekijöitä kohtaan. Kysymyksiä tutkimuksessa on neljästä kategoriasta, kyvykkyydestä, hyväntahtoisuudesta, johdonmukaisuudesta ja rehellisyydestä.

- Brief Index Of Affective Job Satisfaction

4-osainen testi, joka perustuu tuntemuksiin, ei niinkään tietoihin. Sen tavoitteena on mitata yleistä työtyytyväisyyttä. Se poikkeaa muista työtyytyväisyysmittauksista, siten että se pureutuu kattavasti työntekijöiden sisäiseen luottavuuteen, pätevyteen ja vakavuuteen, työstä, asemasta ja kansalaisuudesta riippumatta.

- Minnesota Satisfaction Questionnaire

Kysely, josta on saatavilla paljon eripituisia versioita. Pää ajatuksena on, että vastaaja arvioi asteikolla 1-5 tyytyväisyytään eri asioihin. Aihealueiden listaan kuuluu kysymyksiä henkilökohtaisista saavutuksista, työtovereihin, sosiaaliturvaan ja esimiestoimintaan.

Näiden mittareiden avulla voidaan luoda malli, jonka perusteella työtyytyväisyyden mittaaminen on helppo toteuttaa esimerkiksi kvartaaleittain. Saatujen tulosten perusteella voidaan havaita epäkohdat ja luoda kehityssuunnitelma jatkoa ajatellen. Pidemmällä aikavälillä voidaan tutkia syy-seuraus suhteita erilaisten työtyytyväisyyttä parantavien toimenpiteiden osalta.

#### 2.4 Työntekijäkyselyiden tarkoitus

Työntekijäkyselyillä on päämäärän tavoittelun kannalta 5 oleellista pääpistettä.

1. Parantaa työntekijätyytyväisyyttä
2. Tehostaa työntekijöiden tuottavuutta
3. Kohdistaa oikein työntekijäedut, huolet ja tyytyväisyyden
4. Tehdä koulutustilaisuuksista, kokouksista ja orientaatioista tehokkaampia
5. Säilyttää laadukkaat työntekijät

Työntekijöiden on ymmärrettävä, että kyselyillä pyritään kehittämään heitä työntekijöinä. Vastaamalla työntekijöillä siis on mahdollisuus vaikuttaa seuraavaan koulutus-tapahtumaan. Ne ovat myös oiva keino kasvattaa työhyvinvointia. Työntekijät tuntevat itsensä tärkeiksi, koska heidän mielipiteensä halutaan kuulla ja tätä kautta oma asema yrityksessä koetaan yhä tärkeämmäksi. Saatujen tulosten pohjalta pystytään muodostamaan kokonaiskuva yrityksen nykytilasta mitattavan asian osalta. Tulosten perusteella voidaan määritellä uudet painopisteet ja kohteet, joihin käytetään jatkossa resursseja. Se toimii myös perusteena tehdyille strategisille valinnoille ja sen kautta pystytään seuraamaan edellisten tavoitteiden täyttymistä

Soneralla työntekijöiden työhyvinvointia mitataan useammilla erilaisilla tutkimuksilla. Uusimpana tapana on viikoittainen intranetissä suoritettava kysely koskien myyjien käytössä olevien erilaisten järjestelmien toimintavarmuutta sekä mahdollisia puutteita. Näistä kyselyistä saatavia tuloksia käytetään suoraan tutkittavien kohteiden kehittämiseen. Näin myyjien työ kentällä helpottuu ja turhat hidastavat tekijät, sekä epäkohdat saadaan vähitellen karsittua minimiin. Toimintavarmuudesta johtuvia ongelmatilanteita varten esimiehellä tulisi olla takataskussaan erilaisia tapoja, joilla työtä pystyttäisiin jatkamaan mahdollisimman pian, ilman pitkiä seisokkeja. Tämän kaltaiset alaisista riippumattomat ongelmat vaikuttavat luonnollisesti heidän työmotivaatioonsa. Pidemmän aikaa jatkuessaan ne aiheuttavat ristiriitoja henkilöstössä, vaikka totuudessa kukaan heistä ei asialle mitään voisikaan.

## 2.5 Valmentavalla johtamisella työhyvinvointi kasvuun

Ihmisten työhyvinvointia mietittäessä yksilöiden erilaisten tarpeiden huomioonottaminen on tärkeää. Valmentavalla esimiehellä on tähän käytössään useita keinoja. Avoin keskusteluyhteys molempiin suuntiin mahdollistaa palautteen antamisen. Molempipuolinen luottamus antaa työntekijälle ja esimiehelle mahdollisuuden myös negatiiviseen palautteeseen. Negatiivinen palaute on optimitilanteessa rakentavaa, joka johtaa edelleen keskusteluun parannusehdotuksista. On myös osattava antaa positiivista palautetta hyvin suoritetuista tehtävistä. Yleensä työntekijät odottavat saavansa palautetta esimieheltä, mutta heidän tulisi myös osata antaa sitä esimiehelle. Näin kynnyksavoimeen palautteen antoon laskee. Esimiehen tulee pitää itsensä muiden yläpuolella. Hänen on silti oltava vastaanottavainen alaisten palautteelle, oli se sitten minkälaista vain.

Oman persoonan esiin tuonti työyhteisössä on välttämätöntä. Kukaan ei sitä pysty loputtomiin piilottamaan, eikä se missään nimessä olekaan tarkoituksenmukaista. Esimiehen tulee rohkaista omana itsenään toimimiseen ja keskustella alaistensa kanssa niistä tekijöistä, jotka tekevät heistä yritykselle tärkeän. Kun alainen tietää, että häntä ja hänen ominaisuuksiaan arvostetaan ja hänellä on niiden kautta mahdollisuus vaikuttaa työn lopputulokseen, hän kokee ylpeyttä työstään ja asenne sitä kohtaan on hyvä.

Tämä tarttuu muihin työyhteisön jäseniin ja he voivat oppia toistensa huippuominaisuuksista. Tämä mahdollistaa oman kehittymisen kokonaisvaltaisemmaksi työn osajaksi, tähdeksi, jollaisia jokainen yritys kaipaa. Ihmisten ominaisuuksien arvostuksen kautta myös turvallisuuden tunne kasvaa.

Työrauha on tavoittelemisen arvoinen asia. Mikäli joutuu jatkuvasti miettimään omaa tulevaisuuttaan yrityksessä tai sitä mitä tulee tienaamaan, ei tuloskaan voi olla paras mahdollinen. Mikäli ilmapiiri taas on levollinen, ja keskittyminen kokonaan juuri siinä, mitä on tullut tekemään, on kaikki työntekijästä itsestään kiinni. Puitteisiin esimies pystyy vaikuttamaan omalla toiminnallaan paljonkin, mutta loppujen lopuksi työntekijä on vastuussa omasta tekemisestään. Hän on se, joka voi tehdä työn joko hyvällä tai huonolla asenteella.

Työyhteisöt ovat Sonera Kaupoissa pienet ja tiiviit, siksi tiimin jäsenten keskinäinen kemian merkitys nousee suureksi. Jos joku ei sopeudu ryhmään, on hänellä varmasti vaikeampaa. Vaikka tekisikin hyvää tulosta voi silti edessä olla työpaikan vaihdos, mikäli ei kykene olemaan osa tiimiä. Joukkuepelaajilla on helpompaa alusta lähtien. Kynnys avun pyytämiseen sekä myöhemmin muiden tukemiseen ja auttamiseen ovat matalammat. Esimiehen tulee tunnistaa ”yksinäiset sudet” ja pyrkiä ohjaamaan heidät ajattelemaan myös muita.

Tiimiä kehittäessään esimies kehittää yhteisiä toimintatapoja, ja auttaa tiimensä jäseniä ymmärtämään toisiaan sekä tiimin yhteistyön eri osa-alueita. Tiimin kehittäminen alkaa aina tilanteen analysoinnilla. Tärkeintä on muistaa kaikessa tiimin toiminnassa myös nk. kehittävä näkökulma, koska osaamisen aito jakaminen ja yhteen hiileen puhaltaminen parantaa merkittävästi sekä koko tiimin, että siinä työskentelevien yksilöiden suoriutumista sekä työhyvinvointia. (Esimiesinfo www-sivut 2016.)

### 3 VALMENTAVA ESIMIESTYÖ

Valmentavassa johtamisessa esimies ei aina ole se, joka osaisi ja tietäisi parhaiten, miten jokin asia hoidetaan. Esimiehen tavoitteena on tuoda esiin yksilön potentiaali ja mahdollistaa sen täyttyminen, ohjaamalla ja valmentamalla. Kun yksilön potentiaali saadaan yrityksen käyttöön kokonaisuudessaan, myös tuottavuus lähtee kasvuun. Tällaisen johtamismallin käyttäminen olisi eduksi kaikille yrityksille. Vanhan mallinen autoritaarinen johtaminen, jossa esimies ohjaa voimakkaasti kaikkea alaisten toimintaa jättäen heille vähän mahdollisuuksia toteuttaa itseään, on jo vähentynyt huomattavasti viime vuosina. Useat innovaatiot syntyvät, kun työn tekijöille annetaan ohjenuoria ja ohjausta, jonka mukaan toimia. Valmentavan johtamismallin voidaan katsoa tuovan selkeää kilpailuetua, jota menestyminen vaatii.

Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaatioiden käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luotamukseen ja se kuuluu kaikille. (Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010, 12.)

Valmentamiseen kuuluu kaksi osapuolta, valmentaja ja valmennettava. Heidän suhteensa ydin on siinä, että toisella on tarve kehittyä ja toinen tarjoaa siihen mahdollisuuden. Hyötyjinä ovat molemmat osapuolet, heidän organisaationsa ja viime kädessä heidän asiakkaansa. (Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010, 9.)

Valmentava kulttuuri saavutetaan korostamalla yhteistyötä, ei yksilösuorituksia. Innostaminen ja sitoutuminen yhteiseen tekemiseen näkyvät ja tuntuvat työyhteisön ilmapiirissä. Valmentavaan kulttuuriin päästään, kun kiinnitetään huomiota ainakin kolmeen osa-alueeseen: (1) toimintatapoihin ja arvostuksiin, (2) osaamisen kehittämiseen sekä (3) vuorovaikutussuhteiden laadun syventämiseen. (Ristikangas M-A & Ristikangas V 2010, 267.)

Valmentavan johtamisen voidaan katsoa pohjaavan hyvin vahvasti urheiluvalmennukseen, jossa valmentaja yrittää auttaa varsinaista ”tähteä”, eli alaista saavuttamaan oman



maksimaalisen suoritustasonsa. Tavoitteena on kehittää alaista osa-alueittain kohti kokonaisvaltaista työn osaamista. Ei siis riitä, että hallitsee yhden asian hyvin, vaan on kyettävä ratkaisemaan useiden eri osa-alueiden ongelmatilanteet jokapäiväisessä työssä, ilman sen suurempia hidasteluja. Valmentavan johtamisen tavoitteena on mm:

- Päämäärien selkeyttäminen ja niihin sitouttaminen
- Auttaa työntekijöitä tunnistamaan mahdollisuutensa parantaa suorituksiaan ja ammattitaitoaan, tuetaan tekemään omia päätöksiä, vapauttamaan omia voimavaroja ja käyttämään omaa potentiaaliaan suoriutumisen parantamiseksi
- Tuotetaan oppimista, jonka varassa voidaan paremmin selviytyä muuttuvissa työtehtävissä
- Osaamisen jatkuva kehittäminen, jakaminen ja tehokas hyödyntäminen (eOSMO www-sivut 2016)

### 3.1 Valmentava esimies

Valmentava johtaja haluaa johtaa ja vaikuttaa. Sisäistä motivaatiota johtamiseen voi lähteä etsimään ainakin neljältä eri suunnalta: kartoittamalla hyötyjä, uudelleensuuntaamalla kiinnostusta, kehittämällä johtamisosaamista ja näkemällä vaikutusmahdollisuuksia. (Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010, 34.)

Esimiestehtävät hoituvat, kun sisäinen palo syttyy johtamiselle. Edgar Schein (1990) on kiteyttänyt johtamisen motivaattoreiksi seuraavat tekijät:

1. Halu organisoida, etenkin toisten töitä. Sisäisenä voimana on nautinto pitää lankoja käsissä ja huolehtia siitä, että johdettavat ovat samalla kartalla kulke-massa yhteiseen suuntaan. Yhteistyö ja kehittäminen innostavat.
2. Ihmissuhdetaidot. Kiinnostus ihmisistä ja heidän ajattelunsa ja toimintansa tutkimisesta suuntaavat luontaisesti huomion vuorovaikutustaitojen kehittämiseen.
3. Halu ja mahdollisuus vaikuttaa. Työn merkityksellisyys on tärkeää ja se vahvistuu, kun pystyy vaikuttamaan toisiin. Tyytyväisten ihmisten näkeminen, jotka tekevät merkityksellistä työtä, tuottaa nautintoa.

(Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. 34.)

Esimiehen tulee kehittää jatkuvasti myös itseään. Erilaiset koulutukset valmentavat esimiestä omalla työpaikalla kohdattaviin haasteisiin sekä ennen kaikkea valmistavat ratkaisemaan ne niin, että työyhteisölle koituu niistä mahdollisimman vähän haittaa. Joissakin tapauksissa ilmenneet ongelmat on hyvä ottaa käsittelyyn koko työyhteisön kesken. Näin toimittaessa kaikki ovat tietoisia ongelmista sekä voivat yhdessä keksiä ratkaisun, joka tyydyttää kaikkien osapuolten tarpeet. Tällä tavoin ylläpidetään avointa ilmapiiriä ja esimies osoittaa keskusteluyhteyden olevan auki molempiin suuntiin. Avoimessa ilmapiirissä esimies pystyy tehokkaasti olemaan vuorovaikutuksessa alaisensa kanssa. Valmentava esimies ohjaa osallistujat kohti ratkaisuja, kuitenkin niitä suoraan kertomatta.

Esimiesinforon www-sivuillaan 2013 julkaisemasta kaaviossa (Taulukko 1.) on kuvattu hyvin valmentavan johtamisen ja aiemmin enemmän käytössä olleen auktoriteettiin perustuvan johtamisen eroavaisuuksia. Kaaviosta käy ilmi molempien johtamismallien perusajatuksen. Valmentavassa johtamisessa alainen on avainasemassa, kun taas auktoriteettiin perustuvassa esimies pyrkii pitämään kaikki langat käsissään. Nykypäivän markkinoilla kilpailu on kovaa, eikä sellaista esimiestä ole olemassakaan, joka osaisi kaiken parhaiten itse. Tulevaisuudessa esimiehen työn kuva tulee muuttumaan valmentavan johtamisen lisääntyessä. Esimies pysyy enemmän taka-alalla, ohjaa ja auttaa samalla kuitenkin pysyen ajan hermolla siitä, kuka mitäkin tekee.

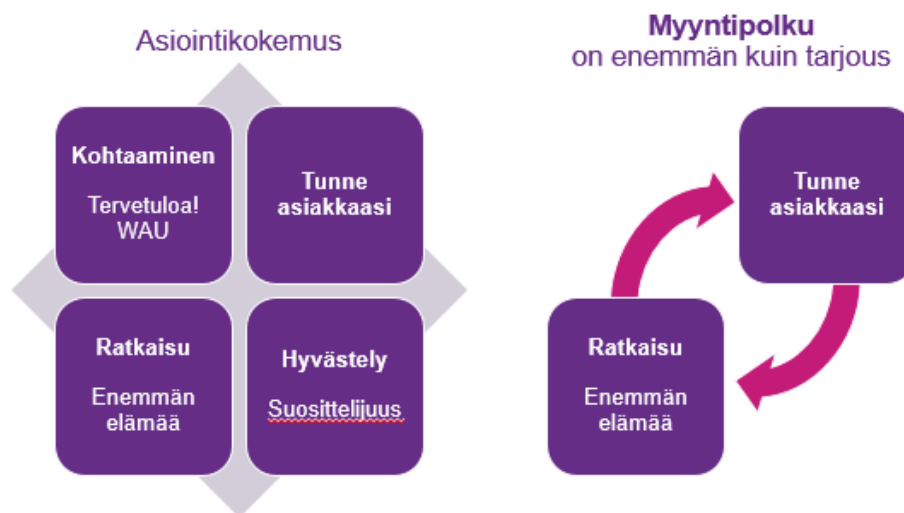
Taulukko 1. Valmentava vs. traditionaalinen (Esimiesinfo www-sivut 2013)

Valmentava johtaminen	Traditionaalinen johtaminen
Esimies määrittää tiimille suunnan ja tavoitteet, ja "valmentaa" alaisiaan hyviin suorituksiin, alainen tekee asiat käyttäen osaamistaan mahdollisimman tehokkaasti	Esimies on tiimissään ehdoton auktoriteetti, ja määrää sekä mitä tehdään, että miten asiat tehdään
Esimiehen tehtävä on antaa palautetta ja tukea, jonka avulla alainen itse löytää parhaan tavan toimia	Esimiehen tehtävä on valvoa sitä, että työt tehdään ennalta määrättyllä tavalla
Huipputuloksiin voi päästä monella eri tavalla ja kunkin työntekijän tulisi löytää itselle ja omalle osaamiselle paras tapa tehdä asioita.	Työtehtävissä on olemassa "paras" tapa tehdä asioita, ja esimiehellä on kokemuksensa ja muiden ominaisuuksiensa puolesta paras tietotaito ymmärtää mitä se kulloinkin on
Työntekijän suoriutumisessa sisäinen motivaatio on ulkoisten motivaation lisäksi tärkeää - työn täytyy olla merkityksellistä	Työntekijä tarvitsee ulkoisia motivointitekijöitä (raha, maine, pelko) suoriutuakseen tehtävistään hyvin
Huipputuloksia syntyy vain, jos työntekijä kokee työtehtävän tai tavoitteen merkitykselliseksi, ja on "sisäistänyt" sen suunnitelmalla itse tarvittavat askeleet tavoitteen saavuttamiseksi	Tuloksia syntyy, kun esimies suunnittelee ja kommunikoi hyvät tavoitteet ja tehtävät, ja alaiset noudattavat annettua suunnitelmaa esimiehen ohjeiden mukaan
Esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet eivät ratkaise, tärkeintä on, että esimies pystyy määrittämään tiimille suunnan ja motivoimaan alaiset saavuttamaan suuntaa tukevia tuloksia	On olemassa tiettyjä henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka soveltuvat erityisen hyvin johtamistehtäviin
Esimies ei aina anna suoraan vastauksia, vaan pyrkii älykkäiden kysymysten kautta auttamaan alaista "löytämään" vastaukset	Esimiehen tulee antaa vastaukset työntekijän avoimiin kysymyksiin
Jokainen työntekijä ottaa itse vastuun suoriutumisestaan ja omasta osaamisestaan, esimies valmentaa sekä tuloksiin ja ura	Esimies on vastuussa tiimensä tuloksista ja alaisen urakehityksestä

### 3.2 Valmentava johtaminen Soneralla

Soneralla uudet esimiehet käyvät aina pakollisena 3+2 päivää kestävästä Essential Of Management –koulutuksesta, jossa käydään läpi esimiestyötä, valmentamista ja yritystoiminnan perusteita. Lisäksi he osallistuvat vuosittain koulutusprosessiin johon kuuluu useita yhden päivän mittaisia koulutuksia. Koulutus suunnitellaan esimiehille vuosittain ja siitä käytetään nimitystä, ”Valmennusvuosikello”. Koulutuksen aiheet valikoituvat vaihtuvista moduuleista. Tavoiteasetanta, minä esimiehenä, vaatiminen ja puuttuminen sekä erilaisuuden johtaminen, ovat olleet viime vuosina kantavia teemoja. Esimiehinä toimiville tarjotaan myös mahdollisuutta hakeutua muihin Telia-Soneran tarjoamiin koulutuksiin oman kehittymisensä tueksi, aiemmin mainittujen lisäksi.

#### Esimiehen valmentaminen pohjautuu asiointimalliin



Kuva 3. Soneran asiointimalli (Myyjän käsikirja, Sonera 2016)

Sonera on luonut asiointimallin (Kuva 3.), johon myös esimiesten koulutus pohjautuu. Esimiesten koulutuksesta lähtien koko yrityksessä sovelletaan valmentavaa johtamismallia, aina myyjien valmennukseen asti. Myyjien valmennuksen esimies toteuttaa joko suuremmissa ryhmässä, tai henkilökohtaisen palautteenannon muodossa. Case -harjoitteita käytetään paljon osallistujien määrästä riippumatta. Esimiehet on koulutettu valmentamaan myyjistä huippumyyjiä ja tuloksen tekijöitä.

## 4 JOHTAMALLA KOHTI ASIAKASTYYTYVÄISYYTTÄ

Avainsana asiakastyytyväisyydessä on asiakkaasta välittäminen. Asiakas arvostaa sitä, että yritys ei ”hylkää” häntä selviämään vaikeuksista, joihin asiakas on joutunut yrityksestä johtuvista syistä. Asiakastyytyväisyys on tärkeää, koska tyytyväiset asiakkaat palaavat ja ovat uskollisia yritykselle. He myös kertovat kokemuksistaan muille mahdollisille asiakkaille ja vähentävät näin ollen markkinointikustannuksia. Tyytyväisyys lisää myös kanta-asiakkaiden määrää. (Lahtinen & Isoviita 1998, 64.)

### 4.1 Mitä on asiakastyytyväisyys?

Asiakastyytyväisyyden perusta kiteytyy ajatukseen, miten meidän tuotteemme tai palvelumme vastaa asiakkaan odotuksia ja tarpeita. Voidaksemme täyttää toisen ihmisen toiveet, tarpeet ja odotukset meidän on selvitettävä, mitä hän meiltä odottaa. Meidän on kysyttävä häneltä, keskusteltava hänen kanssaan ja ennen kaikkea kuunneltava häntä. Jos asiakas odottaa sellaisesta, mitä emme voi toteuttaa, kerromme sen hänelle. Työyhteisöistä ja tilanteesta riippumatta laatuun sisältyy aina se, että – minkä lupamme, sen varmasti myös teemme. (Kangas 1994. 74.)

Asiakkaan tyytyväisyys on aiheellista varmistaa jo asiakaspalvelun aikana, mutta viimeistään loppuvaiheessa. Asiakkaan tyytyväisyyden voi varmistaa aivan tavalliseen tapaan kysymällä, keskustelemalla asiakkaan kanssa ja kuuntelemalla häntä. Jos on jotakin korjattavaa, se on vielä mahdollista tehdä. Jos asiakas on kaikkeen tyytyväinen, sekin on hyvä tietää. (Kangas 1994. 76.)

Liiketaloudellisesti kannattavat asiakassuhteet ovat yrityksen tuloksentekeyvyn eräs kivijalka. Niinpä kaikki tähän vaikuttavat tekijät ovat merkittäviä tuloksentekeyvöitä liiketoiminnassa. Yksi keskeinen osatekijä asiakassuhteiden takana on asiakastyytyväisyys. (Rope & Pyykkö 2003, 344.)

Asiakastyytyväisyyttä voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä mittareista, kun selvitetään, miten hyvin yritys menestyy tai tulee menestymään tulevaisuudessa. Tämä johtuu

siitä, että liiketaloudellisesti kannattavat asiakassuhteet ovat yrityksen tuloksenteokyvyn eräs kivijalka. Niinpä kaikki tähän vaikuttavat tekijät ovat merkittäviä tulosten tekijöitä liiketoiminnassa. Yksi keskeinen osatekijä asiakassuhteiden takana on asiakastytyväisyys. (Rope & Pyykkö 2003, 344.)

Asiakaspalvelu, palvelun laatu ja palveluodotukset ovat kaikki suorassa yhteydessä asiakastytyvyyteen. (E-conomic www-sivut.) Tyytyväisyys ei usein kuitenkaan takaa asiakasuskollisuutta tai sitä, että asiakas suosittelee tuotetta tai palvelua vapaaehtoisesti muille. Asiakastytyväisyys voi olla siis petollinen mittari. Asiakkaalta kannattaakin tyytyväisyyden sijaan kysyä, suosittelisiko hän käyttämäänsä tuotetta tai palvelua muille. Suomessa asiakasuskollisuutta tutkitaan vuosittaisella TNS Gallup Suomen asiakkuusindeksitutkimuksella. Asiakastytyväisyys on monessa yrityksessä yksi tulostavoitteisiin liittyvä asia ja se on keskeinen mittari myös ISO9000-laatustandardissa. (Oikotie www-sivut 2015.)

Tarkasteltaessa tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden aiheuttajia on tärkeätä huomata, että tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä eivät aina tuota samat toiminnot. Samoin erilaiset tilanteet ja erilaiset asiakkaat kokevat eri tavoin yrityksen eri toimintatekijöiden merkityksen. Hieman asiaa yleistäen voidaan kuitenkin todeta yleisesti tyytyväisyyttä aiheuttavien tekijöiden olevan eri tekijöitä kuin tyytymättömyyttä aiheuttavien tekijöiden. (Rope & Pyykkö 2003, 361.)

Asiakastytyväisyydessä on vaarallista tuudittautua yksioikoisuuteen. Useilla eri tavoilla saatua ”dataa pitää kiduttaa, silloin se saattaa tunnustaa jotain”. (Anttila & Vakuri, 1998, 43.) Tällä tarkoitetaan sitä, että kaikista asiakastytyväisyyskyselyistä kerätyt tulokset eivät itsessään kerro koko tilannetta, vaan on osattava analysoida tuloksia, sekä olla sopivan kriittinen vastauksia tutkiessa. Laajempia kyselyitä tehdessä on tärkeää myös seurata ovatko vastaajat vastanneet kysymyksiin linjakkaasti, vai onko joukossa selkeitä yleisestä vastausmallista poikkeavia vastauksia.

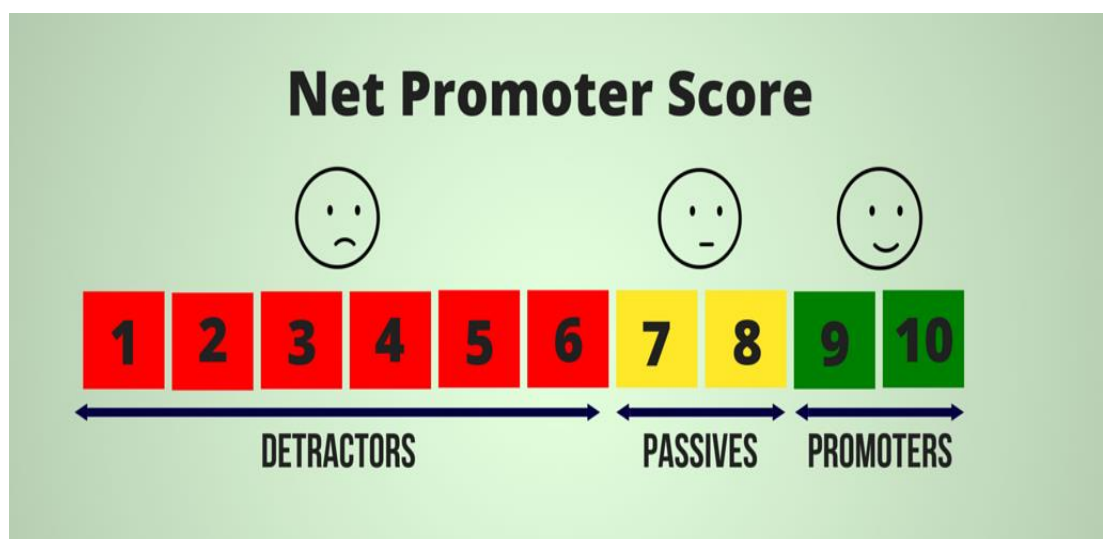
## 4.2 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Yrityksen tuotteiden ja palveluiden laatu heijastuu suoraan asiakastyytyväisyyteen. Sen voidaan katsoa olevan ydinasia kokonaisvaltaisessa laadunhallinnassa. Mittausten tuloksina saadaan tiedot asiakkaiden tyytyväisyydestä, tyytymättömyydestä ja välinpitämättömyydestä, tiedot asiakasuskollisuudesta ja markkinaosuuksista asiakastyytyväisyyden indikaattorina. Asiakastyytyväisyyttä ilmaisevat myös tiedot asiakassuhteiden syntyisestä ja menettämisestä, koko jakeluketjun asiakkaiden kokemasta arvosta tuotelaatuun ja hintaan perustuen sekä saadut palkinnot tunnustukset tms. (Anttila & Vakkuri, 1998, 42.)

NPS, eli Net Promoter Score -menetelmä perustuu siihen, että asiakkailta kysytään yksi ainoa kysymys, joka ennustaa todennäköisyyttä ostaa uudelleen ja suositella muille: ”Kuinka todennäköisesti suosittelet tätä yritystä ystävälle tai työtoverille?” Asiakkaat antavat vastauksensa asteikolla 0-10.

Asiakkaiden antamat vastaukset luokitellaan seuraavasti:

- **0–6** = Arvostelijat: tyytymättömät asiakkaat, jotka voivat vahingoittaa brändiä negatiivisilla puheilla
- **7–8** = Passiiviset: tyytyväiset mutta välinpitämättömät asiakkaat, jotka voivat siirtyä kilpailijalle
- **9–10** = Suosittelevat: uskolliset asiakkaat, jotka ostavat jatkossakin ja suosittelvat muille.



Kuva 4 NPS (Customer.io www-sivut 2015.)

Net Promoter Score -luvun selvittäminen on helpoin keino tutustua siihen, miten asiakkaasi näkevät yrityksesi. Perinteisesti positiivinen NPS-luku on osoittanut korreloivan vahvasti kannattavaan kasvuun. Yritykset ja organisaatiot pienistä vasta perustetuista firmoista maailman suurimpiin yhtiöihin käyttävät NPS-menetelmää myös asiakastytyväisyyden mittaamiseen ja suoriutumisen seuraamiseen, koska se on:

- **Yksinkertainen ja nopea.** Vain yksi kysymys riittää määrittämään Net Promoter Score -lukusi, ja se on helppo laskea. Net Promoter Score -lomakkeellamme voit muutamassa minuutissa laatia ja lähettää kyselytutkimuksen.
- **Mitattava.** Johto näkee yhdellä yksinkertaisella mittarilla, kuinka hyvin yrityksesi suoriutuu. NPS käyttää yleistä terminologiaa, jota jokaisen on helppo ymmärtää.
- **Vakioitu.** NPS on laajalti tunnettu asiakasuskollisuuden mittaamisen ja kehittämisen standardina, ja siihen luottavat myös brändit, kuten American Express, Apple, GE, JetBlue ja Kaiser Permanente.
- **Vertailtavissa.** Yksi arvokkaimmista eduista on mahdollisuus selvittää, kuinka yrityksesi sijoittuu kilpailijoiden keskuudessa. Koska sadat yritykset käyttävät NPS:ää, sinulla on käytössäsi metrimitta suoriutumisesi mittaamiseen ja seuraamiseen sekä sisäisesti että ulkoisiin NPS-vertailukohtiin verrattuna. (SurveyMonkey [www](http://www.surveymonkey.com)-sivut 2016.)

NPS-kysely on tällä hetkellä käytössä yrityksessä. Jokaiselle uudelle asiakkaalle lähtee kysely, johon he vastaavat asteikolla 0-10. Lisäksi kyselyssä on mahdollisuus antaa palautetta avoimen kysymyksen kohdalla. Saatujen tulosten perusteella yritys pyrkii kehittämään asiakastytyväisyyttään ja palveluaan. Tapauksia käydään läpi toimipisteittäin esimiehen johdolla ja pohditaan miten asian olisi voinut hoitaa paremmin. Lisäksi annetaan korkean NPS -luvun saavuttaneille kiitosta hyvin tehdystä työstä.



## 5 KYSELYN MUODOSTAMINEN

Esimestä ja hänen toimintaansa koskeviin kyselyihin on tiettyjä raameja, joiden puitteissa kysely tulee laatia. Työoikeuden professori Seppo Koskisen Kaupan alan esimiesliiton KEY ry:n sivuilla julkaisemassa artikkelissa käy ilmi useita erilaisia rajoituksia koskien työpaikoilla toteutettavia kyselyitä juuri esimiehen toiminnasta. Siellä on määritelty esimerkiksi mihin saatuja tietoja saa käyttää, sekä millaisia asioita ei saa kyselyissä selvittää. Erilaiset työpaikoilla suoritettavat kyselyt voivat olla ongelmallisia suhteessa yksityisyyden suojasta työelämässä annetun lain säännöksiin ja periaatteisiin. Jos tällaisten kyselyjen yhteydessä esimies yksilöityy, kyselyyn on oltava hänen suostumuksensa (Seppo Koskinen, Kaupanalan esimiesliitto www-sivut, 2009).

Onnistuneen kyselyn lähtökohtana on työyhteisön avoin ilmapiiri. Näin myös palautteen antaminen molempiin suuntiin esimiehen ja työntekijöiden välillä onnistuu. Valmentavan esimiestoiminnan normien mukaan tämä toteutuu jokaisessa Sonera Kaupassa. Kysely toteutetaan anonyymisti ja tulokset puretaan yhdessä esimiehen johdolla. Tulokset toimitetaan myös muille esimiehille sekä heidän kouluttajilleen. Saatujen tulosten perusteella voidaan keskittyä tulevissa koulutuksissa entistä tarkemmin epäkohtiin, joita on havaittu.

Kyselyn tavoitteena on selvittää työntekijöiden tyytyväisyyttä etenkin sen osalta, kuinka hyvä valmentaja esimies heidän mielestään on. Kysely sisältää kohtia, joissa vastaaja vastaa Likertin asteikolla, eli asteikolla yhdestä viiteen, jossa 1 on täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Näiden kysymysten tarkoitus on selvittää sitä, miten myyjät kokevat oman asemansa työyhteisöissä. Lisäksi muodostetaan vastakkainasettelu pareja, joiden toinen ääripää edustaa valmentavan esimiehen toimintatapaa, ja toinen traditionaalista auktoriteettiin perustuvaa johtamismallia. Vastaajan tehtävä on valita hänen mielestään oman esimiehensä toimintatapaa paremmin kuvaava kohta.

Esimiehet toivoivat, että kyselyä sovellettaisiin myös heidän käyttöönsä, jotta he voivat arvioida omaa esimiestänsä. Tämä kysely on tarkoitus ottaa käyttöön alhaalta ylöspäin siten, että jokaiselle portaalle räätälöidään hieman omanlaiset kysymykset, joiden pohjana ovat kuitenkin samat raamit.

## 6 TULOKSET

Kysely lähetettiin sähköpostitse 50 Sonera-myyjälle. Vastauksia saatiin kuukauden aikana 15. Vastausprosentti oli siis 30%. Vastaajamäärään vaikuttivat kesälomat, jotka näkyivät automaattisten poissaolotiedotteiden muodossa. Kyselyn tavoitteena oli saada kuva esimiestoiminnan nykytilasta. Vastausten pohjalta löytyi muutamia selkeästi kehitettäviä osa-alueita. Vastaukset ovat tulleet useiden eri esimiesten alaisuudessa toimivilta myyjiltä, joten niiden perusteella pystytään tarkastelemaan yleiskuvaa. Esimieskohtaisten tulosten tarkastelu ei opinnäytetyöni kannalta ole tärkeää.

### 6.1 Vastaukset

Ensimmäiset kuusi kysymystä käsittelevät yksilön tuntemuksia omasta itsestään erilaisten asioiden osalta. Keskiarvo on laskettu käyttämällä yläriivin kerrointa; vastaus 1 saa kertoimen 1 jne.

Vastausten (Taulukko 2.) keskiarvo on jokaisessa kohdassa yli kolme. Tämä kertoo siitä, että asiat ovat keskimääräistä paremmalla tasolla. Ainut selkeä kehityskohta liittyy stressitasoon, joka on huomattavan korkealla vastaajien keskuudessa. Tavoitteiden osalta tilanne näyttäisi olevan hyvällä tasolla, vaikka kaksi vastaajista oli tietämättömiä oman myymälänsä tavoitteista. Tämä testi ei huomioi sitä, kuinka kauan henkilö on ollut yrityksessä ja onkin mahdollista, että nopeasti muuttuvien tavoitteiden sisäistäminen voi olla hankalaa. Esimiehen tehtävä on kertoa niin myymälän, kuin myyjänkin tavoitteet aina niiden muuttuessa. Myymälän tavoitteiden tiedostaminen on tärkeää, jotta työyhteisössä säilyy puhdas ja avoin ilmapiiri. Näin kaikki puhaltavat yhteen hiileen eikä sooloilua, joka haittaa tavoitteiden saavuttamista esiinny. Useilla esimiehillä on vastuullaan useampia myymälöitä. Tämän vuoksi he eivät aina ole myyjänsä tukena fyysisesti. Puhelimella tai sähköpostitse heidät tietenkin tavoittaa työaikana. Vastausten perusteella ollaan kohtalaisen tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen.

Kehityskeskustelut ovat tärkeä osuus valmentavaa johtamista. One-To-One mallin avulla pystytään keskittymään yksilön tarpeisiin ja hakemaan ratkaisuja. Tämänhetkinen tilanne on vastaajien mielestä kohtalaisella tasolla. Puolet vastaajista on sitä mieltä, että tällä hetkellä ollaan hyvin lähellä optimaalista keskustelumäärää. Yhden vastaajan mielestä pitäisi määrää lisätä, vaikka hänkin on keskustelunsa käynyt.

Tiimi- ja viikkopalavereista kysyttäessä keskiarvo on yli 3. Tämän pohjalta voisimme ajatella, että yhdessä pidettävien palaverien määrää tulisi nostaa siitä huolimatta, että useimmat vastaajat ovat tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen. Olisi tärkeää, että jokainen yksilö pääsisi osallistumaan tiimi- ja viikkopalavereissa. Sitä kautta hän oppisi asioita ja hänestä tulisi myös tiiviimmin yhteisön jäsen.

Vastaajista yli puolet kokevat olevansa hyvin stressaantuneita työnsä takia. Tätä voidaan pitää tärkeänä kehityskohteenä tulevaisuudessa. Ensin on pyrittävä löytämään suurimmat stressitekijät ja sen jälkeen tehtävä niiden pohjalta muutoksia. Pidemmän ajan jatkuessa korkea stressitaso lisää sairauspoissaoloja. Myöskään työskentely ei voi olla kärsimättä tästä. Korkean stressitason aiheuttama ärtyneisyys vaikuttaa ulosantiin. Huonosti hoidetut asiakaskohtaukset laskevat NPS tasoja. Jokainen alalla työskennellyt tietää tulospaineiden olevan kovat. Niiden vaikutus yksilöön on suuri. Jokaisella on oma tapansa tehdä työtä ja käsitellä sen luomia paineita. Esimiehen olisi tärkeää auttaa jokaista alaistaan löytämään hänelle sopiva tapa toimia. Toisille hyvän tunnelman luominen pienten asioiden ja onnistumisten kautta johtaa positiiviseen lopputulokseen, kun taas toiset voivat keskittyä pelkästään suurempiin yksittäisiin onnistumisiin, joiden avulla saavuttaa tavoitteet. Etenkin jälkimmäisessä tapauksessa paine kasvaa hetki hetkeltä mahdollisten epäonnistumisten kasaantuessa.

## Taulukko 2. Kyselyn vastaukset

1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	KA
Tiedätkö omat tavoitteesi			1	3	11	4,7
Entä myymälänne tavoitteet	2			5	8	4,1
Onko esimiehesi tarpeeksi usein myymälässänne		2	6	6	1	3,4
Onko teillä tarpeeksi One-To-One kehityskeskusteluja		1	5	6	3	3,7
Onko teillä riittävästi tiimi- ja viikkopalavereja		1	5	5	4	3,8
Oletko stressaantunut työsi takia		2	5	3	5	3,7

Kyselyn toinen osa muodostui väittämistä, joissa esitettiin kaksi erilaista esimiehen toimintatapaa ja vastaajan tehtävänä oli valita paremmin omaa esimiestään kuvaava väittämä. Vasemman reunan esimies noudattaa valmentavan esimiestoiminnan normeja ja oikeassa reunassa on traditionaalinen, enemmän auktoriteettiin pohjaava esimies. Vastausten luku (Taulukko 3.) on helppoa, koska on vain kaksi vastausvaihtoehtoa.

Esimies kertoo tavoitteet	10	5	Esimies kertoo mitä ja miten tehdään
Esimies antaa palautetta ja tukee	10	5	Esimies pitää huolen, että hommat hoidetaan niin kuin hän haluaa
Esimies ohjaa jokaista yksilönä	7	8	Esimies on määritellyt tavat joiden mukaan kaikki toimivat
Esimies antaa vinkkejä toimintaan	10	5	Esimies kertoo, miten asiat tulee hoitaa
Esimies antaa sinulle vastuuta	14	1	Esimies valvoo työtäsi joka käänteessä
Esimieheni antaa kiitosta hyvästä työsuorituksesta	10	5	Esimies puuttuu usein epäkohtiin kärkkäästi
Esimieheltä saa rakentavaa palautetta huonosta työsuorituksesta	9	6	Esimies kertoo mitä olet tehnyt väärin
Esimieheni kohtelee kaikkia tasapuolisesti	11	4	Esimiehellä on omat suosikkinsa

Taulukko 3. Oma esimies

Vastaajia oli 15. Vastausten perusteella ollaan oikealla tiellä. Yhtä lukuun ottamatta jokaisessa kohdassa valmentava malli kuvaa enemmistöllä heidän esimiehensä tapaa toimia. Etsittäessä selkeitä kehityskohtia huomataan, että tavoitteiden kertomisessa on parannettavaa. Kolmasosan mielestä esimies vain kertoo mitä ja miten tehdään, sen sijaan että hän kertoisi tavoitteet ja miten niihin pyritään. Kilpailu alalla on kovaa ja tavoitteiden saavuttaminen on yrityksen menestyksen kannalta elinehto. Siksi onkin tärkeää, että yksilö ymmärtää tavoitteet ja pyrkii esimiehen avustuksella löytämään omat keinonsa saavuttaakseen ne.

Esimiehen palautteenantokyky on tärkeä työhyvinvointia kasvattava tekijä. Kolmasosan mielestä heidän esimiehensä puuttuu epäkohtiin kärkkäästi ja kertoo, miten asia tulee jatkossa hoitaa, sen sijaan että toisi esille myös oikeat toimintatavat ja perustelisi, miksi jokin asia näin pyritään tekemään. Palautteen tulee olla rakentavaa. Jotakin mistä myyjä oppii, ja tiedostaa miksi aiempi toimintatapa ei välttämättä ollut hänen itsensäkään kannalta edullinen. Esimies saa itsekin palautetta omalta esimieheltään ja hänen tulisikin ammentaa oppia siitä. Näin palautteen antaminen kehittyy koko organisaatiossa, porras portaalta.

Ajoittain annettu kiitos hyvästä työsuorituksesta on todella tärkeä asia. Vastausten perusteella kaksi kolmasosaa esimiehistä antaa kiitosta. Kehumisen ei tarvitse olla ylitse vuotavaa, vaan jo pienikin kehu auttaa jaksamaan seuraavan, ehkä raskaamman päivän yli. Positiivinen palaute on omiaan kasvattamaan tiimihenkeä. Kiitoksen pitää kuitenkin olla ansaittu ja kaikilla tulee lähtökohtaisesti olla yhtäläinen mahdollisuus sen kuulemiseen. Neljä vastaajista on sitä mieltä, että heidän esimiehensä ei kohtelee kaikkia työyhteisön jäseniä tasavertaisina, vaan heillä on omat suosikkinsa. Työyhteisön kannalta tällainen on myrkyllistä. Jokaisella tulee olla yhtäläinen mahdollisuus menestyä ilman, että esimies asettaa heitä eriarvoiseen asemaan. Esimiehen tulee myös tunnistaa yksilön erilaiset tarpeet kiitokselle. Kiitokselle on olemassa aika ja paikka. Kaikki eivät välttämättä halua kuulla sitä, kun muut ovat paikalla, vaan mieluummin One-To-One tilanteessa.

## 7 YHTEENVETO

Kun kyselyn vastauksia verrataan valmentavan esimiestyön perustaan, kolme asiaa nousee esille. Nämä asiat ovat tiimipalaverit, tavoitteet ja tasavertaisuus. Valmentava esimiestyö pohjaa urheilumaailmaan, jossa tehdään töitä oman joukkueen eteen omien rahkeiden mukaan. Joukkue on ihanteellisessa tilanteessa enemmän kuin jäseniensä summa. Tiimin olisi siis yhdessä käytävä läpi tavoitteet ja jokaisen mietittävä omalta osaltaan mikä heidän roolinsa on. Esimiehen tehtävänä on ohjata oikeaan suuntaan jokaista yksilöä sen sijaan, että hän käyttää enemmän voimavarojaan omasta mielestään tuotteliaampaan yksilöön. Tasavertaisuuden kautta työyhteisön jäsenten stressitasot myös varmasti laskevat, kun heillä on varmuus siitä, että esimiehen tuki on takana tilanteessa kuin tilanteessa. Tulevaisuudessa tiimipalavereiden sisältö tulisi suunnitella tarkemmin. Sen kautta työyhteisön jäsenten tulee pystyä avoimesti jakamaan omat näkemyksensä, jotta joko esimies tai kollega voi neuvoa tilanteessa kuin tilanteessa.

Tavoitteiden läpikäynti viikoittain on tärkeää. Loppujen lopuksi raha kuitenkin aina ratkaisee. Jos tavoitteet täyttyvät, jokaisen henkinen taakka on kevyempi, sekä ilmapiiri avoimempi. Esimiehen vastuulla on johtaa työntekijät kohti maalia, ja herättää keskustelua siitä, miten me yhdessä saamme jotakin tiettyä asiaa parannettua. Mikä juuri Sinun roolisi siinä on. Jatkossa esimies voisi käyttää viikoittain yhteisen tiimipalaverin lisäksi aikaa jokaiseen yksilöön esimerkiksi 15 minuuttia. Kerrata missä mennään nyt, mikä olisi tavoitteen mukainen taso ja millä keinoilla tähän voitaisiin päästä. Ajallisesti satsaus ei ole esimiehelle suuri, mutta yksilön ja yrityksen kannalta merkittävä.

## LÄHTEET

<http://www.teliasonera.com/fi/> Viitattu 28.01.2016

[http://annualreports.teliasonera.com/global/2013/company%20presentation/downloads\\_finala%20pdf/teliasonera\\_cp\\_fin.pdf](http://annualreports.teliasonera.com/global/2013/company%20presentation/downloads_finala%20pdf/teliasonera_cp_fin.pdf) Viitattu 28.01.2016

<http://esimies.info/Valmentava-johtaminen.php> Viitattu 28.01.2016

<http://www.eosmo.fi/tyokirja/extrat/extra13.html> Viitattu 02.02.2016

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

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä. Gummerus.

<https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/asiakastyytyvaisuus> Viitattu 03.02.2016

<https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/asiakastyytyvaisuus-menestyksenmittari> Viitattu 16.03.2016

Rope, T. & Pyykkö, M. 2003. Markkinointipsykologia – väylä asiakasmiesten markkinointiin. Helsinki. Talentum.

Anttila, J. & Vakkuri, J. 1998. Liiketoiminnan ylivoimaisuus. Helsinki. Laatu keskus.

Kangas, P. 1994. Tavoitteena tyytyväinen asiakas. Helsinki. Painatuskeskus Oy.

<https://fi.surveymonkey.com/mp/net-promoter-score/?repeat=w3tc> Viitattu 20.03.2016

<https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/viihtyminen-on-yhteinen-tavoite> Viitattu 16.03.2016

[http://www.tyoturva.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyohyvinvoinnin\\_portaat/tyohyvinvoinnin\\_portaat\\_-malli](http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat/tyohyvinvoinnin_portaat_-malli) Viitattu 20.03.2016

<https://www.bgsu.edu/arts-and-sciences/psychology/services/job-descriptive-index.html> Viitattu 02.04.2016

<http://vpr.psych.umn.edu/msq.html> Viitattu 02.04.2016

<http://www.esimiesliitto.com/key2012/tyosuhdeinfo/tyosuhdetietoutta/seppo-koskinen/253-esimi> Viitattu 09.05.2016

<http://esimies.info/Tiimin--ja-alaisten-kehitt%C3%A4minen.php> 23.11.2016

<https://customer.io/blog/nps-basics-retention.htm>



**Kysely esimiehesi toimintaan liittyen**

Vastaa seuraaviin kysymyksiin asteikolla 1-5, 1 täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä.

Tiedätkö omat tavoitteesi?	1	2	3	4	5
Entä myymälänne tavoitteet?	1	2	3	4	5
Onko esimiehesi tarpeeksi usein myymälässänne?	1	2	3	4	5
Onko teillä tarpeeksi usein One-To-One kehityskeskusteluja?	1	2	3	4	5
Onko teillä riittävästi tiimi- ja viikkopalavereja?	1	2	3	4	5
Oletko stressaantunut työsi takia?	1	2	3	4	5

Seuraavassa on 2 erilaista esimiehen toimintatapaa. Ympyröi se, joka kuvaa paremmin oman esimiehesi tapaa toimia.

Esimes kertoo tavoitteet	Esimes kertoo, mitä ja miten tehdään
Esimes antaa palautetta ja tukee	Esimes pitää huolen, että hommat hoidetaan niin kuin hän haluaa
Esimes ohjaa jokaista yksilönä	Esimes on määritellyt tavat joiden mukaan kaikki toimivat
Esimes antaa vinkkejä toimintaan	Esimes kertoo, miten asiat tulee hoitaa
Esimes antaa sinulle vastuuta	Esimes valvoo työtäsi joka käänteessä

Esimieheni antaa kiitosta hyvästä työsuorituksesta

Esimies puuttuu usein epäkoh-  
tiin kärkkäästi

Esimieheltä saa rakentavaa palautetta huonosta

Esimies kertoo mitä olet tehnyt  
väärin työsuorituksesta

Esimieheni kohtelee kaikkia tasapuolisesti

Esimiehellä on omat suosik-  
kinsa

Kiitos vastauksistasi!