



Hannamari Isotalus

KEHITYSKESKUSTELUT MYYNNIN JOHTAMISEN TUKENA

Case Nordea Oulun yrityskonttori

KEHITYSKESKUSTELUT MYYNNIN JOHTAMISEN TUKENA

Case Nordea Oulun yrityskonttori

Hannamari Isotalus
Opinnäytetyö
Kevät 2013
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, liiketoimintaosaamisen suuntautumisvaihtoehto

Tekijä: Hannamari Isotalus

Opinnäytetyön nimi: Kehityskeskustelut myynnin johtamisen tukena

Työn ohjaaja: Jaana Kuusipalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2012

Sivumäärä: 56+3 liitesivua

Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa vuorovaikutusta työyhteisössä ja yksi tärkeimmistä johtamisen välineistä. Parhaimmillaan kehityskeskustelut lisäävät henkilöstön motivaatiota hyvien tulosten saavuttamiseksi sekä parantavat yksilön ja tiimin tuloksia tukien näin myynnin johtamista. Myynnin johtamisella esimiehet ohjaavat alaisiaan saavuttamaan asetetut tavoitteet ja pyrkimään parempaan tulokseen työssään.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten esimiehen kanssa käytävät vuosittaiset kehitys- ja palkkakeskustelut sekä kuukausittaiset myyntityöohjauskeskustelut tukevat myynnin johtamista Nordea Oulun yrityskonttorin alaisten näkökulmasta. Tavoitteena oli lisäksi selvittää, miten alaiset kokevat keskusteluiden yhteyden ja miten myynnillisten tavoitteiden toteutuminen vaikuttaa keskusteluihin ja niiden lopputuloksiin.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Nordea Pankki Suomi Oyj:n Oulun yrityskonttori. Opinnäytetyön aihe syntyi toimeksiantajan tarpeesta. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jotta tutkittavasta asiasta saataisiin mahdollisimman syvällistä tietoa. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla viittä samassa tehtävässä toimivaa Nordea Oulun yrityskonttorin alaista. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua.

Teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin kehityskeskustelujen, palkkakeskustelujen ja myynnin johtamisen kirjallisuuteen. Teoriaosuudessa kuvataan keskusteluiden tarkoitukset ja tavoitteet sekä kerrotaan myynnin johtamisesta ja esimiehen roolista myynnin johtajana. Lisäksi kuvataan Nordean keskustelukäytännöt.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että esimiehen kanssa käytäviin keskusteluihin oltiin pääasiassa tyytyväisiä ja ne koettiin tarpeellisiksi. Myyntityöohjauskeskustelut tukevat parhaiten myynnin johtamista ja niiden avulla työn suunnitelmallisuus ja seuranta on helpompaa. Kehitys- ja palkkakeskusteluiden koettiin liittyvän vahvasti toisiinsa ja palkkakeskustelukäytäntöön toivottiin parannusta. Alaiset kokivat myyntitavoitteiden toteutumisen vaikuttavan kehityskeskustelussa tehtävään suoritusarviointiin ja sitä kautta palkkakeskusteluihin, jotka pohjautuvat tähän suoritusarviointiin. Tämän tutkimuksen avulla toimeksiantaja voi kehittää keskustelukäytäntöjä tukemaan entistä paremmin esimiehen työskentelyä myynnin johtajana. Palkkakeskustelut vaativat erityistä paneutumista ja niitä voisi tutkia laajemminkin.

Asiasanat: kehityskeskustelut, palkkakeskustelut, myynnin johtaminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
School of Business and Information Management

Author: Hannamari Isotalus

Title of thesis: Performance reviews sales management support

Supervisor: Jaana Kuusipalo

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2013 Number of pages: 56+3 appendices

Performance reviews are an important part of the interaction in the work community and it's one of the most important management tools. Performance reviews increase employees' motivation to achieve good results and improve individual and team results thus supporting sales management. With the management of the sales, the superiors direct set the objectives to reach the subordinates and to aim for a good result in their work.

The purpose of this thesis was to clarify how the annual performance reviews, salary negotiations and the monthly sales control dialogues support the management of the sales from the view point of the employees in Nordea Bank Corporate Branch of Oulu. Furthermore, the second objective was to study how the employees experience the interconnection of the discussions and how the realisation of sales objectives affects the discussions and the related results.

The thesis was commissioned by Nordea Bank Corporate Branch Oulu. The topic was created by the commissioner. The research method in this thesis was qualitative which provided depth to this study. The empirical data was collected by using semi-structured interviews by interviewing five employees whose working in same duties.

Theoretical background was based on literature about the annual performance reviews, salary negotiations and sales management. In the theory section the purposes and objectives of discussions, management of the sales and the superior's role as a sales leader were described.

The results indicated that employees were mainly satisfied with to the discussions conducted with the superior. The interviewees regarded the discussions as necessary. It was experienced that the performance reviews and salary negotiations would be strongly connected and it was hoped an improvement to salary negotiations.

With the help of this thesis, the commissioner company can develop discourse practices to encourage the superior's to work better than before as a sales leader. The salary negotiations require special expertise and one could indeed study them in depth.

Keywords: performance reviews, salary negotiations, sales management

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 NORDEA	9
3 KEHITYSKESKUSTELU	13
3.1 Kehityskeskustelun tavoitteet ja hyödyt	13
3.2 Kehityskeskustelun vaiheet	15
3.3 Vuorovaikutus kehityskeskustelussa	16
3.4 Kehityskeskustelun ongelmia	17
3.5 Kehityskeskustelut osana johtamista	18
3.6 Kehityskeskustelukäytäntö Nordeassa	19
4 PALKKAKESKUSTELU	22
4.1 Palkitseminen	22
4.2 Palkkaus ja palkkakeskustelut	23
4.2 Nordean palkkakeskustelumalli	24
4.3 Kehityskeskustelun yhteys palkkakeskusteluun	25
5 MYYNNIN JOHTAMINEN	27
5.1 Esimies myynnin tukena	27
5.2 Myynnin johtaminen Nordeassa	29
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	31
6.1 Tutkimusmenetelmä	31
6.2 Aineiston hankinta	33
6.3 Aineiston käsittely ja analysointi	35
7 TULOKSET	37
7.1 Kehityskeskustelut	37
7.2 Myynninohjauskeskustelut	42
7.3 Palkitseminen ja palkkakeskustelut	43
7.4 Keskustelujen väliset yhteydet	45
7.5 Kehitystoimenpiteet	46
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	48
9 POHDINTA	52
LÄHTEET	55
LIITTEET	57

1 JOHDANTO

Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa vuorovaikutusta työyhteisössä ja yksi tärkeimmistä johtamisen välineistä nykyisin. Kehityskeskusteluiden tarkoituksena on tukea esimiehiä heidän työssään, kun he yhdessä alaisten kanssa suunnittelevat henkilökohtaiseen kehittymiseen ja suorituksen parantamiseen liittyviä toimenpiteitä. Onnistuessaan kehityskeskustelut lisäävät henkilöstön motivaatiota hyvien tulosten saavuttamiseksi sekä parantavat yksilön ja tiimin tuloksia. Näin kehityskeskustelut tukevat myynnin johtamista.

Kehityskeskustelukäytännön parantamisella esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus kehittyy ja alaisten tarpeisiin pystytään vastaamaan paremmin. Parhaimmassa tapauksessa kehityskeskustelujen perusteella tehdyt parannukset heijastuvat parantuneena palveluna asiakkaiden suuntaan ja nostavat asiakastytyväisyyttä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia millä tavoin esimiehen kanssa käytävät kehitys-, palkka- ja myynninohjauskeskustelut tukevat myynnin johtamista Nordea Oulun yrityskonttorissa alaisten näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten alaiset kokevat keskustelujen yhteyden ja miten myynnillisten tavoitteiden toteutuminen vaikuttavaa keskusteluihin ja niiden lopputuloksiin. Lisäksi kuvataan keskustelukäytäntöjä ja tutkitaan siihen vaikuttavia tekijöitä. Tavoitteena oli löytää keinoja kehityskeskustelukäytännön kehittämiseen ja tehostamiseen sekä siihen, miten alaisen kanssa käytävistä keskusteluista saadaan paras hyöty irti myynnin johtamisen näkökulmasta. Lisäksi tavoitteena oli löytää esimiehelle keinoja selviytyä paremmin alaisten kanssa käytävistä keskusteluista ja sitä kautta myynnin johtamisesta.

Opinnäytetyössäni käsittelen kehityskeskustelujen lisäksi palkkakeskusteluja ja myynninohjauskeskusteluja ja sitä, miten alaiset näkevät keskustelujen yhteyden. Tässä tutkimuksessa kehityskeskustelukäytäntöön Nordeassa katsotaan kuuluvaksi kuukausittaiset myynninohjauskeskustelut sekä vuosittaiset kehitys- ja palkkakeskustelut. Opinnäytetyön aiheen sain toimeksiantajalta Nordea Oulun yrityskonttorista. Kehityskeskustelusta aiheena on kirjoitettu ja tehty tutkimuksia paljon. Mielenkiintoisen ja haastavan aiheesta tekee se, että aihetta tarkastellaan myynnin johtamisen näkökulmasta. Todellinen tarve selvittää kehityskeskustelukäytännön toimivuutta ja sen yhteyttä myynnin johtamiseen, tekee tutkimuksen toteuttamisesta mielekäästä.

Finanssiala on yksi suurimmista tradenomien työllistäjistä. TRAL:n jäsentutkimuksen mukaan vuonna 2011 finanssialalle työllistyi 8,8 %, joka on kolmanneksi eniten tradenomeja muihin toimialoihin verrattuna. (TRAL:n jäsentutkimus 2011.) Aihe on ajankohtainen ja kiinnostava, koska työskentelen itse Nordea Oulun yritysconttorissa ja olen käynyt esimieheni kanssa kehitys- ja palkkakeskustelun. Koen aiheesta olevan hyötyä myös omalle ammatilliselle kehittymiselle, koska tulevaisuuden haaveena minulla on työskennellä esimiestehtävissä.

Opinnäytetyöni tuloksia on tarkoitus hyödyntää työyhteisössä kehityskeskustelukäytännön parantamiseen ja myynnin johtamisen tehostamiseen. Tutkimuksen tulosten perusteella esimiehen ymmärrys alaisten käsityksistä kehityskeskustelukäytännöstä paranee ja esimies voi kehittää konttorin sisäistä kehityskeskustelukäytäntöä vastaamaan paremmin alaisten tarpeita. Tällä edistetään tiimin kehittymistä ja parannetaan sekä yksilön että tiimin tuloksia.

Tässä tutkimuksessa vuosittaiset kehitys- ja palkkakeskustelut sekä kuukausittaiset myyntityöohjauskeskustelut katsotaan kuuluvan kehityskeskustelukäytäntöön. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Päättökysymykseen ”Miten kehityskeskustelut tukevat myynnin johtamista alaisten näkökulmasta?” pyritään löytämään vastaus seuraavien alakysymysten avulla:

- Miten kehityskeskustelut ja myyntityöohjauskeskustelut tukevat myyntiprosessia ja asetettujen myyntitavoitteiden toteutumista alaisten näkökulmasta?
- Miten alaiset kokevat kehitys-, myyntityöohjaus- ja palkkakeskustelujen liittyvän toisiinsa?

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena haastattelemalla viittä samassa tehtävässä toimivaa alaista. Tavoitteena oli saada mahdollisimman laaja käsitys tutkittavasta aiheesta. Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa alaiset saivat vapaasti kertoa omista näkemyksistään.

Tutkimuksen pääaiheena ovat kehityskeskustelut ja myynnin johtaminen. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään palkkauksen ja palkitsemisen perusasioita. Tämän tutkimuksen ulkopuolelle jätetään Nordeassa käytävät vuosittaiset myyntikeskustelut, koska niitä ei ole toistaiseksi käyty konttoris-

sa. Teoreettisessa viitekehyksessä ei käsitellä suorituksen tai osaamisen johtamiseen liittyviä asioita, vaan keskitytään kehityskeskustelujen ja myynnin johtamisen teoriaan.

Opinnäytetyö rakentuu teoriaa käsittelevästä kirjallisuusosasta, joka muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehityksen ja empiirisestä tutkimusosuudesta. Luvussa kaksi esitellään työn toimeksiantaja Nordea. Kolmannesta luvusta alkaa teoriaosuus, johon tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyskäytännönä käytetään kehityskeskustelujen ja myynnin johtamisen teoriaa. Luvussa kolme käsitellään kokonaisvaltaisesti kehityskeskustelukäytäntöä ja siihen liittyviä tekijöitä. Lisäksi tässä luvussa kuvataan Nordean kehityskeskustelukäytäntö.

Luvussa neljä kerrotaan palkkakeskusteluista ja palkitsemisesta yleisesti sekä palkkakeskusteluista Nordeassa. Teoriaosuuden viimeisessä luvussa käsitellään myynnin johtamista ja esimiehen roolia myynnin tukena. Tässä luvussa kerrotaan lisäksi myynnin johtamisesta ja myynninohjauskeskusteluista Nordeassa. Teoriaosuuden jälkeen kuvataan tarkemmin tutkimuksen toteutusta. Kuudennessa luvussa kerrotaan tutkimusmenetelmästä ja sen valinnasta. Lisäksi kerrotaan aineiston hankinnasta, käsittelystä ja analysoinnista.

Luvussa seitsemän käydään läpi tutkimuksen tärkeimmät tulokset, jonka jälkeen luvussa kahdeksan käsitellään teorian avulla tehdyt johtopäätökset. Lopussa on vielä pohdinta, jossa pohditaan tutkimuksen suorittamista yleensä; mitä haasteita prosessissa oli, mikä oli hyvää ja missä olisi ollut parantamisen varaa.

2 NORDEA

”Nordean visiona on olla vahva eurooppalainen pankki, joka luo merkittävää arvoa asiakkailleen ja omistajilleen ja joka on tunnettu osaavasta henkilöstöstään.” Nordea on Pohjois-Euroopan suurin finanssipalvelukonserni, joka syntyi neljän pankin fuusioitumisen jälkeen vuonna 2001. Nordealla on johtava asema suuryrityspalveluissa sekä vähittäispankki- ja private banking-toiminnassa. Se on myös Pohjoismaiden johtava henki- ja eläkevakuutuslaitosten tarjoaja. Konsernilla on noin 11 miljoonaa asiakasta Pohjoismaissa ja Euroopan uusilla markkinoilla, joista asiakasohjelmiin kuuluvia henkilöasiakkaita on 10,5 miljoonaa ja aktiivisia yritysasiakkaita 0,5 miljoonaa. Konsernin markkina-arvo on noin 28 mrd. euroa ja taseen loppusumma 709 mrd. euroa, joten se on yksi Pohjoismaiden suurimmista yhtiöistä. (Nordea 2012, hakupäivä 8.10.2012.)

Nordea toimii yhdeksällä kotimarkkina-alueella. Pohjoismaihin sisältyvät Suomi, Tanska, Norja ja Ruotsi. Euroopan uudet markkinat kattavat Viron, Latvian, Liettuan, Puolan ja Venäjän. Nordea on ensimmäisellä tai toisella sijalla lähes kaikilla pohjoismaisilla markkinoilla vähittäis- ja tukku-pankkitoiminnassa. Nordea noteerataan Helsingin, Kööpenhaminan ja Tukholman pörsseissä ja konsernin jakeluverkosto on Pohjoismaiden sekä Itämeren alueen laajin. (Nordea 2012, hakupäivä 8.10.2012.)

Nordealla on noin 300 edeltäjäpankkia, joista ensimmäiset perustettiin jo 1820-luvulla. 1990-luvulla jäljellä oli neljä pankkia, joista muodostettiin uusi pankkikonserni Nordbanken Ruotsissa, Merita Pankki Suomessa, Unibank Tanskassa ja Christiania Bank og Kreditkasse Norjassa. Näiden neljän pankin fuusioitumisen jälkeen toimintaa on jatkettu Nordean nimellä vuoden 2001 joulukuusta lähtien. Nordean muodostaneilla pankeilla oli visio johtavasta, Pohjoismaissa ja Itämeren alueella toimivasta finanssipalvelukonsernista. Asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyys on jatkuvasti parantunut ja osakkeenomistajien saama kokonaistuotto on noussut, toteuttamalla merkittäviä rakenteellisia muutoksia, hyödyntämällä fuusion tuomia synergiaetuja, kehittämällä liiketoimintaa ja pyrkimällä kasvuun strategisesti tärkeillä alueilla. (Nordea 2012, hakupäivä 8.10.2012.)

Nordean perusajatuksena oli luoda uusia mahdollisuuksia: parempia finanssituotteita ja -palveluja – parempia asiakkaalle, parempia kuin kilpailijoiden ratkaisut, parempia kuin aikaisemmin – edullisemmin ja laadukkaammin. Tämä kunnianhimo-

nen tavoite on kirjattu konsernin tehtävään: Teemme sen mahdolliseksi. (Nordea 2012, hakupäivä 8.10.2012.)



KUVIO 1. Nordean tehtävä, visio ja arvot (Nordea, hakupäivä 20.1.2013)

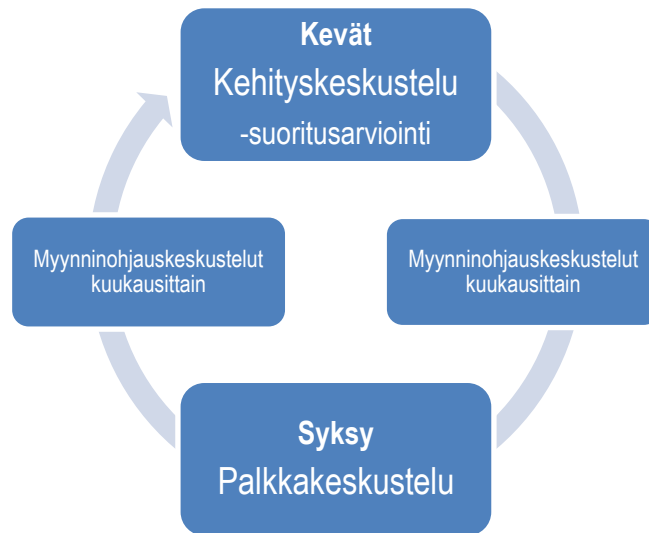
Nordean tehtävä, visio ja arvot ovat kuvattu yllä olevassa kuvassa. Organisaation perustehtävä, tavoitteet, visio, strategia ja arvot, ovat kehityskeskustelujen perusta. Kehityskeskustelussa nämä asiat liitetään päivittäiseen työhön ja niitä käsittelemällä luodaan merkityksiä työntekijän tekemälle työlle. (Aarnikoivu 2011, 76.) Nordean arvot ja visio ovat pysyneet muuttumattomina vuodesta 2007 laskusuhdanteesta ja finanssikriisistä huolimatta.

Nordean tavoitteena on olla pohjoismaiden suosituin työnantaja finanssipalvelualalla. Nordea haluaa palkata ja pitää palveluksessa motivoituneita, asiantuntevia ja tulossuuntautuneita henkilöitä, joille luodaan mahdollisuudet kehittyä työssään. Nordealla on noin 1400 konttoria ja se työllistää noin 33 000 henkilöä. Vuonna 2011 Nordeaan tuli 2 600 uutta työntekijää ja 3 400 henkilöä vaihtoi konsernin sisällä työtehtäviä. Nordealaisista 62 % on naisia ja 38 % miehiä; esimiehistä 46 % on naisia ja 54 % miehiä. (Nordea 2012, hakupäivä 8.10.2012.)

Tämä tutkimus käsittelee Nordea Pankki Suomi Oyj:n Oulun yrityskonttoria. Oulun yrityskonttori tarjoaa pienille ja keskisuurille yritysasiakkailleen palveluita yrityksen koko elinkaaren ajalle, perustamisesta kasvuun. Yrityksen liiketoiminnan kehittyessä nimetään yritykselle asiakasvastaullinen, joka vastaa yrityksen pankkiasioista asiantuntijoiden avustuksella. Yrityskonttorissa käytössä olevan toimintamallin avulla toiminta on tehokkaampaa ja palvelevampaa niin esimiehille, alaisille

kuin asiakkaillekin. Konttorissa työskentelee 25 henkilöä erilaisissa tehtävissä. Oulun yrityskonttorissa on kaksi esimiestä, jotka käyvät kehityskeskustelut omien alaistensa kanssa.

Kehityskeskustelukäytäntö on käytössä läpi organisaation ja tähän tutkimukseen haastateltiin viittä samassa tehtävässä toimivaa Nordea Oulun yrityskonttorin työntekijää. Kehityskeskustelukäytännön parantamisella pyritään kehittämään esimiehen ja alaisen välistä vuoropuhelua. Näin esimies ja organisaatio pystyvät vastaamaan paremmin alaisten tarpeisiin. Kehityskeskustelujen perusteella tehdyt parannukset heijastuvat parhaimmassa tapauksessa parantuneena palveluna asiakkaiden suuntaan, mikä johtaa asiakastytyväisyyden kasvuun.



KUVIO 2. Nordeassa käytävien keskustelujen vuosikello

Nordea tarjoaa mahdollisuuksia henkilökohtaiseen urakehitykseen konsernin sisällä. Jokaisen työntekijän kanssa käydään vuosittain keväällä kehityskeskustelu ja sen yhteydessä tehdään suoritusarviointi. Kehityskeskustelussa käsitellään uratavoitteita ja -kehitystä, motivaatiota sekä liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista. Kehityskeskustelu ja suoritusarviointi ovat pakollisia kaikille organisaation työntekijöille ja ne käydään alaisen ja lähimmän esimiehen välillä. Onnistuminen keskustelussa edellyttää kummankin osapuolen valmistautumista sekä koko vuoden ajan jatkuvaa seuranta. (Nordea 2013, hakupäivä 27.1.2013.)

Palkkakeskustelut käydään syksyllä kehityskeskustelujen jälkeen ennen työehtosopimuksen mukaisia palkankorotusajankohtia. Palkkakeskusteluissa mahdollisesta palkankorotuksesta keskustellaan kehityskeskustelussa tehdyn suoritusarvioinnin perusteella. Kuukausittaisissa myynninohjauskeskusteluissa käydään läpi myyntitavoitteiden ja kontaktipolitiikan toteutumista. Myynninohjauskeskustelut otettiin tähän tutkimukseen mukaan, koska tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten alaiset kokevat myynnillisten tavoitteiden toteutumisen vaikuttavan keskusteluihin ja niiden lopputuloksiin.

3 KEHITYSKESKUSTELU

Kehityskeskustelut ovat työyhteisössä tärkeä osa vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijän välillä. Kehityskeskusteluiksi kutsutaan esimiehen ja työntekijän välillä käytäviä luottamuksellisia keskusteluja, joista on sovittu ennalta ja jotka käydään suunnitellun kaavan mukaan. Kehityskeskustelujen tavoitteena on jakaa tietoa organisaatiosta, ohjata henkilöstön toimintaa, löytää ihmisten voimavarat ja pyrkiä antamaan tilaisuus niiden käyttöön. (Meretniemi 2012, 19, 33.)

Rubanovitschin ja Aallon mukaan kehityskeskustelu on myynnin esimiehen ja myyjän välillä tapahtuva ennalta sovittu ja suunniteltu luottamuksellinen keskustelu, jolla on tietyt tavoitteet. Kehityskeskusteluissa käsiteltäviä osa-alueita ovat esimerkiksi työn vaativuuden ja työsuoritusten arvioiminen, sekä osaamistason määrittelemine ja kehittäminen. Kehityskeskusteluja olisi hyvä pitää vähintään kerran vuodessa ja niille olisi syytä varata aikaa noin tunti. Kehityskeskustelu ei ole esimiehen yksinpuhelu, vaan vakava keskustelu, jossa on mahdollisuus keskustella työhön liittyvistä kysymyksistä, tavoitteista ja saavutuksista. Molempien osapuolten huolellinen valmistautuminen keskusteluun on tärkeää. Keskustelu on myös syytä dokumentoida, jotta sen hyödyntäminen seuraavissa kehityskeskusteluissa on mahdollista. (2010, 181-182.)

Aarnikoivu määrittelee kehityskeskustelun osaltaan eräänlaiseksi tilinpäätökseksi, jossa käydään läpi kaikki olennainen, joka on vaikuttanut ja mahdollisesti vaikuttaa työntekijän kykyyn suoriutua ja kehittyä. Kehityskeskusteluissa arvioidaan mennyttä kautta oppimismäkökulmasta, määritellään tulevan kauden tavoitteet sekä työntekijän vahvuudet ja kehittymistarpeet. Lisäksi luodaan yhteinen näkemys nykytilasta. Keskustelujen tarkoituksena on työntekijän suorituksen parantaminen ja siihen liittyy olennaisesti työntekijän henkilökohtainen kehittyminen. Kun edellä mainitut kriteerit täyttyvät, voidaan puhua kehityskeskustelusta. (2011, 73.)

3.1 Kehityskeskustelun tavoitteet ja hyödyt

Kehityskeskustelujen tavoitteena on luoda kannustava työilmapiiri ja saada aikaan parempia työsuorituksia sekä aktivoida työntekijä analysoimaan toimintaansa (Rubanovitsch & Aalto 2010, 181). Kehityskeskustelujen tarkoituksena on työntekijän ja tämän suoriutumiseen vaikuttavien tekijöiden kehittäminen. Oman suoriutumisen arviointi on välttämätön edellytys työntekijän kehit-

tymiselle. Mitä konkreettisempia kehitystavoitteita keskustelussa pystytään määrittelemään, sitä tehokkaammin keskustelut tukevat kehittymistä. Kehityskeskusteluissa voidaan tarkastella myös miten työntekijän omia vahvuuksia ja mielenkiinnonkohteita voitaisiin hyödyntää organisaation kehittämisessä ja miten nämä sopivat organisaation strategiaan tavoitteisiin. Lisäksi työntekijä saa tietää, mihin suuntaan oma työ voi tulevaisuudessa kehittyä ja hän kokee voivansa vaikuttaa siihen. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 56-57.)

Aarnikoivun mukaan kehityskeskustelun tavoitteena on edistää organisaation menestymistä ja auttaa organisaatiota saavuttamaan asetetut tavoitteet. Kehityskeskustelun painotus on tulevaisuudessa ja sen tavoitteena on luoda edellytykset onnistumiselle toimintaympäristö huomioiden. Kehityskeskustelussa organisaation perustehtävät, tavoitteet, visio, strategia ja arvot liitetään päivittäiseen työhön ja niitä käsittelemällä luodaan merkityksiä työntekijän tekemälle työlle. Yksi tärkeimmistä kehityskeskustelun tavoitteista on merkityksen luominen alaisen työlle. Työntekijä ja hänen työpanoksensa liitetään kokonaisuuteen kehityskeskustelussa. Lisäksi käsitellään organisaation tavoitetilaa, joka liitetään osaksi työntekijän tekemää työtä ja organisaatiotason tavoitteet puretaan konkreettisiksi tavoitteiksi työntekijän päivittäiseen työhön. Vastaavasti strategiaa eli keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi peilataan työntekijän arkeen. (2011, 73-76, 78.)

Parhaimmillaan kehityskeskustelut ovat koko organisaation läpäisevä prosessi, joka ymmärretään organisaation strategisena johtamishankkeena, ja jotka on suunniteltu huolellisesti. On tärkeää pohtia tarkoin, mitä kehityskeskusteluilla tavoitellaan, jotta organisaatio saisi kehityskeskusteluita täyden hyödyn irti. Johdon tulee asettaa selkeät tavoitteet kehityskeskusteluille, suunnitella niiden rakenne ja pohtia, missä järjestyksessä keskustelut käydään. Kehityskeskustelujen taustaksi johdon on syytä tarkastella organisaation nykytilannetta, strategiaa, muutostavoitteita ja henkilöstön voimavaroja. Kehityskeskustelut kuluttavat merkittävästi organisaation resursseja ja ilman selkeitä tavoitteita pidettävät keskustelut voivat jopa heikentää toiminnan tehokkuutta ja vuorovaikutusilmapiiriä. (Lindholm ym. 2012, 61-65.)

Hyvin käydyt kehityskeskustelut helpottavat esimiehen johtamistyötä ja antavat runsaat eväät johtamistyölle. Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää sekä esimiehen, että alaisen aktiivista osallistumista avoimeen ja luottamukselliseen keskusteluun (Rubanovitsch & Aalto 2010, 182). Aarnikoivun mukaan onnistuneet kehityskeskustelut edistävät erinomaisten työsuoritusten syntymistä, työntekijän sitoutumista työhön ja työhyvinvoinnin kasvua. Lisäksi kehityskeskustelut voivat

onnistuessaan tuottaa toiminnan kehittämisideoita ja edistää työhön liittyvien innovaatioiden syntyä. (2011, 11.)

3.2 Kehityskeskustelun vaiheet

Kehityskeskusteluissa organisaatio tarjoaa henkilöstölleen mahdollisuuden pohtia yhdessä esimiehen kanssa omaa työtään, työyhteisöään, johtamista sekä omaa urakehitystä ja osaamisen kehittämistä. Tämä mahdollisuus kannattaa jokaisen työntekijän käyttää tehokkaasti hyödykseen panostamalla valmistautumiseen ja kirjaamalla ylös omia ajatuksiaan. Sen sijaan, että harmittelisi kuinka hyödyttömiä kehityskeskustelut ovat, kannattaa paneutua siihen, miten voisi itse kehittää niitä. Vastuu onnistumisesta on sekä työntekijällä että esimiehellä, sillä molemmat hyötyvät onnistuneesta keskustelusta. (Lindholm ym. 2012 74.)

Meretniemen mukaan kehityskeskusteluihin valmistautuminen alkaa käytännössä siitä, että sovietaan keskustelun aika ja paikka. Tämä on useimmiten esimiehen vastuulla. Esimiehen valmistautumisessa kehityskeskusteluihin on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että alaisille on annettu ohjeistus keskustelusta ja sen tavoitteista. (2012, 65-69.) Esimiehen asenne ja motivaatio ovat tärkeässä roolissa kehityskeskustelujen onnistumisessa. Hyvä esimies suhtautuu myönteisesti avoimeen vuorovaikutukseen alaisten kanssa ja ymmärtää kehityskeskustelujen arvon. (Lindholm ym. 2012 69.) Esimiehen valmistautuminen kehityskeskusteluun alkaa oman organisaation kehityskeskustelumateriaaliin tutustumisesta. Kehityskeskustelukierroksen lähestyessä esimiehen on hyvä ottaa asia esille koko tiimin yhteisessä palaverissa ja antaa ohjeet niihin valmistautumiseen. Omalla esimerkillä esimies voi näyttää, että kehityskeskustelut käydään syystä ja niillä on merkitystä. (Surakka & Laine 2011, 159.)

Kehityskeskustelu rakentuu yleensä kolmen teeman ympärille: tavoitteet ja mittarit tulevalle kaudelle, tulosten käsittely sekä suoritusarviointi ja henkilökohtainen kehittyminen. Kehityskeskustelutilanteen kulkua voidaan avata jakamalla se virittäytymiseen, menneen arviointiin, tulevan suunnitteluun ja keskustelun päätökseen. Virittäytymisen tavoitteena on luoda esimiehen ja alaisen välille yhteinen ymmärrys keskustelun tarkoituksesta ja tavoitteista. Virittäytymisen jälkeen siirrytään menneen kauden arviointiin, joka sisältää keskustelun työtehtävistä ja toimenkuvasta sekä työlle asetetuista tavoitteista ja niiden toteutumisesta. Tuloksesta keskusteltaessa eli henkilön suoriutumista käsiteltäessä, on suositeltavaa antaa ensin alaisen arvioida suoriutumistaan,

jonka jälkeen esimies esittää omat näkemyksensä. Suunniteltaessa tulevaa määritellään tavoitteet seuraavalle kaudelle, keskustellaan työntekijän keskeisistä tehtävistä ja pohditaan, mitä organisaation ja työyhteisön tavoitteet tarkoittavat työntekijän kannalta. (Aarnikoivu 2011, 103-108.)

Molempien keskustelun osapuolten on hyvä jälkikäteen arvioida omaa osuuttaan keskustelun kulussa ja keskustelussa onnistumista, jotta kehitytään seuraavaan kehityskeskusteluun. Molempien keskustelijoiden näkökannat tulevat parhaiten esille, jos keskustelijat yhdessä tekevät jälkiarvioinnin. Näin seuraavaa kehityskeskustelua varten on enemmän eväitä valmiina ja molemmilla osapuolilla mahdollisuus olla osaavampia. (Meretniemi 2012, 93.)

Kehityskeskusteluprosessin viimeinen vaihe on seuranta. Sen tavoitteena on varmistaa sovittujen toimenpiteiden ja tavoitteiden toteutuminen. Jos keskustelussa sovittujen asioiden toimeenpano organisaatiossa unohdetaan, se viestii henkilökunnalle, ettei kehityskeskusteluilla ole oikeastaan merkitystä. Kun seuranta hoidetaan hyvin ja sovitusti, se edistää ilmapiiriä organisaatiossa. Raportointi on osa seuranta ja sen ei tarvitse olla monimutkaista. Jokainen voi muistiosta tarpeen tullen tarkistaa keskustelun ollessa hyvin dokumentoitu, mitä on sovittu, mitä asioita seurataan, miten ja milloin. Esimiehen vastuulla on, että seuranta toimii tarkoituksenmukaisesti. On hyödyntä käydä keskusteluja ja sopia tavoitteista, jos niiden toteutumista ei seurata. (Meretniemi 2012, 99-101.)

3.3 Vuorovaikutus kehityskeskustelussa

Vuorovaikutuksen merkitystä kehityskeskustelussa ei voi korostaa liikaa. Aidosti hyödyllisessä kehityskeskustelussa toteutuu avoin vuorovaikutus. Ilman avointa vuorovaikutusta aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu ei ole mahdollinen. (Aarnikoivu 2011, 141.) Jotta kehityskeskustelut ovat toimivia ja kehittävät työtä sekä keskustelijoita, on esimiehen ja alaisen oltava rehellisiä toisilleen. Erityisesti esimiehen rehellisyys alaisen kehittymisestä on tärkeää. Esimiehen on uskallettava tuoda esiin niin hyvät kuin haasteellisetkin asiat. Työntekijän on pystyttävä luottamaan siihen, että esimies auttaa häntä kehittymään. (Lindholm ym. 2012, 121.) Kehityskeskusteluista ei saada haluttua hyötyä irti, jos keskustelun osapuolet eivät pysty keskustelemaan avoimesti hankalamistakin asioista.

Kyky keskustelukumppanin aktiiviseen kuunteluun on yksi tärkein osa vuorovaikutusta. Täytyy muistaa, että parhaatkin puhujat kykenevät ilmaisemaan vain osan siitä, mitä heidän mielessään liikkuu. Vuorovaikutustilanteessa on esimiehen hyvä tiedostaa erilaisuuden ymmärtämisen ja hyväksymisen merkitys. Keskustelun osapuolten vuorovaikutustyyli saattavat olla luontaisesti hyvinkin erilaisia. Tästä huolimatta keskustelu voi kuitenkin onnistua, jos osapuolet pyrkivät aidosti arvostamaan ja ymmärtämään toisiaan. (Lindholm ym. 2012, 111, 121.)

Vahva luottamus esimiehen ja alaisen välillä on hyvän vuorovaikutuksen kivijalka. Luottamusta ei voi rakentaa hetkessä, se joko kasvaa tai mahdollisesti myös heikkenee jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa työpaikalla. Avoimuus on luottamuksen ohella erittäin tärkeää vuorovaikutuksessa. Olemalla itse avoin ja kertomalla avoimesti omista ajatuksistaan, tavoitteistaan ja tunteistaan, voi edesauttaa keskustelukumppanin avautumista. Esimiehen kunnioitus alaisiaan kohtaan ja halu auttaa heitä, luo pohjan uskottavuudelle ja luotettavuudelle. (Lindholm ym. 2012, 124-125.)

Viestintään ja vuorovaikutukseen on panostettava, jotta henkilöstö ja esimiehet saadaan motivoitua kehityskeskusteluihin. Vuorovaikutusta voidaan tehostaa esimerkiksi pohtimalla yhdessä johdon ja henkilöstön kesken kehityskeskustelun tavoitteita ja keinoja hyvien keskustelujen järjestämiseksi. Avoin vuorovaikutus organisaatiossa, yhdistettynä toimivaan kehityskeskustelumalliin, parantaa kehityskeskustelujen laatua ja kiinnostavuutta. Muutos ei tapahdu hetkessä, mutta kehityskeskustelut nousevat uudelle tasolle, kun niitä on systemaattisesti toistettu 2-3 kertaa. Kun keskustelujen suunnitteluun panostetaan ja niiden toteutukseen sitoudutaan myös ylimmän johdon osalta, on mahdollista saavuttaa näkyviä tuloksia jo ensimmäisellä kerralla. (Lindholm ym. 2012, 64-65.)

3.4 Kehityskeskustelun ongelmia

Suhteellisen yksinkertaisista lähtökohdista huolimatta kehityskeskustelut osoittautuvat usein haastaviksi. Kehityskeskustelujen laatuun ei olla monissa organisaatioissa tyytyväisiä. Jotta kehityskeskustelut kehittyisivät avoimeksi ja hyödylliseksi toimintatavaksi, vaatii se useamman keskustelukierroksen. Keskustelujen toistuessa niiden syvällisyys ja laatu paranevat. Esimiehen puutteellinen käsitys organisaation strategiasta ja tavoitteista johtaa siihen, että myös alaisten käsitys organisaation strategiasta ja muista siihen liittyvistä asioista jää epäselväksi. Puutteellinen aika ja riittämätön valmistautuminen keskusteluun vaikuttavat kehityskeskustelun onnistumi-

seen. Huono valmistautuminen kehityskeskusteluun voi johtaa siihen, etteivät kehityskeskusteluille asetetut tavoitteet täyty, eikä keskustelulle varattua aikaa käytetä tehokkaasti. (Lindholm ym. 2012, 105-108.)

Lindholmin ym. mukaan yleisin kehityskeskusteluja vaivaava ongelma on se, etteivät keskustelun osapuolet sitoudu avoimeen ja luottamukselliseen vuoropuheluun. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi negatiivinen asenne kehityskeskusteluihin. Organisaationkulttuuri vaikuttaa voimakkaasti siihen, mitä organisaatiossa tehdään. (2012, 108.) Epäonnistuneet kehityskeskustelut ovat ajanhukkaa ja pahimmillaan niillä on negatiivinen merkitys työntekijän suoriutumiseen työtehtävistä, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin (Aarnikoivu 2011, 11).

Yksi keskeisimmistä syistä kehityskeskustelujen epäonnistumiselle on se, etteivät keskustelun osapuolet ole ymmärtäneet niiden tarkoitusta ja tavoitteita. Oleellista on, että kaikki ymmärtävät kehityskeskustelujen tarpeellisuuden. Ylimmän johdon tehtävänä on järjestää valmennusta kehityskeskustelujen käymiseen etenkin jos henkilöillä ei ole paljon kokemusta niiden käymisestä. (Kauhanen 2010, 67.)

3.5 Kehityskeskustelut osana johtamista

Kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää ja oleellinen osa esimies-alaisyhteistyötä. Kehityskeskustelut ovat johtamisjärjestelmän keino, jolla varmistetaan, että jokaisen kanssa on sovittu keskeisistä tavoitteista ja niiden arviointikriteereistä. Jokaisen kanssa tulee keskustella työstä, henkilökohtaisista kehittymistarpeista ja kiinnostuksen kohteista. Sekä esimiehellä että alaisella on kehityskeskustelussa mahdollisuus vaikuttaa. Kehityskeskustelut ovat esimiehelle keino huolehtia, että työhön ja alaisen asioihin on paneuduttu. Alaiselle kehityskeskustelu on mahdollisuus vaikuttaa ja kertoa omista toiveista sekä varmistaa, mitä häneltä odotetaan. Kehityskeskustelujen avulla voidaan huolehtia, että yritykselle ja organisaatiolle tarpeelliset asiat ovat tavoittaneet organisaation jokaisen ihmisen. Se on oleellinen lenkki ketjussa, joka johtaa yrityksen visiota päivittäiseen työhön. (Valpola 2002, 9, 13, 19.)

Aarnikoivu kertoo johtamisen saavan sisältönsä organisaation perustehtävästä, visiosta, tavoitteista, strategiasta ja arvoista, kuten myös kehityskeskustelut. Miten alaiset kokevat kehityskeskustelut kertoo usein siitä, kuinka tärkeänä ja toimivana johtamisen välineenä esimies ja johto

pitävät kehityskeskusteluita. Jos johto pitää keskusteluita tärkeänä ja panostaa niihin, se heijastuu suoraan esimiehen asennoitumiseen keskusteluun, joka puolestaan vaikuttaa alaisten suhtautumiseen. Ei voi olettaa, että organisaatiossa käydään laadukkaita kehityskeskusteluita, jos ylimmässä johdossa ei koeta keskusteluita tärkeäksi. (2011, 78, 84.)

Kiireen ja työtilanteen vuoksi alaiset helposti ajattelevat kehityskeskustelujen olevan ajanhukkaa. Esimiehen tehtävä on omalla toiminnallaan saada alaiset uskomaan mahdollisuuksiinsa vaikuttaa omaan työhönsä käymällä kehityskeskusteluja. Lindholmin ym. mukaan yksi keskeinen työssä jaksamisen edellytys on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, sen kehittämiseen ja työssä tapahtuviin muutoksiin. Toimiva vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä on tästä syystä tärkeää. Mahdollisuus vaikuttaa omaan ammatilliseen kehittymiseen on merkittävää työ- hyvinvoinnin ja työntekijän sitoutumisen kannalta. (2012, 18, 56.)

3.6 Kehityskeskustelukäytäntö Nordeassa

Henkilöstön kehittäminen luo perustan konsernin kilpailukyvyyn säilyttämiselle. Kehityskeskustelut ja suoritusarvioinnit ovat yksi tärkeimmistä keinoista, joilla varmistetaan osaamisen kehittäminen Nordeassa. Kehityskeskustelut täydentävät säännöllistä ja jatkuvaa esimiehen ja alaisen välistä päivittäisessä työssä käytävää keskustelua, jossa käsitellään tuloksia ja kehittymistä. Se mahdollistaa kerran vuodessa tehtävän yhteenvedon siitä, miten alainen on tukenut liiketoiminnan tuloksia. Lisäksi kehityskeskustelu on tarpeen suunniteltaessa kehittymistä tulevan vuoden aikana. Kehityskeskustelut antavat alaisille mahdollisuuden ymmärtää, miten he tukevat oman yksikkönsä tuloksia ja keskustella osaamisensa kehittämisestä jatkossa. Keskusteluissa esimies saa mahdollisuuden varmistaa, ovatko tiimiin kuuluvien alaisten suoritukset ja kehitys yksikön tarpeiden mukaisia. (Nordea Intranet 2012, hakupäivä 16.10.2012.)

Nordean kehityskeskustelujen perustana ovat toimihenkilöiden tehtäväkuvaukset ja edellisessä kehityskeskustelussa tehdyt johtopäätökset ja suoritusarvioinnit. Keskustelussa käsitellään toimihenkilön suorituksia, saavutuksia ja osaamista peilaten tehtäväkuvaukseen ja edellisenä vuonna käytyyn kehityskeskusteluun. Tehtäväkuvauksessa on määritelty eri tehtävissä toimivien toimenkuvien sisältö ja arviointiperusteet, joiden on tarkoitus kuvata, mitä henkilön tulee työssään saavuttaa. Keskustelussa arviointiperusteita konkretisoidaan ja keskustellaan, mitä ne tarkoittavat

kunkin työssä. Molempien osapuolten on tärkeää osallistua aktiivisesti keskusteluun ja ilmaista mielipiteitään avoimesti. (Nordea Intranet 2012, hakupäivä 16.10.2012.)

Nordean kehityskeskusteluprosessin vaiheet ovat valmistautuminen, keskustelu ja seuranta. Molempien keskustelun osapuolten on tärkeää pyrkiä hoitamaan kaikki kolme vaihetta onnistuneesti. Valmistautumisvaiheessa esimies valmistelee alaisia kehityskeskusteluihin puhumalla etukäteen niiden merkityksestä yhteispalaverissa. Palaverissa esimies käy läpi kehityskeskustelun sisältöön ja toteutukseen liittyvät perusasiat sekä ohjeistaa alaisia valmistautumaan oikein kehityskeskusteluun. Kehityskeskusteluprosessi alkaa siitä, kun esimies lähettää alaiselle kutsun keskusteluun ja tekee varauksen kehityskeskustelulle kalentereihin. Keskustelulle on hyvä varata aikaa kahdesta kolmeen tuntiin. Kehityskeskusteluajan lisäksi esimies varaa alaisen kalenterista ajan valmistautumiselle. (Nordea Intranet 2012, hakupäivä 16.10.2012.)

Ennen keskustelua sekä esimies että alainen perehtyvät edellisessä kehityskeskustelussa täytettyyn lomakkeeseen. Lisäksi alainen luo uuden kehityskeskustelulomakkeen järjestelmässä tulevalle vuodelle ja tekee suoritusarvioinnin tehtäväkuvaukseen sisältyvien arviointiperusteiden pohjalta. Alaisen tulee arvioida omaa suoritustaan ja saavutuksiaan realistisesti sekä miettiä tulevia tarpeita ja tulevaa kehitystä tarkkaan ammatillisen kehittymisen, henkilökohtaisen kehityksen ja urakehityksen kannalta. (Nordea Intranet 2012, hakupäivä 16.10.2012.)

Suoritusarvioinnissa käytetään arviointiasteikkoa 1-7, jolla toimihenkilön viime vuoden suoritusta arvioidaan tehtäväkuvauksessa käytettävien arviointiperusteiden pohjalta. Arviointiasteikon numero 7 tarkoittaa, että tavoitteet on saavutettu poikkeuksellisen hyvin ja henkilö toimii roolimallina muille samoissa tehtävissä toimiville. Tavoitteet on saavutettu ja työsuoritus täyttää henkilölle asetetut arviointiperusteet vastaa arvostelussa arvosanaa neljä. Arviointiasteikon numero yksi tarkoittaa, ettei tavoitteita ole saavutettu. Muut arviointiasteikon arvosanoista jakautuvat edellä mainittujen kuvausten välille. (Nordea Intranet 2012, hakupäivä 16.10.2012.)

Keskustelussa työntekijän tulee aktiivisesti osallistua keskusteluun, kuunnella esimiehen mielipiteet suorituksesta ja tehdä lyhyt yhteenveto keskustelun johtopäätöksistä. Esimiehen vastuulla on innostavan, avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen. On myös tärkeää varmistaa, että keskustelupaikka on tarkoitukseen sopiva ja ettei keskusteluun tule keskeytyksiä. Keskustelun tukena toimii kehityskeskustelulomake, joka on jaettu kuuteen pääkohtaan: työtilanne, viime vuo-

den suoritus, keskustelu palkasta ja kannustimista, priorisoidut alueet ja tavoitteet ensi vuonna, kehittyminen ja urasuunnittelu. (Nordea Intranet 2012, hakupäivä 16.10.2012.)

Seurantavaiheessa toimihenkilön tulee päivittää kehityskeskustelulomake johtopäätöksineen järjestelmään ja hyväksyttää päivitetty lomake esimiehellä. Esimies hyväksyy tai hylkää kehityskeskustelun johtopäätökset ja käsittelee mahdolliset palkkoihin tai muihin kannustimiin liittyvät asiat. Lisäksi esimies antaa alaiselle yhteenvedon suoritusarvioinnista ja kehityskeskustelussa esille tulleista seikoista. (Nordea Intranet 2012, hakupäivä 16.10.2012.)

4 PALKKAKESKUSTELU

Tässä luvussa kerrotaan palkkakeskusteluista ja palkitsemisesta yleisesti. Palkkakeskustelut otettiin mukaan tähän tutkimukseen, koska ne liittyvät olennaisesti kehityskeskusteluihin niissä tehtävän suoritusarvioinnin takia. Suomalaisessa yhteiskunnassa palkasta ja palkitsemisesta ei avoimesti juurikaan keskustella. Yleisesti ajatellaan, ettei ole sopivaa kysyä työkaverin palkan suuruutta, mutta silti palkka herättää paljon keskustelua työyhteisöissä.

4.1 Palkitseminen

Palkka on korvaus tehdystä työstä. Työstä palkitaan yleensä rahalla tai rahanarvoisina etuina, mutta palkitseminen voi olla myös aineetonta. Kilpailu osaajista kiristyy toimialasta riippumatta. Yrityksen on pystyttävä palkkaamaan ja pitämään alan parhaat osaajat menestyäkseen. Tässä palkitsemisella on suuri rooli. Palkitsemisella tarkoitetaan kaikkea sitä, jolla osoitetaan huomiota ja tunnustusta työntekijän toimintaa ja saavutuksia kohtaan. Palkitsemista on esimerkiksi juhlinta hyvien tulosten johdosta ja työntekijän mahdollisuus kouluttautua ammatillisesti. Palkitsemista on myös antaa tilaisuus osallistua päätöksen tekemiseen, mahdollisuus työskennellä itsenäisesti ja kantaa vastuuta. (Nieminen & Tomperi 2008, 151, 155.)

Palkitseminen on johtamisen väline, jonka tavoitteena on vaikuttaa organisaation suorituskykyyn. Sillä kannustetaan hyviin työsuorituksiin, kehitetään osaamista, hallitaan työvoimakustannuksia sekä haetaan tuottavuuden kasvua. Palkitseminen kertoo, mitä yksilö saa vastineeksi ajastaan, työpanoksestaan ja mielenkiinnostaan sekä saavutuksistaan. Toisin sanoen se kertoo millaisia tuloksia ja suorituksia organisaatio odottaa. Näin palkitseminen tukee organisaation strategian ja tavoitteiden saavuttamista. Parhaimmillaan palkitseminen viestii niistä asioista ja arvoista, jotka ovat organisaatiolle tärkeitä. (Nieminen & Tomperi 2008, 153-154.)

Kilpailukykyinen ja oikeudenmukaiseksi koettu peruspalkka on palkitsemisen kokonaisuuden perusta. Nykyään henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi ja sen perusteella maksettava palkanosa ovat tavalla tai toisella käytössä lähes kaikissa myyntiorganisaatioissa. Tämä asettaa vaatimuksia esimiehille. Esimiesten täytyy osata asettaa odotukset ja tavoitteet alaisille sekä rohkaista ja valmentaa heitä. (Nieminen & Tomperi 2008, 154.)

Niemisen ja Tomperin mukaan palkitsemisen perimmäisenä tavoitteena on vaikuttaa myyjien suorituskykyyn ja siten koko organisaation suorituskykyyn. Palkitseminen kertoo, miten myyjä on työssään onnistunut ja se on ensisijaisen tärkeää suorituskyvyn ylläpitämisessä ja parantamisessa. (2008, 160.)

4.2 Palkkaus ja palkkakeskustelut

Palkkakeskusteluissa määritellään työstä saatava korvaus. Työntekijän kannalta palkkakeskustelulla on suuri merkitys, koska palkka kertoo kuinka tärkeänä hänen tekemäänsä työtä pidetään ja kuinka hänen katsotaan onnistuneen. Tavallisimmin palkkakeskustelu käydään erillään muista keskusteluista, koska sen sisältö eroaa lähtökohtaisesti muiden keskustelujen aiheista ja palkka asiana saattaisi viedä liikaa huomiota muilta keskusteltavilta asioilta. Palkkakeskustelussa on mahdollista käsitellä palkankorotuksen lisäksi muitakin etuuksia. (Meretniemi 2012, 37.)

Palkkauksen reunaehdot määräytyvät työehtosopimuslaista sekä toimialakohtaisista työehtosopimuksista. Työehtosopimuslaki velvoittaa, että palkan on oltava vähintään alan työehtosopimuksen mukainen. (Viitala 2009, 152.) Mahdollisen palkankorotuksen kokoon vaikuttavat työehtosopimukset, toimialan olosuhteet sekä organisaation ja markkinoiden tilanne sekä työntekijän suoriutuminen työtehtävistään (Valpola 2002, 37).

Rahoitusalan työehtosopimuksen mukaan henkilökohtainen palkkakeskustelu on tärkeä osa toimihenkilön palkan määräytymistä. Palkkakeskustelun tarkoituksena on kuvailla toimihenkilön nykyiset työtehtävät ja saavutetut tulokset esimiehen ja toimihenkilön välisessä vuoropuhelussa. Palkasta tulee keskustella ottaen huomioon toimihenkilön nykyiset ja mahdollisesti tulevat työtehtävät sekä vastualueet. Lisäksi keskustellaan toimihenkilön pätevyydestä ja suoriutumisesta työtehtävistä pyrkien yksimielisyyteen toimihenkilön palkankorotuksesta. Toimihenkilöt ja palkkakeskustelua käyvät esimiehet tulee perehdyttää vaativuusluokitteluun, pätevyyden ja suorituksen arviointiin, palkkapolitiikan periaatteisiin ja palkkakeskustelujen käymiseen ennen palkkakeskusteluja. (Rahoitusalan TES 2012, hakupäivä 4.12.2012.)

Henkilökohtaisten vähimmäiskorotusten eli yleiskorotusten lisäksi mahdollisia palkankorotuksia toteutetaan palkkakeskusteluin. Palkkakeskustelun perusteella korotetaan toimihenkilön henkilökohtaista palkkaa. Palkkakeskustelun tuloksena palkka ei voi laskea. Esimiehellä on velvollisuus

ja toimihenkilöllä oikeus palkkakeskusteluun vähintään kerran vuodessa ja ne tulee käydä ennen työehtosopimuksen mukaisia palkankorotusajankohtia. Esimies ja toimihenkilö vahvistavat palkkakeskustelun tulokset kirjallisesti. (Rahoitusalan TES 2012, hakupäivä 4.12.2012.)

Työn vaativuuden arviointiin perustuvassa palkkausjärjestelmässä palkkauksen perusteena on työn vaativuuden lisäksi työntekijän henkilökohtainen suoriutuminen. Työn vaativuutta on haasteellista arvioida. Sen arvioinnin lähtökohdaksi tarvitaan hyvät työnkuvaukset eli kuvaus työn tarkoituksesta, sisällöstä, keskeisistä tehtävistä ja tavoitteista. Niiden tulisi olla yksinkertaisia ja ilmentää niitä asioita, joista vaativuus voidaan päätellä. Työn vaativuuden arviointia tehdään, jotta oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvyys palkkauksessa toteutuisivat. Henkilökohtainen osa perustuu työstä suoriutumisen arviointiin. Arvioinnin kohteena on työntekijän suoriutuminen tietyssä työtehtävässä. (Viitala 2009, 146-148.)

Tienarin & Piekkarin mukaan tehokkuutta seuraa, kun sille luodaan oikeat olosuhteet. Kun puitteet ja palkitseminen ovat kunnossa sekä henkiset ja fyysiset esteet tiedostettu, voi yhdessä tekemistä parhaiten hyödyntää. Tiimin ollessa yhteisesti vastuussa toiminnasta ja tuloksista, on luontevaa palkita koko tiimi yksilöiden sijaan. Palkitsemisen ei aina tarvitse olla rahallista, vaan huomio ja tunne arvostuksesta ovat ihmisille tärkeitä. Paine siirtyä yksilökeskeisestä palkitsemisesta yhteisökeskeiseen palkitsemiseen kasvaa. Yksi tärkeimmistä johtamisen kysymyksistä on löytää oikea tasapaino yksilöiden ja yhteisöjen, tiimien ja koko organisaation palkitsemisen välille. Tasapainon löytäminen on kuitenkin haastavaa. (2012, 84-85, 91.)

4.2 Nordean palkkakeskustelumalli

Nordean palkkapolitiikka pohjautuu Nordean arvoihin sekä oikeudenmukaisuuteen ja jokaisen nordealaisen mahdollisuuteen vaikuttaa palkkatasoonsa. Hyviä suorituksia palkitsemalla pyritään luomaan kannustava palkkaus- ja palkitsemiskulttuuri. Palkkapolitiikka käsittää palkitsemisen kokonaisuudessaan, eli työn vaativuuden, henkilökohtaisen pätevyyden ja suoriutumisen sekä tuloksen perusteella tapahtuvan palkitsemisen tai muiden rahanarvoisten etujen jakautumisen. Palkkapolitiikka on johtamisen ja ohjaamisen väline, jolla kannustetaan keskeisten tavoitteiden saavuttamiseen, tuetaan muutosta, edistetään tyytyväisyyttä ja luodaan edellytykset yhtiön menestykselle. Lisäksi palkkapolitiikalla pyritään palkkaamaan ja pitämään konsernin palveluksessa

motivoituneita ja asiantuntevia henkilöitä sekä luomaan hyvät mahdollisuudet toiminnan ja henkilöstön kehittämiseksi. (Nordea Intranet 2012, hakupäivä 16.10.2012.)

Palkkakeskustelut pidetään kehityskeskustelujen jälkeen syksyllä ennen työehtosopimuksen mukaisia palkankorotusajankohtia. Palkkakeskustelun jälkeen käydään vielä erillinen vahvistuskeskustelu, jossa vahvistetaan palkkakeskustelun lopputulos. Nordeassa käytetään kehityskeskustelun suoritusarviointia rahoitusalan työehtosopimuksen mukaisen palkkakeskustelun perustana. Erityishuomio on toimihenkilön kehittämisessä ja sen tukemisessa. Työehtosopimuksen mukaan konserni- ja ryhmätasolla voidaan laatia kuhunkin vaativuusluokkaan sen vaatavuustasoa vastavia työnkuvauksia. Toimihenkilön pätevyyttä ja suoriutumista arvioidaan laadittujen tehtäväkuvauksien arviointikriteerien perusteella. Lähtökohtana on pyrkimys palkkaukseen, jonka toimihenkilöt kokevat oikeudenmukaiseksi ja kannustavaksi. Palkkakeskustelun perusteella palkankorotuksen voi saada kehityskeskustelun suoritusarvioinnin, vaativampien osatehtävien sekä kokemuksen karttumisen perusteella. Kaikki työntekijät ovat oikeutettuja yleiskorotukseen. (Nordea Intranet 2012, hakupäivä 16.10.2012.)

4.3 Kehityskeskustelun yhteys palkkakeskusteluun

Yleinen käsitys on, että kehityskeskustelut ja palkkakeskustelut tulisi käydä erillisinä keskusteluinä. Monissa organisaatioissa niillä on kuitenkin paljon yhteistä. Laatikaisen mukaan kehityskeskustelu ei ole varsinaisesti palkkakeskustelu. Palkan voi tuoda kehityskeskustelussa esille, mutta palkkakeskustelulle pitäisi varata toinen aika. (2011, hakupäivä 4.12.2012.) Palkasta neuvoteltaessa ihmiset pyrkivät näyttämään itsestään menestyvän ja tuloksia saavuttavan puolen, jotta vakuuttavat toisen osapuolen omasta osaamisestaan. Jos samassa keskustelussa puhutaan osaamisen kehittämisestä ja palkasta, on vaikea tuoda esiin osaamattomuuttaan joissain asioissa. Palkka- ja kehityskeskustelut kannattaa pitää erillään, koska ne vaativat erilaisen asennoitumisen ja mielentilan. (Surakka & Laine 2011, 164.)

Yksi tutkimuksen tarkoituksista on selvittää, miten haastateltavat kokevat kehityskeskustelun ja palkkakeskustelun yhteyden. Lisäksi tarkastellaan, miten palkitseminen on yhteydessä kehityskeskusteluihin, ja mikä on palkkakeskustelujen vaikutus kehityskeskusteluihin. Tässä luvussa on käsitelty palkkakeskustelua ja edellisessä luvussa kuvattiin kehityskeskusteluprosessia. Molemmissa keskusteluissa arvioidaan toimihenkilön suoriutumista työtehtävistä sekä osaamista. Kehi-

tyskeskustelun tuloksena syntyy suoritusarviointi. Palkkakeskustelu käydään tämän suoritusarvioinnin pohjalta, jonka perusteella esimies päättää toimihenkilön mahdollisesta palkankorotuksesta.

Toimihenkilön kehityskeskustelussa tehtävällä suoritusarvioinnilla, joka perustuu tehtäväkuvausten suoritusarvion perusteisiin, on suora yhteys palkkakeskusteluun Nordeassa. Suoritusarvioinnin kohteena on kausi kehityskeskustelusta kehityskeskusteluun ja sitä edeltävät suoritusarvioinnit eivät vaikuta palkankorotukseen. Päähuomio on kehittämisessä ja sen tukemisessa. Palkkakeskustelussa kokemuksen karttuminen ja mahdolliset vaativammat osatehtävät otetaan huomioon. Myyntityössä myynnin tulokset vaikuttavat palkkakeskusteluun ja sen perusteena olevaan arviointiin suoritusarvioinnin arviointikriteerien kautta.

5 MYYNIN JOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään myynnin johtamista ja esimiehen roolia myynnin johtajana. Luvun lopussa kerrotaan myyntityön ohjauskeskusteluista, jotka ovat yksi tärkeä myynnin johtamisen väline Nordeassa. Työntekijän on helpompi keskittyä omaan työhönsä ja tekemiseensä, kun tietyn väliajoin käydään läpi, miten hän on onnistunut tavoitteissaan. Tavoitteiden saavuttamisessa myynnin johtaminen on tärkeässä roolissa. Myynnin johtamisella esimiehet ohjaavat alaisiaan saavuttamaan asetetut tavoitteet ja pyrkimään hyvään tulokseen työssään.

Esimies vastaa ryhmän tavoitteiden saavuttamisesta. Edellytys tavoitteiden saavuttamiselle on, että ihmiset ymmärtävät ja hyväksyvät tavoitteet ja sitoutuvat niihin. Yleensä päätavoitteet tulevat ylhäältä strategian pohjalta annettuina. Esimiehen tehtäväksi jää kertoa ne alaisilleen sekä pilkkoa ne välitavoitteiksi ja keinoiksi, joilla tavoitteet saavutetaan. Tavoitteita ei saa olla liikaa, jotta niiden ohjaava vaikutus ei häviäisi. Ne kertovat, mitkä ovat painopistealueita työssä ja näin auttavat työn paljouden keskellä keskittymään oikeisiin asioihin. (Surakka & Laine 2011, 122-124.)

Ryhmän tavoitteiden toteutumista tulee esimiehen seurata tiiviisti. Seurannalla varmistetaan, että toiminnan painopisteet pysyvät oikeassa suunnassa. Esimerkiksi myynnillisten tavoitteiden toteutumista voidaan mitata euroilla tai kappalemäärillä. Henkilökohtaiset tavoitteet johdetaan ryhmän yhteisistä tavoitteista ja niistä sovitaan alaisen kanssa käytävissä keskusteluissa. (Surakka & Laine 2011, 124.) Tienarin & Piekkarin mukaan fiksu johtaja käsittelee jokaista alaista ainutlaatuisena yksilönä, mutta pitää ennen kaikkea huolta siitä, että alaiset pelaavat yhteen ja heillä on yhteinen suunta ja tuntuma yhteisestä päämäärästä (2012, 142). Nordeassa tavoitteista keskustellaan kuukausittaisissa myyntityön ohjauskeskusteluissa, joista kerrotaan myöhemmin.

5.1 Esimies myynnin tukena

Myynnin ja tavoitteiden seurannassa esimiehen rooli on tärkeä. Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen on helpompaa, kun tavoitteita seurataan säännöllisesti. Jos tavoitteet eivät toteudu tai niistä ollaan jäljessä, on työntekijän esimiehen avustuksella helpompi korjata tilanne. Esimiehen tehtävä on ennen kaikkea osoittaa, että myyntityö on arvostettavaa ja tärkeää. Hänen tehtävä on tukea ja kehittää työntekijöitä sekä kanavoida heidän kykynsä yrityksen tavoitteiden saavuttami-

seksi. Esimiehellä tulee olla rohkeutta kohdata ja palkata erilaisia ihmisiä myyntityöhön ja paneutua heidän kehittämiseensä. Työntekijät osaavat ja uskaltavat vaatia nykyään ammattitaitoista esimiestyöskentelyä. Myynnin esimiehen on edellytettävä alaisiltaan oma-aloitteisuutta ja tarjottava heille onnistuneeseen myyntityöhön tarvittavat työkalut. Myyntityössä olevien alaisten työmotivaation ylläpitäminen vaatii esimieheltä jatkuvia ponnisteluja. Esimiehen on kyettävä tarjoamaan alaisilleen uusia haasteita ja tukea heitä myyntityössä parempien tulosten saavuttamiseksi. Hyvä myynnin johtaja inspiroi ja luo myönteisen työilmapiirin ja onnistuu herättämään alaisissaan suoriutumishalun ja pyrkimyksen saavuttaa parempia tuloksia. (Rubanovich & Aalto 2010, 22-23.)

Työntekijät kokevat tärkeäksi saada säännöllistä tietoa yrityksen tilasta ja tapahtumista. Säännölliset palaverit ovat luonteva foorumi keskustella asioista ja näin ollen tärkeä osa esimiestyöskentelyä. Esimiehen on rohkaistava alaisiaan jakamaan ajatuksiaan ja kertomaan mahdollisista parannusehdotuksistaan. Kuukausittain tai viikoittain toistuvien keskusteluiden avulla esimies osoittaa arvostavansa alaisiaan ja haluavansa pitää heidät ajan tasalla yrityksen toiminnasta. Parannusehdotusten seuranta on tärkeää, jotta ne eivät jää toteuttamatta ja aiheuta näin turhautumista ja suuttumusta työntekijöiden keskuudessa. (Rubanovich & Aalto 2010, 124-125.)

Rubanovitchin ja Valorinnan mukaan myynnin ohjaaminen on liiketoiminnan perusta ja strateginen osa yrityksen toimintaa. Yrityksen johdon tulee säännöllisesti varmistaa, että myynninohjaus vastaa yrityksen tavoitteita ja auttaa niiden saavuttamisessa. Tavoitekeskusteluissa asetetut tavoitteet menettävät merkityksensä jos niiden saavuttaminen on käytännössä mahdotonta. Yrityksen johdon on pohdittava tarkkaan, mitä mitataan ja ohjataan. Mittaamisen avulla arvioidaan, onko päästy tavoitteisiin. Ohjaamisella varmistetaan, että tuloksiin voidaan vaikuttaa ajoissa. Hyvä myynnin esimies antaa myyjille tukea päivittäisessä tekemisessä ja auttaa ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. Hän osallistuu myös sovittujen asiakkuuksien työstämiseen alaisen kanssa hoitomallien mukaisesti. (2009, 29-31, 109.)

Esimiehen tulee osoittaa kiinnostusta myyjien työtä kohtaan ja nostaa tietoisesti esille yksilöiden onnistumisia. Onnistumiset ovat tärkein motivaation lähde. Onnistumisten huomioiminen antaa myyjille tunteen, että heidän työllään ja suorituksellaan on merkitystä. Esimiehen tulee kannustaa työntekijöitään oppimaan epäonnistumisistaan sekä analysoimaan niitä ja kehittämään toimintatapojaan. Suurien epäonnistumisten kohdalla esimies ei saisi lannistaa myyjää, vaan hänen olisi etsittävä ratkaisu tilanteen korjaamiseksi. Epäonnistumiset antavat mahdollisuuden kehittyä

ja parantaa toimintatapoja. Esimiehen on myös hyvä rohkaista myyjäänsä tähtäämään korkealle ja tarvittaessa ottamaan tietoisia riskejä. (Rubanovich & Aalto 2010, 176-177.)

Esimiehen yksi tärkeimmistä ja palkitsevimista tehtävistä on vahvistaa myyjänsä itsetuntoa auttamalla heitä onnistumaan. Myyjän hyvä itsetunto on edellytys menestykselle. Palautteen antaminen on tärkeää, jottei myyjä koe työtään yhdentekeväksi. Tapa, jolla palautetta annetaan ja palautteen antamisen tavoite ratkaisevat, miten hyvin palaute otetaan vastaan. Etenkin kielteistä palautetta annettaessa sanat ja esitystapa tulee punnita tarkkaan. Kritiikin tulee aina olla rakentavaa ja haukkuminen ilman parannusehdotuksia ei vie asioita eteenpäin. Esimiehen täytyy kuitenkin kyetä puuttumaan epäkohtiin ja antamaan palautetta alaisten työskentelystä, koska muuten hänen tiimillään ei ole mahdollisuutta kehittyä. Alainen, joka ottaa palautetta vastaan ja muuttaa toimintatapojaan palautteen perusteella, on yritykselle kullanarvoinen. (Rubanovich & Aalto 2010, 129, 174-175.)

Yritysjohdolla odottaa esimiehiltä paljon nykypäivänä, sillä organisaatioiden kilpailukyky riippuu enimmäkseen niiden henkilöstöstä. Odotukset kohdistuvat suorituksen ja osaamisen johtamisen lisäksi kykyyn vaatia tuloksia. (Sydänmaalakka 2007, 236.) Myynnin johtamisessa esimieheltä odotetaan kykyä vaatia tuloksia. Tämä edellyttää oikeanlaisten tavoitteiden asettamista yhdessä alaisten kanssa. Kun alainen tietää mitä tekee ja miksi, minkä perusteella arvioidaan ja miten työstä suoriutuu, ollaan yleensä johtamiseen tyytyväisiä sukupolvesta riippumatta. Useimmissa organisaatioissa työskentelee ja tulee työskentelemään erilaisia ihmisiä, jotka edustavat eri sukupolvia. Esimiehen haasteena on johtaa samanaikaisesti eri-ikäisiä ihmisiä, joilla on hyvinkin erilaisia työhön ja työnantajaan kohdistuvia odotuksia ja tarpeita. Pankeissa henkilöstörakenne on kaksijakoinen: yli viisikymppisiä pitkän linjan pankkilaisia on paljon ja samoin innokkaita nuoria. Perinteisesti on ajateltu, että alle kolmikymppiset arvostavat etenemismahdollisuuksia ja merkityksellisiä työtehtäviä. Yli nelikymppisillä korostuu ammatillinen kehittyminen. Nuorempi sukupolvi on tottunut tuloskeskeisyyteen ja erilaiseen johtamistyyliin kuin vanhempi sukupolvi. (Tienari & Piekkari 2012, 160-161, 163-164.)

5.2 Myynnin johtaminen Nordeassa

Tämän päivän taloustilanteessa ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen on haasteellista. Myynnin johtamisella varmistetaan, että asiakkaille tarjotaan

oikeanlaiset ratkaisut pankkipalveluiden hoitamiseksi. On tärkeää tarjota asiakkaille ratkaisuja ja palveluita, jotka auttavat heitä menestymään parhaiten omassa liiketoiminnassaan. Kun päivitetään säännöllisesti asiakkaiden palvelut ja tarjotaan asiakkaille hyviä uusia ratkaisuja, asiakastytyväisyys paranee. Nordeassa yritysasiakkaisiin kohdistuva myyntiprosessi on suunniteltu varmistamaan, että eri segmentteihin kuuluvia asiakkaita palvellaan asiakassuhteiden hoitoon perustuvan strategian mukaisesti.

Asetettujen myyntitavoitteiden saavuttaminen, hyvän asiakastytyväisyyden ja henkilöstön tyytyväisyyden varmistaminen on konttorinjohtajien vastuulla. Myynnin johtamista Nordeassa toteutetaan vuotuisten myyntikeskustelujen ja kuukausittaisten myynninohjauskeskustelujen avulla. Vuotuiset myyntikeskustelut ovat osa myynnin suunnittelua pitkällä aikavälillä. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuukausittaisiin myynninohjauskeskusteluihin ja vuosittaiset myynninohjauskeskustelut jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Kuukausittaisissa myynninohjauskeskusteluissa käydään läpi edellisen kuukauden tapaamiset ja myyntitulokset sekä suunnitellaan tulevaa kuukautta. Tarvittaessa keskustellaan henkilökohtaiseen kehittymiseen ja koulutustarpeisiin liittyvistä asioista. Myynninohjauskeskustelulla varmistetaan, että asiat tehdään oikein ja toiminta on oikealla tasolla sekä suunnattu oikeisiin asiakkaisiin.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toteuttamiseen liittyviä asioita. Luvussa kerrotaan tutkimusmenetelmästä ja perusteet menetelmän valinnalle. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat esitellään, sillä ne ovat ohjanneet merkittävästi menetelmän valintaa. Lisäksi käydään läpi aineiston hankinta ja analyysi. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tutkimusta varten tehtiin viisi haastattelua, joiden avulla pyrittiin löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin.

6.1 Tutkimusmenetelmä

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkittavaa kohdetta pyritään laadullisessa tutkimuksessa kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä aineiston kerääminen luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 161, 164.) On tärkeää, että haastateltavat henkilöt tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Tässä tutkimuksessa käytetään laadullista tutkimusmenetelmää, koska tutkimuksen kohteena on pieni ryhmä ja siitä haluttiin saada syvällistä tietoa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä otoksen sijaan, koska tilastollisten yleistysten sijaan pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin. Muutama henkilöä haastatteleamalla on mahdollista saada merkittävää tietoa tutkittavasta asiasta. (Hirsjärvi & Hurme 2008 58-59.)

Tässä tutkimuksessa käytetyssä puolistrukturoidussa teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaan. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen ja tutkimusongelmaan. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 74-75.) Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee keskeisten teemojen mukaan. Teemojen avulla tutkittavien tulkinnat asioista ja heidän antamat merkitykset asioille saadaan tuotua esiin. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska haastattelun aihepiirit eli teemat ovat kaikille samat, mutta kysymysten muoto voi vaihdella. Muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymysten muoto on kaikille sama. (Hirsjärvi & Hurme 2008 48.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, sillä tutkimuksen aihetta olisi ollut vaikea kuvata määrällisen tutkimuksen avulla eikä tutkimuskysymyksiin olisi saatu riittävän syvällisiä vastauksia. Teemahaastattelu sopii tähän opinnäytetyöhön, sillä vastaukset perustuvat haastateltavien omiin kokemuksiin. Teemahaastattelussa alaiset pystyvät kuvaamaan mahdollisimman syvällisesti omia kokemuksiaan ja näkemyksiään esitetyistä kysymyksistä.

Haastattelulle haluttiin luoda haastattelijaa ohjaava haastattelurunko, jotta tutkimuksen kannalta oleellisiin kysymyksiin saadaan vastaukset. Haastattelukysymykset laadittiin niin, että haastateltavien kokemuksille ja ajatuksille jäisi mahdollisimman paljon tilaa. Puolistrukturoidun teemahaastattelun käyttö mahdollisti haastattelukysymysten muokkaamisen haastattelutilanteissa tarpeen mukaan.

Tapaustutkimus

Tässä tutkimuksessa käytetyn laadullisen tutkimusmenetelmän lisäksi voidaan tutkimusta kuvailla tapaustutkimukseksi. Tutkimuksen kohteena on tapahtumakulku eli kehityskeskusteluprosessi ja tarkastelun kohteena pieni joukko Nordea Oulun yrityskonttorin alaisista. Tutkimuksen päämääränä on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja asioista, joiden seurauksena alaiset ovat mielipiteensä kehityskeskusteluista muodostaneet.

Kaikissa empiirisissä eli kokemusperäisissä tutkimuksissa käsitellään tapauksia. Tapaustutkimus on perusteellinen ja tarkkapiirteinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Lähtökohtana on kerätä mahdollisimman monipuolinen aineisto tutkittavasta asiasta ja kuvata tutkimuksen kohde perusteellisesti. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteena on useimmiten tapahtumakulku tai ilmiö ja siinä tarkastellaan pientä joukkoa tapauksia. Päämääränä on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja olosuhteista, joiden seurauksena tapauksesta tuli tietynlainen. (Laine, Bamberg & Jokinen 2008, 9-11.) Eriksonin & Kovalaisen mukaan helpoimmin määritelty tapaus on taloudellinen toimija, useimmiten yksilö, kuten työntekijä. Tapaustutkimuksessa on mahdollista muodostaa käsitys miten tutkittava tapaus kokee tutkittavan asian. Tutkija tulkitsee ja analysoi, miksi ja miten kokemukset ovat muodostuneet tietynlaisiksi. (2008, 115.)

Tapaustutkimuksen avulla voidaan laajentaa, testata tai täsmentää aiemmin esitettyjä ideoita tai teorioita. Lisäksi tapaustutkimuksella voidaan tutkia uudenlaisia ilmiöitä ja samalla kehitellä uusia

ideoita ja teoreettisia näkemyksiä. Tutkimuksen lähtökohtana on ilmiö tai tapaus, joka kiinnostaa tutkijaa ja hänellä on ilmiöstä aikaisempaa tietämystä. Sen pohjalta tutkija muodostaa alustavan tutkimusongelman. Tutkimusongelmien selvittämiseksi kehitellään alustavia tutkimuskysymyksiä, jotka johtavat erilaisten empiirisen aineiston pariin ja tutkijan on mietittävä millä tavoin tietty aineisto auttaa vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Menetelmien käyttö on mietittävä suhteessa aineistoon ja aineisto kerättävä tutkimuskysymyksiin mukaan. Tapaus yhdistettynä tutkimuskohteeseen ja -kysymyksiin määrittää sen, mitkä ovat tutkimuksen kannalta keskeisiä aineistoja ja menetelmiä. (Laine ym. 2008, 19, 26.)

Tapaustudkimus on useimmiten monimuotoinen ja iteratiivinen prosessi, joka ei välttämättä etene aivan suoraviivaisesti. Tutkija käy läpi monia vaiheita, palaa takaisin ja tarkentaa, kehittää vuoropuhelua teorian ja empirian välillä ja niin edelleen. (Erikson & Koistinen 2005, 28.) Tutkimuksen teoreettista viitekehystä täydennettiin tutkimuksen edetessä. Tutkimuksen toteuttamisen jälkeen teoreettiseen viitekehykseen lisättiin tutkimuksen lopputuloksen kannalta merkittävää tietoa. Teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten perusteella tutkimusaineistosta valittiin keskeisimmät aineistot analysointia varten.

6.2 Aineiston hankinta

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelujen avulla. Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, sillä siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Muihin tiedonkeruumenetelmiin verrattuna haastattelu on joustava. Siinä voidaan säädellä aineiston keruuta tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastattelun aiheiden järjestys on tutkijan muunneltavissa ja vastausten tulkintamahdollisuuksia on enemmän kuin esimerkiksi postikyselyssä. (Hirsjärvi ym. 2009, 204-205.) Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä, selventää kysymyksiä ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelussa tärkeintä on saada halutusta asiasta mahdollisimman paljon tietoa kaasaan. Haastattelussa kohteeksi voidaan valita ne henkilöt, joilla on riittävästi kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 72-73.)

Tutkimukseen saatiin mukaan kaikki vastaajiksi suunnitellut henkilöt, jotka työskentelevät yrityksen pankkineuvojina Nordea Oulun yritysconttorissa. Tutkimusaineisto kerättiin marraskuussa 2012 kolmen päivän aikana haastattelemalla viittä eri-ikäistä työntekijää. Haastattelujen kestot

vaihtelivat 20 minuutista 45 minuuttiin. Haastateltavien kokemus yrityksen pankkineuvojan työstä vaihteli vuodesta reiluun kymmeneen vuoteen. Haastateltavat osallistuivat mielellään tutkimukseen ja haastattelut suoritettiin nimettöminä yksilöhaastatteluina Nordea Oulun yritysconttorissa suljetussa työhuoneessa. Haastateltavien tarkkoja henkilö- ja taustatietoja ei katsottu tarpeelliseksi tiedustella tutkimuksen tuloksien kannalta. Työkokemuksesta sen sijaan kysyttiin, koska kokemuksella voi olla vaikutusta haastateltavien mielipiteisiin. Haastateltavien kalentereista varattiin hyvissä ajoin ajat haastatteluille ja yhdelle haastattelulle varattiin yksi tunti aikaa.

Haastattelulomake tehtiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Ensin laadittiin alustava haastattelurunko, jonka jälkeen toimeksiantajan kanssa keskusteltiin tutkimuksen tavoitteista ja peilattiin niitä haastattelukysymyksiin. Haastattelukysymyksiä muokattiin vastaamaan tutkimuksen tavoitteita. Tämän keskustelun ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta muodostettiin haastattelussa käytetty haastattelulomake (liite 1), jolla pyrittiin löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Haastattelulomakkeen kysymykset jaettiin kolmeen teoreettisen viitekehyksen mukaiseen teemaan: kehityskeskustelut, myynnin johtaminen ja palkkakeskustelut.

Haastateltaville kerrottiin haastattelun tarkoitus ja teemat ennen varsinaisen haastattelun alkua. Heille painotettiin haastattelutulosten luottamuksellisuutta, jolloin heidän olisi helppo tuoda esille omat näkemyksensä. Haastattelujen alussa kysyttiin muutamia helppoja kysymyksiä taustatiedoista keskusteluiden luontevaksi aloitukseksi. Haastattelut tallennettiin nauhurille, jotta ne saatiin mahdollisimman tarkasti tallennettua. Haastattelujen aikana tehtiin muistiinpanoja haastattelulomakkeeseen aineiston käsittelyn helpottamiseksi ja samalla pystyttiin tekemään alustavia tulkintoja vastauksista. Haastattelujen olosuhteet olivat samankaltaiset ja tila oli rauhallinen, jossa haastattelut pidettiin.

Puolistrukturoidun teemahaastattelun mukaisesti samaa haastattelurunkoa käytettiin jokaiselle haastateltavalle. Kysymysten muoto ja järjestys saattoivat vaihdella haastateltavien välillä. Lisäksi esitettiin tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä. Kysymykset olivat avoimia eikä niihin ollut valmiita vastausvaihtoehtoja, koska haluttiin saada mahdollisimman laajoja vastauksia, joissa haastateltavan mielipide tulee hyvin esille. Haastatteluille oli varattu tarpeeksi aikaa ja mitään häiriötekijöitä ei haastattelujen aikana ilmennyt.

Kaikki haastateltavat olivat minulle tuttuja, olimme työskennelleet noin vajaan vuoden ajan samassa tiimissä, joten keskustelu oli helppoa ja luontevaa. Jouduin useasti tekemään tarkentavia

kysymyksiä haastattelujen aikana, koska haastateltavat olettivat minun tietävän mistä puhutaan ja mitä he tarkoittavat. Väärinymmärrysten välttämiseksi pyysin haastateltavia tarkentamaan epäselviä vastauksiaan. Mielestäni haastattelijan oma kokemus ja tuttuus vaikuttivat positiivisesti haastateltavien osallistumiseen ja suhtautumiseen haastatteluihin. Kokemattomalle haastattelijalle oli haasteena olla johdattelun haastateltavia ja objektiivisuus omista ennakkokäsityksistä huolimatta.

6.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Haastattelujen aineiston tulkinnessa käytetään usein analysointimenetelmänä teemoittelua. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta esille nousevia piirteitä, jotka ovat usealle haastateltavalle yhteisiä. Ne voivat pohjautua teemahaastattelun teemoihin ja yleensä lähtökohtateemat ainakin nousevat esiin. Näiden teemojen lisäksi voi nousta esiin muita teemoja, jotka voivat olla lähtökohtateemoja mielenkiintoisempia. Analyysivaiheessa esiin nostetut teemat pohjautuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavien sanomisista. On epätodennäköistä, että useampi haastateltava ilmaisisi saman asian täysin samoin sanoin, mutta tutkija analysoi ne kuitenkin samaan luokkaan kuuluviksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.)

Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella ja tallenteiden laatu oli kunnossa. Ennen aineiston tarkempaa analyysiä, haastattelut litteroitiin pääpiirteittäin muutaman päivän sisällä, jotta aineiston luotettavuus ei heikentynyt. Litteroinnin tekeminen nopeasti selkeytti haastattelujen kulun tutkijalle ja tulkintojen tekeminen pystyttiin aloittamaan jo tässä vaiheessa. Tutkimuksen kannalta epäoleelliset asiat jätettiin litteroinnin ulkopuolelle. Litteroitua tekstiä syntyi viidestä haastattelusta yhteensä 18 sivua. Osa haastattelukysymyksistä ei ollut tutkimuksen kannalta oleellisia, mutta ne tukivat tärkeimpiä haastattelukysymyksiä. Aineiston laajuus oli tutkimuksen kannalta riittävä.

Aineiston keräämisen ja litteroinnin jälkeen aloitettiin aineiston jäsentäminen ja analysointi. Aineiston analysoinnin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään tiivistämään aineisto niin, että hajanaisesta tiedosta luodaan selkeää ja mielekästä. (Eskola & Suoranta 1998, 137.) Litterointien jälkeen aineisto kerättiin yhdeksi tiedostoksi, jonka jälkeen aineisto ryhmiteltiin teemoittain. Vastausmateriaali oli aluksi yhtenä tiedostona, jonka jälkeen samaan teemaan kuuluvat vastaukset poimittiin erillisiksi tiedostoiksi. Aineisto

on hyvä järjestää teemoittain, sillä haastattelun teemat muodostavat jo sinänsä eräänlaisen aineiston jäsenyyksen, josta voi lähteä liikkeelle (Eskola & Suoranta 1998, 151).

Tulkintojen tekeminen on laadullisen tutkimuksen ongelmallisoin vaihe, sillä siihen ei ole olemassa muodollisia ohjeita. Aineistoa tarkasteltiin teemoittain ja niistä tehtiin tulkintoja. Samaan teemaan kuuluvista vastauksista poimittiin tutkimuksen kannalta oleelliset asiat korostamalla ne tekstistä. Näistä etsittiin yhteneväisyyksiä ja niitä verrattiin toisiinsa, jolloin muodostettiin käsitys tärkeimmistä tuloksista. Samalla poimittiin aineiston joukosta haastateltavien hyviä kommentteja tutkimustuloksien suoria lainauksia varten.

7 TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen kannalta oleellisin teemahaastatteluaineisto. Tutkimustulokset käsitellään teemahaastattelussa käytettyjen teemojen mukaisesti. Aluksi käsitellään kehityskeskusteluja ja sen jälkeen myynnin johtamista myyntityöntekijöiden keskustelujen kautta. Lopuksi käsitellään palkkakeskusteluun liittyviä asioita. Haastattelujen lainauksissa ei ole mitään tunnistetietoja anonymiteetin säilyttämiseksi.

Tutkimuksen tuloksilla vastataan päätutkimuskysymykseen ”Miten kehityskeskustelut tukevat myynnin johtamista alaisen näkökulmasta?” alakysymysten avulla:

- Miten kehityskeskustelut ja myyntityöntekijöiden keskustelut tukevat myyntiprosessia ja asetettujen myyntitavoitteiden toteutumista alaisen näkökulmasta?
- Miten alaiset kokevat kehitys-, myyntityöntekijöiden ja palkkakeskustelujen liittyvän toisiinsa?

Tutkimuksen mukaan kehityskeskustelut eivät varsinaisesti auta alaisia saavuttamaan tavoitteita tai pyrkimään parempaan tulokseen työssään. Myyntityöntekijöiden keskustelut sen sijaan tukevat parhaiten myynnin johtamista ja auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Ne ohjaavat työtä oikeaan suuntaan ja ovat tärkeitä työn suunnitelmallisuuden kannalta. Haastateltavat tiedostivat keskustelujen yhteyden ja kokivat erityisesti kehityskeskustelun ja palkkakeskustelun liittyvän vahvasti toisiinsa.

Yhteenveto tutkimustuloksista on koottu taulukkoon (liite 2). Taulukossa on eritelty kehitys- ja palkkakeskusteluista sekä myyntityöntekijöiden keskusteluista esille nousseet asiat ja mitä kehitettävää keskustelujen käymisessä on. Lisäksi taulukkoon on kirjattu keskustelujen merkitys myynnin johtamiselle. Tämän luvun lopussa on koottu ehdotuksia kehittämistoimenpiteistä keskustelukäytäntöjen parantamiseksi tutkimustulosten perusteella.

7.1 Kehityskeskustelut

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että kehityskeskustelut ovat hyvä asia. Kehityskeskustelut ovat yhteenveto vuodesta, katsotaan missä on kehitetty ja missä olisi vielä kehitettävää. On hyvä

keskustella esimiehen kanssa kerran vuodessa laajemmin omasta tahtotilasta työssä ja mahdollisista koulutustarpeista. Kehityskeskustelut antavat alaisille mahdollisuuden keskustella esimiehen kanssa asioista, joista ei muuten tulisi keskusteltua. Lähes kaikki haastateltavat nostivat esille oman kehittymisen arvioinnin sekä koulutustarpeet. Lindholmin ym. mukaan osaamisen arviointi on kehittymisen kannalta välttämätöntä. Myös organisaation kannalta on tärkeää arvioida työntekijöiden osaamista. Silloin työntekijän vahvuuksia ja mielenkiinnonkohteita voidaan hyödyntää organisaatiossa ja sen kehittämisessä. Lisäksi varmistetaan, että työntekijälle asetetut tavoitteet täyttyvät ja sitä kautta myös organisaatio saavuttaa tavoitteet. (Lindholm ym. 2012, 56-57.)

”Ihan hyviä kokemuksia, koska mä itekki suhtaudun niihin positiivisesti. Ei oo valittamista.”

”Mun mielestä se on ihan hyvä juttu elikkä tavallaan päivitetään se missä sä oot tällä hetkellä ja missä sä haluat olla. Se tahtotila. Siinä pystyy vapaasti kertomaan miten sä haluat kehittää itseäs ja miten haluat viedä uraa eteenpäin.”

Kehityskeskustelujen tarkoituksena on haastateltavien mielestä kokonaistilanteen kartoittaminen. Katsotaan missä ollaan nyt ja missä halutaan olla vuoden päästä. Kehityskeskusteluissa suunnitellaan tulevaa ja arvioidaan mennyttä vuotta. Käydään läpi miten halutaan edetä uralla ja onko yhtenäiset näkemykset työstä suoriutumisesta. On tärkeää, että työntekijä tietää mitä kohti työskennellä ja mikä on tavoitetilä, johon pyritään. Aarnikoivun mukaan yksi kehityskeskustelun tärkeimmistä tavoitteista on merkityksen luominen alaisen tekemälle työlle ja työntekijän työpanoksen liittäminen osaksi kokonaisuutta (2011, 76). Kehityskeskustelut auttavat työntekijää menemään oikeaan suuntaan työssään ja on mukava, kun joku huomaa kehittymisen ja antaa siitä kiitosta. Onnistumiset ovat yksi tärkeimmistä motivaation lähteistä ja niiden huomioiminen antaa tunteen, että heidän työllään ja suorituksellaan on merkitystä (Rubanovich & Aalto 2012, 176).

Aarnikoivun mukaan kehityskeskustelujen tarkoituksena on työntekijän suorituksen parantaminen ja siihen liittyy olennaisesti työntekijän henkilökohtainen kehittyminen (2011, 73). Haastateltavat kokivat tärkeäksi käydä kehityskeskusteluissa läpi nykyistä työtilannetta, siihen mahdollisesti tulevia muutoksia ja koulutusmahdollisuuksia. Keskusteltaessa edellä mainituista asioista alaiset kokevat saavansa mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä ja kehittymiseensä. Lisäksi työntekijä saa tietää, mihin suuntaan oma työ voi tulevaisuudessa kehittyä. (Lindholm ym. 2012, 56-57.) Se tekee työstä mielekkäämpää ja suunnitelmallisempää.

Työntekijän kehittyminen työssä tuo organisaatiolle lisäarvoa. Jos työntekijälle annetaan pikku hiljaa vaativampia työtehtäviä hoidettavaksi, työntekijä kehittyy työssään käytännön kokemuksen kautta. Työntekijä kehittyy työn mukana ja voi hoitaa vuosi vuodelta haastavampia työtehtäviä. Nykyisen työtilanteen takia haastavampiin työtehtäviin ei ole yhden haastateltavan mukaan aikaa perehtyä riittävästi, joten niiden hoitaminen on hankalaa.

Tottakai työnantajallekin lisävoimavara jos työntekijä kehittyy työn mukana, eli se on viisaampi ja viisaampi ja osaavampi ja osaavampi vuosi vuoden jälkeen. Siinä on tietenkin esteenä se, että työajassa pitää isoa massaa viedä eteenpäin. Jos ois pienemmät salkut ja saisi haastavampia asiakkaita hoidettavaksi, niin se ois sitä aitoa kehittymistä.

Kehityskeskusteluihin oltiin suurimmaksi osaksi tyytyväisiä, mutta muutamia kehityskeskustelun ongelmia nousi esille. Suoritusarvioinnissa käytettävää pisteytystä ja pisteiden antamista pitäisi muutamien haastateltavien mielestä kehittää. Arviointiperusteet ovat yhden haastateltavan mielestä monitulkinnaisia ja eri esimiehet käyttävät pisteitä hyvin eri tavalla. Arviointiasteikkoa sanottiin epämääräiseksi ja pisteiden jakoa jopa mielivaltaiseksi. Koko arviointiasteikko pitäisi olla kaikilla käytössä ja pisteiden antamiseen käytetään liikaa aikaa niiden palkkakeskustelu yhteyden takia. Kehityskeskustelukäytäntöä ja runkoa pitäisi toisten mielestä selkeyttää, kun taas osa on haastatelturunkoon tyytyväisiä silloin, kun sitä käytetään oikein. Tienarin & Piekkarin mukaan myynnin johtamisessa esimieheltä odotetaan kykyä vaatia tuloksia. Tämä edellyttää oikeanlaisten tavoitteiden asettamista. Kun alainen tietää mitä tekee ja miksi, minkä perusteella häntä arvioidaan ja miten työstä suorituu, ollaan johtamiseen tyytyväisiä. (2012, 160.)

Mutta jos sitä pelkää kehityskeskustelua ajatellaan niin ihan hyviä asioita siinä läpikäydään, mutta se porrastus, mitä siinä näitä pisteitä annetaan niin se ei ole mielestäni ollut ehkä meillä kovinkaan tasa-arvoinen, eikä sitä ole käytetty niin kattavasti.

”Mut et kyllähän siinä käytetään aika paljon aikaa siihen pisteitten jankkaamiseen ja yritetään saada mahdollisimman korkeet pisteet jotta palkkakeskusteluissa olis sitten korkeet pisteet, et se on mun mielestä ihan hullua.”

Mahdollisista ongelmista haastatteluissa mainittiin keskustelun ilmapiiri. Hyvän esimiehen tulisi Lindholmin ym. (2012, 69) mukaan suhtautua myönteisesti avoimeen vuorovaikutukseen alaisten kanssa ja ymmärtää kehityskeskustelujen arvo. Kaikkien haastateltavien mielestä kehityskeskustelujen ilmapiiri on ollut tähän asti hyvä ja keskustelua on voinut käydä avoimesti. Avoin keskustelu ja hyvä ilmapiiri ovat erityisen tärkeitä kehityskeskustelujen onnistumiseksi. Esimieheltä vaaditaan pelisilmää käytäessä keskusteluja erilaisten alaisten kanssa. Keskustelun osapuolten on

uskallettava tuoda esille omat näkemyksensä rehellisesti. Esimiehen täytyy uskaltaa tarvittaessa nostaa esille vaikeitakin asioita, kun taas työntekijän on luotettava, että esimies auttaa häntä kehittymään (Lindholm ym. 2012, 121). Oman tahtotilan esille tuominen auttaa sekä esimiestä että työntekijää keskustelussa.

Haastateltavien käsitys ajanjaksosta kehityskeskustelun arvioinnissa vaihteli haastateltavien välillä. Eri ajanjaksosta puhuminen on yksi este kehityskeskustelun onnistumiselle. Hyvä ja huolellinen valmistautuminen on edellytys onnistumiselle kehityskeskustelussa. Esimiehen on ohjeistettava alaisia kehityskeskustelujen tarkoituksesta ja tavoitteista. Tällöin mahdolliset väärinkäsitykset esimerkiksi arvioinnin ajanjaksosta minimoidaan. Lindholmin ym. mukaan huono valmistautuminen voi johtaa siihen, etteivät keskusteluille asetetut tavoitteet täyty, eikä keskustelulle varattua aikaa käytetä tehokkaasti (2012, 107). Keskustelun osapuolten pitäisi käyttää enemmän aikaa kehityskeskusteluun valmistautumiseen. Haasteena kehityskeskusteluihin valmistautumisessa koettiin ajan puute.

Toivottiin, että esimies miettisi ennen kehityskeskustelua enemmän, mitkä koulutukset kullekin olisivat tarpeellisia. Esimiehellä kun on tieto alaisen osaamisesta ja mahdollisista puutteista osaamisessa. Olisi hyvä jos esimies ohjaisi alaista tiettyihin koulutuksiin ja mahdollisesti järjestäisi koulutusta koko tiimille jos huomaa tiimitasolla puutteita osaamisessa. Esimiehen tehtävänä on tukea ja kehittää työntekijöitä sekä kanavoida heidän kykynsä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi (Rubanovich & Aalto 2010, 22).

Kehityskeskusteluissa sovittuja tavoitteita ei haastateltavien mielestä seurata esimiehen toimesta. Meretniemen (2012, 99) mukaan esimiehen vastuulla on, että seuranta toimii tarkoituksenmukaisesti. Ilman alaisen omaa aktiivista toimintaa, jäävät kehityskeskusteluissa sovitut tavoitteet usein toteutumatta. Esimerkiksi useana vuonna peräkkäin kehityskeskustelussa sovittu koulutus jäi käymättä, ellei alainen itse huolehdi pääsystä koulutukseen. Jos keskusteluissa sovittujen asioiden toimeenpanosta ei huolehdita, sillä viestitään henkilökunnalle, ettei keskusteluilla ole oikeastaan merkitystä (Meretniemi 2012, 99). Haastateltavien mukaan keskusteluissa ylös kirjatut asiat ovat monesti ympäröityjä ja esimiehillä ei ole resursseja huolehtia jälkiseurannasta. Kehitysmiskohteiden toivottiin olevan monipuolisempia ja laajempia eikä vain yksittäisiä pieniä asioita. Mitä konkreettisempia kehitystavoitteita keskustelussa pystytään määrittelemään, sitä tehokammin keskustelut tukevat kehittymistä (Lindholm ym. 2012, 57).

Neljä viidestä haastateltavasta koki, etteivät kehityskeskustelut ole ammatillisesti uraa edistäviä. Nordean kehityskeskusteluissa pitäisi käydä läpi uratavoitteita ja -kehitystä ja se on yksi tärkeimmistä kehityskeskustelujen tarkoituksista. Haastateltavat kuitenkin kertoivat, että kehityskeskusteluissa käydään uraan liittyviä asioita läpi. Päivittäisellä työllä ja omalla aktiivisuudella voi parhaiten vaikuttaa omaan urakehitykseen. Yksittäisillä kehityskeskusteluilla ei ole haastateltavien mielestä vaikutusta urakehitykseen, mutta kehityskeskustelussa on mahdollisuus tuoda esille omat tulevaisuuden suunnitelmat ja vaikuttaa omaan kehittymiseen.

”Kyllä se on se jokapäiväinen työ, millä sitä pystyy edistämään. Eikä joku yksittäinen kehityskeskustelu. Ehkä se, että ne saa siinä rehellisesti sanoa ääneen, omat tavoitteet ja toiveet.”

Mielipiteet jakautuivat kysyttäessä motivoivatko kehityskeskustelut pyrkimään parempaan tulokseen työssä. Yksi ”puhkuu myyntitarmoa” kehityskeskustelun jälkeen ja toisen mielestä keskustelu on ”ylimääräinen riesa”.

Varmaan jonkun verran. Jos ois mennä huonosti vuosi, niin silloinhan sitä itekki vähän kiinnittää huomiota siihen, että missä ei oo onnistunu tänä vuonna tai mihin pitäis panostaa. Oman työsuunnittelun kautta, tänä vuonna keskityn tämmösiin asioihin ja koitan näissä parantaa.

Kehityskeskustelujen tavoitteena on edistää organisaation menestymistä ja auttaa organisaatiota saavuttamaan asetetut tavoitteet (Aarnikoivu 2011, 78). Organisaatio saavuttaa tavoitteet työntekijöidensä avulla. Tämä edellyttää työntekijöiden onnistumista työssään. *Tämän tutkimuksen mukaan kehityskeskustelut eivät varsinaisesti auta työntekijöitä saavuttamaan tavoitteita tai pyrkimään parempaan tulokseen työssään.* Osa haastateltavista koki myyntitavoitteiden toteutumisen vaikuttavan kehityskeskustelun lopputulokseen ja erityisesti suoritusarviointiin.

”Kyllä mä uskon että se miten sä myyt niin korreloi niissä numeroissa, vaikka en tiä saisko se niin tehdä.”

”Minun mielestä ei vaikuta, taas osaltaan tietenkin se miten oot onnistunu työssä.”

Varmaanhan se sillai on, että jos sulla on älyttömän hyvät luvut, niin tottahan se vaikuttaa niihin arviointeihinki. Sehän tulee tavallaan sieltä, että miten sä oot asiakkaiden kans ja mitä siellä on. Kyllähän ne nyt peilaa, että jos sää teet hyvää tuloista, niin tottahan sulla täytyy nekin olla aika hyvät.

Miten ite arvostelee itseä, niin kyllähän se tulee sieltä myynnistä. Samalla tavalla jos sulla on hyvä vuosi takana ja sulla on paljo onnistumisia, niin kyllähän sä arvioit itseä että nyt on mennä hyvin ja kun ne mun mielestä peilaa aika pitkälle niihin tuloksiin ne asiat.

Yleisesti haastateltavilla oli hyviä kokemuksia kehityskeskusteluista. Monet haastateltavista kertoivat käyneensä kehityskeskusteluja usean eri esimiehen kanssa ja kokemusten vaihdelleen sen mukaan. Ilmapiiiri on ollut aina keskusteluissa hyvä ja kehityskeskustelu on ollut ”rentoa jutustelua” esimiehen kanssa. *Esimiehen ihmisläheinen suhtautuminen alaisen kanssa käytävään keskusteluun sai kiitosta.* Toisaalta kerrottiin joskus tuntuneen siltä, ettei esimies ole oikein paneutunut asiaan ja keskustelu käydään pakosta, jotta saataisiin ”rasti ruutuun”. *Kehityskeskustelussa ajan voisi käyttää tehokkaammin ja asiat käydä lyhyemmässäkin ajassa läpi.* Kehityskeskustelut kuluttavat merkittävästi organisaation resursseja ja huonosti käytyinä ne voivat jopa heikentää toiminnan tehokkuutta ja vuorovaikutusilmapiiriä (Lindholm ym. 2012, 61).

”Joskus tulee semmonen tunne, että tämä on annettu tekijä, että tämä on pakko käydä läpi, saadaan rasti ruutuun, että se on käyty. - - Enempikin siitä toivois saavan konkreettisia parannuksia.”

7.2 Myynninohjauskeskustelut

Tutkimuksen mukaan myynninohjauskeskustelut tukevat parhaiten myynnin johtamista Nordeassa. Kaikki haastateltavat kertoivat keskustelevansa myyntiin liittyvistä tavoitteista ja tuloksista kuukausittaisissa myynninohjauskeskusteluissa. Niiden avulla työ on suunnitelmallisempaa ja työtä on helpompi ohjata oikeaan suuntaan. Esimiehen tehtävä on kertoa tavoitteet alaisilleen, pilkkoa ne välitavoitteiksi ja keinoiksi, joilla tavoitteet saavutetaan (Surakka & Laine 2011, 124).

”Se on suunnitelmallisempaa se sun työnteko. On valtavan paljon mihin pitäis ja mitä pitäis tehdä, niin kaikkia ei voi aina. Tottakai myydään kaikkia, mutta välillä pitää suunnitella omaa työtä.”

Tavoitteiden koettiin motivoivan, mutta ne eivät kuitenkaan ohjaa päivittäistä työtä. Edellytys tavoitteiden saavuttamiselle on Surakan & Laineen mukaan se, että ihmiset ymmärtävät ja hyväksyvät tavoitteet (2011, 122). Tutkimuksen mukaan tavoitteet halutaan saavuttaa ja yleensä ne saavutetaankin tiimin ollessa niin myynti- ja kilpailuhenkinen. Tiimi tekee hyviä tuloksia, kun yhdessä päätetään panostaa tiettyihin asioihin. Liiallisen työmäärän nähtiin kuitenkin hankaloittavan tavoitteiden saavuttamista. Joskus tavoitteet ovat epärealistia, mutta on parempi asettaa tavoitteet hieman liian korkealle, kuin lähtökohtaisesti liian matalalle. Tavoitteita ei saisi olla liikaa, jotta niiden ohjaava vaikutus ei häviäsi (Surakka & Laine 2011, 123). Tienarin mukaan fiksu johtaja käsittelee jokaista alaista yksilönä, mutta johtajan on ennen kaikkea pidettävä huolta siitä, että

alaiset pelaavat yhteen ja heillä on yhteinen suunta sekä tuntuma yhteisestä päämäärästä (2012, 142).

Haastateltavat kertoivat kehityskeskustelujen olevan pitkän aikavälin suunnitelma ja päärunko omasta kehittymisestä ja tekemisestä. Kehityskeskusteluissa ei katsota tuloksia, kun taas myyntityöohjauskeskusteluissa keskitytään myyntitulokuihin ja -tuloksiin. Lisäksi myyntityöohjauskeskusteluissa seurataan kontaktipolitiikan toteutumista. Kuukausittaiset myyntikeskustelut ohjaavat työtä oikeaan suuntaan ja varmistavat, että toimitaan työnantajan haluamalla tavalla. Ohjaamisella varmistetaan, että tuloksiin voidaan vaikuttaa ajoissa (Rubanovich & Valorinta 2010, 109). *On hyvä, että myyntityöohjauskeskustelut käydään kuukausittain, silloin voi itse vaikuttaa omaan tekemiseen ja kiinnittää huomiota asioihin, joissa työskentelyä pitää parantaa.* Myyntityöohjauskeskusteluissa ”pilkotaan tavoitteita osatavoitteisiin”.

”Ne antaa hyvät raamit sille työlle, et sä tiät mitä sulta odotetaan.”

”Kehityskeskustelu on vuosittainen semmonen päärunko, mutta tällähän se sitten kokoajan mitataan missä mennään.”

”Kiva tunne siitä, että voit itse suunnitella työtä.”

Konkreettisia ideoita päivittäiseen työhön ei tutkimuksen mukaan myyntityöohjauskeskusteluista saa. Vinkkejä myyntityöhön saa lähinnä työkavereilta. Jos myyntityössä jokin asia on hankalaa, myyntityön esteiden läpikäynti olisi hyvä asia. Esimiehen tulisi Rubanovichin ja Aallon (2010, 22-23) mukaan tukea ja auttaa alaisia saavuttamaan parempia tuloksia myyntityössä. Työ on suunnitelmallisempaa ja seuranta helpompaa myyntityöohjauskeskustelujen ansiosta. Muutama haastateltava kertoi pärjäävänsä ilmeisesti myyntityöohjauskeskusteluja, mutta tavoitteiden toteutumisen kannalta myyntityöohjauskeskustelut ovat tärkeitä. Ajankäyttöön toivottiin tehokkuutta myös myyntityöohjauskeskusteluissa.

”Seuranta on aina se, mikä panee tekemään. Jos ei seurata, niin se alkaa lipsua.”

”Esimerkiksi itellä on vaikeuksia joidenkin tuotteiden suhteen et kyllä mä kaipaisin sitä että esimiehen kanssa katottais ne myyntikikat ja argumentit - -.”

”Se, miten paljon siihen aikaa käytetään, siitä oon erimieltä. Tunti on liikaa, vartti ois sopiva.”

7.3 Palkitseminen ja palkkakeskustelut

Palkitsemisella on yhteys myynnin johtamiseen, koska kilpailu osaajista kiristyy alalla kuin alalla. Yritysten menestymisen edellytys on, että pystytään palkkaamaan ja pitämään alan parhaat taitajat. Tässä palkitseminen on merkittävässä roolissa. (Nieminen & Tomperi 2008, 151.) Palkkakeskustelut saivat paljon kritiikkiä ja palkkakeskustelukäytäntöön toivottiin parannusta. Meretniemen mukaan palkkakeskusteluilla on työntekijälle suuri merkitys, koska palkka kertoo kuinka tärkeänä hänen tekemänsä työtä pidetään ja kuinka hänen katsotaan onnistuneen (2012, 37).

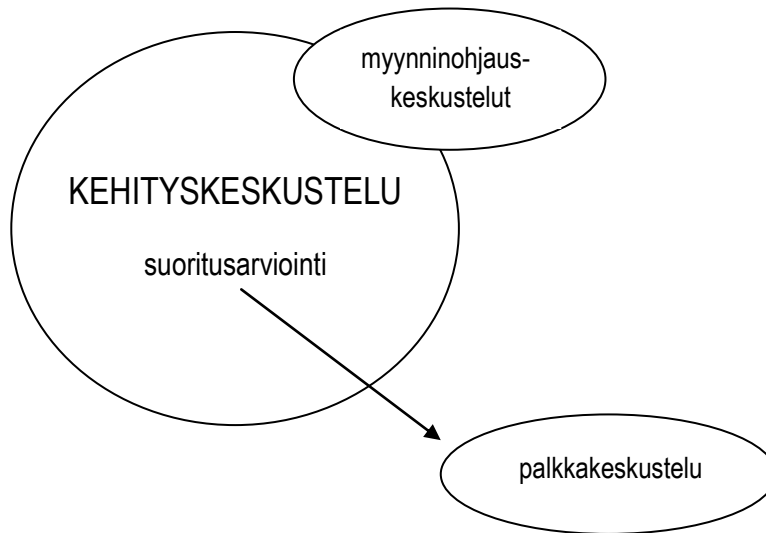
Palkkaukseen työn vaativuuteen nähden kukaan haastateltavista ei ollut tyytyväinen. Osaamisen laajuus, jota työssä vaaditaan, ei näy palkassa. Sitä pitäisi arvostaa rahallisesti enemmän palkkausjärjestelmässä. Palkkakeskustelujen käymistä pidettiin turhana niistä saatavan mahdollisen palkankorotuksen määrään ja käytettyyn aikaan nähden. Korotukset ovat ”onnetoman pieniä”. Joskus yleiskorotukset syövät edellisvuonna palkkakeskustelun perusteella saadun palkankorotuksen yhden haastateltavan mukaan.

*Palkkakeskustelujärjestelmä ei ole tasa-arvoinen eikä oikeudenmukainen haastateltavien mielestä. Ikälisien ansiosta vanhemmilla työntekijöillä on huomattavasti korkeammat palkat, kuin nuoremilla ja nykyisen palkkausjärjestelmän takia erot vain kasvavat. Aikaisemmin käytössä ollutta palkkausjärjestelmää, jossa korotukset tulivat ikälisien kautta, pidettiin paljon parempana. Ihminen kehittyy työssään ja mitä kauemmin hän on töitä tehnyt, sitä enemmän löytyy ammattitaitoa ja kokemusta. Näin ikälisiin perustuva palkkaussysteemi olisi haastateltavien mielestä oikeudenmukaisempi kuin nykyinen. ”Tää nykyinen palkankorotuskäytäntö on aivan mitätön, se ei motivoi.” Yksi haastateltavista kertoi koko pankin menestymisellä ja sitä kautta kertyvällä henkilöstörahas-
tolla olevan enemmän arvoa kuin mahdollisilla palkankorotuksilla.*

Palkitseminen on tärkeää ja sen koettiin jonkin verran motivoivan menestymään paremmin. Muu palkitseminen kannustaa tekemään ja myymään enemmän kuin itse palkka. Palkitsemisella kannustetaan hyviin työsuoritukseen, kehitetään osaamista ja sen tavoitteena on vaikuttaa myyjien suorituskykyyn ja siten koko organisaation suorituskykyyn (Nieminen & Tomperi 2008, 154,160). Haastateltavien mielestä olisi tärkeää palkita onnistumisista. Toisten onnistumisista tulee iloiseksi ja haluaa itsekin onnistua yhtä hyvin. Erilaisten kampanjoiden ja kilpailujen kerrottiin motivoivan. Moni haastateltava mainitsi tiimin olevan kilpailuhenkinen ja yhdessä tekemällä saavutetaan ta-

voitteet ja onnistutaan. On mukava, kun koko porukka osallistuu aktiivisesti ja tekee yhdessä töitä tulosten eteen.

7.4 Keskustelujen väliset yhteydet



KUVIO 2. Keskustelujen väliset yhteydet

Nordeassa kehityskeskusteluihin liittyvät sekä myyntityöohjauskeskustelut että palkkakeskustelut. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten alaiset kokevat keskusteluiden yhteyden. *Haastateltavat tiedostivat keskustelujen yhteyden. Suoritusarvioinnin koettiin liittyvän vahvasti sekä kehitys- että palkkakeskusteluun ja myyntityöohjauskeskusteluissa sovittujen tavoitteiden toteutumisen vaikuttavan suoritusarviointiin.*

Kehityskeskusteluissa tehtävään suoritusarviointiin useimpien haastateltavien mielestä vaikuttaa myyntityöohjauskeskusteluiden toteutuminen. Jos on onnistunut saavuttamaan tavoitteet, sillä on vaikutusta kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluissa keskitytään enemmän oman osaamisen ja kehittymisen arviointiin, kun taas myyntityöohjauskeskusteluissa käydään läpi myyntilukuja, tuottoja sekä kontaktipolitiikan toteutumista. Haastateltavien mielestä niissä keskustellaan tavallaan samoista asioista, kehityskeskustelu on vain laajempi versio myyntityöohjauskeskusteluista.

”Eihän kehityskeskustelussa välttämättä arvioida niitä tuloksia, kun taas myyntityöohjauskeskusteluissa katotaan tuloksia, euroja ja kappaleita.”

”Kehityskeskustelu on se suurilinja ja myyntityöohjauskeskustelu on sitten niitä operatiivisia tavoitteita joita sitten kuukausittain pyritään saavuttamaan.”

Palkkakeskustelun nähtiin kulminoituvan kehityskeskusteluihin ja myynninohjauskeskusteluihin. Kehityskeskustelujen suoritusarvioinnissa puolella haastateltavissa on palkkakeskustelu mielessä. Vaikka suoritusarvioinnin hyvät pisteet vaikuttavat positiivisesti palkkakeskustelussa, haastateltavat arvioivat mielestään omaa kehittymistään kuitenkin realistisesti. Arvioinnit tehdään tekemisen perusteella ja myynnilliset onnistumiset taas vaikuttavat tekemiseen.

”Se on tiedossa, että mitä paremman keskiarvon saat sieltä, sitä paremmat mahdollisuudet sulla on se muutama euro hinata palkkaa ylöspäin.”

”Mutta no sillä tavallahan se jos on hyviä tuloksia ja aina todetaan kuukausittain että hyvin mennään, niin helppohan sun on kehityskeskusteluissakin kiristää pisteitä ylöspäin, että hyvin on menny.”

Kehityskeskustelun pitämistä kokonaan palkkakeskustelusta erillään pidettiin tärkeänä. Lähes kaikki haastateltavat nostivat jossain vaiheessa esille kehityskeskustelussa tehtävän suoritusarvioinnin yhteyden palkkakeskusteluun. Heidän mielestään kehityskeskustelun arviointiin ei saisi tuleva palkkakeskustelu vaikuttaa mitenkään. Pisteitä ei nosteta, koska niiden parantuminen vaikuttaa mahdollisen palkankorotuksen suuruuteen palkkakeskustelussa. Näkemyserot esimiehen ja alaisen välillä kehittämisestä ovat välillä huomattavia.

”Kehityskeskustelu sinällään hyvä asia, mutta keskitytään kehittämiseen eikä siihen, miten palkka neuvotellaan.”

”Pitää olla ite aktiivinen ja vaatia. Sitten jos on oikeat perusteet, että miksi niin kylähän työnantajakin ne hyväksyy.”

7.5 Kehittämistoimenpiteet

Tutkimuksen tulokset osoittivat alaisten olevan suurimmaksi osaksi tyytyväisiä keskusteluihin, mutta monia parannuksia vaativia asioita nousi esille. Ennen seuraavia kehityskeskusteluja esimiehen on syytä käydä läpi yhteisessä palaverissa kehityskeskustelujen tarkoitukset ja tavoitteet sekä tehdä selväksi ajanjakso, josta keskustelua käydään. Kehityskeskustelujen suoritusarviointia kritisoitiin. Suoritusarvioinnin arviointiperusteista olisi hyvä keskustella ja käydä ne läpi alaisten kanssa.

Esimiehen ohjausta koulutuksiin kaivattiin enemmän. Sekä esimiehen että alaisen pitää valmistautuessaan keskusteluun ottaa selvää tarjolla olevista koulutuksista, jotka ovat hyödyllisiä ja yhdessä keskustella niiden tarpeellisuudesta. Kun osallistumisesta tiettyihin koulutuksiin päätehtään, on huolehdittava, että osallistuminen sovittuihin koulutuksiin toteutuu. Koulutuksiin ilmoittau-

tuminen on alaisen vastuulla ja tästä pitää alaista muistuttaa, ettei hän ole esimiehen huolehtivan siitä.

”Esimiehen pitäis paneutua enemmän jokaisen henkilökohtaiseen ammattitaitoon ja jos kerran on, että työnantaja haluaa että jotaki tiettyjä tuotteita myydään, niin silloin pitää varmistaa osaaminen.”

Tämän tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin vuosittaiset myyntikeskustelut, koska niitä ei ole tähän mennessä konttorissa käyty. Muutamassa haastattelussa nousikin esille, että kaivattiin alkuvuoden keskustelua, jossa käytäisiin läpi edellisen vuoden tulokset kokonaisuudessaan. Sellainen yhteenveto vuodesta on jäänyt puuttumaan.

”Ehkä vähän onki, että koko vuosi myyntityökeskusteluja ja sitten ei oo semmosta koko vuoden arviointia, semmonen keskustelu jää, miten kokonaisuutena meni.”

Haastateltavat kertoivat, että he eivät saa vinkkejä päivittäiseen työhön esimiehen kanssa käytävistä keskusteluista. Vinkkejä työhön saa parhaiten työkavereilta. Kokemuksien jakaminen onnistumisista kannustaisi muitakin parempaan tulokseen työssään. Toisten onnistumisista saa hyviä vinkkejä omaankin työhön ja epäonnistumisista taas voi ottaa opiksi. Alaisia olisi hyvä kannustaa jakamaan enemmän kokemuksiaan ja kannustamaan toisiaan. Myös esimerkiksi uusien tuotteiden tai käytäntöjen läpikäynti on tärkeää. Työ on hankalaa, jos osaaminen ei ole riittävällä tasolla. Erilaiset ryhmäkoulutukset mahdollistaisivat kokemusten jakamisen ja uusien asioiden läpikäymisen yhdessä.

”Tehdäänhän me kaikkea, mutta aina alotukseen pitäis olla priifausta, enempi mitä nytten on.”

Kehityskeskustelun yhteys palkkakeskusteluun nousi useasti esille. Haastateltavat kertoivat, että kehityskeskusteluissa käytetään paljon aikaa pisteiden antamiseen suoritusarvioinnissa niiden palkkakeskusteluyhteyden takia. Alaisia täytyy muistuttaa siitä, ettei kehityskeskusteluja käydä niiden palkkakeskusteluyhteyden takia, vaan niiden tarkoituksena on varmistaa osaamisen kehittäminen Nordeassa.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käydään läpi johtopäätökset, joilla vastataan asetettuihin tutkimusongelmiin. Luvun lopussa käsitellään kehitysehdotuksia, tutkimuksen hyödyt sekä mahdolliset jatkotutkimuksen aiheet. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia millä tavoin esimiehen kanssa käytävät kehitys-, palkka- ja myyntityön ohjauskeskustelut tukevat myynnin johtamista Nordea Oulun yritysconttorin alaisen näkökulmasta. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, miten alaiset kokevat keskustelujen yhteyden ja miten myyntityölliset tavoitteet vaikuttavat keskusteluihin ja niiden lopputuloksiin.

On tärkeää tutkia esimiehen ja alaisen välisiä keskusteluja, jotta niitä voidaan kehittää vastaamaan paremmin niin organisaation, esimiehen kuin alaisenkin tarpeita. Keskusteluja parantamalla pyritään kehittämään esimiehen ja alaisen välistä vuoropuhelua. Näiden keskustelujen perusteella tehdyt parannukset heijastuvat parhaimmillaan tapauksessa parantuneena palveluna asiakkaiden suuntaan ja näin asiakastytyväisyys kasvaa.

Haastateltavien käsitykset kehityskeskusteluista ja myyntityön ohjauskeskusteluista olivat yleisesti ottaen positiivisia ja aika samanlaisia. Palkkakeskusteluihin sen sijaan suhtauduttiin huomattavasti negatiivisemmin. Kukaan alaisista ei pitänyt keskusteluja työssään erityisen tärkeänä välineenä, mutta keskustelut nähtiin silti hyvänä asiana. Työn suunnitelmallisuuden ja tavoitteiden toteutumisen kannalta erityisesti myyntityön ohjauskeskusteluja pidettiin tärkeinä. Moni kuitenkin totesi, että ilmankin keskusteluja pärjäisi.

Haastateltavien mielestä kehityskeskustelut antavat mahdollisuuden keskustella esimiehen kanssa asioista, joista ei muuten päivittäisessä työssä tulisi keskusteltua. Kiire ja työtaakan suuruus nousivat useasti esille eri yhteyksissä. Liiallisella työtaakalla ja kiireellä koettiin olevan vaikutusta muun muassa keskusteluihin valmistautumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Yksi haastateltavista kertoi, kuinka ”listahommia” eli asetettuja painopistealueita käydään läpi, jos jää aikaa asiakasvirran ja kontaktien määrän ollessa suurina. Oman työn suunnitelmallisuus on tärkeässä roolissa varsinkin, kun työtä on paljon. Ilman aktiivista seuranta ja suunnittelua moni painopistealue jäisi vähemmälle huomiolle. Seuranta auttaa tavoitteiden saavuttamisessa ja omaa toimintaa on helpompi ohjata oikeaan suuntaan.

Kehityskeskustelujen seuranta ei haastateltavien mielestä toteudu oikealla tavalla. On turhauttavaa keskustella ja sopia asioista, kun ne eivät seurannan puutteesta johtuen toteudu. Kun sovittujen asioiden toimeenpano ja seuranta unohdetaan, henkilöstö voi tulkita kehityskeskustelujen olevan merkityksettömiä. Huolehtimalla seurannasta edistettäisiin hyvää ilmapiiriä organisaatiossa ja alaisten usko keskustelujen tarpeellisuudesta säilyisi. Esimiehen ja alaisten olisi hyvä keskustella, miten seuranta jatkossa hoidetaan ja kuka siitä vastaa. Nykyisellään alaiset odottavat esimiehen huolehtivan seurannasta. Sovittujen asioiden toteutumisesta voisivat myös alaiset ottaa enemmän vastuuta ja huolehtia, että ne todella toteutuvat.

Tutkimuksessa ei yksilöidä haastateltavia heidän anonymiteetin säilyttämiseksi. Kokeneempien ja kokemattomampien haastateltavien välillä oli kuitenkin huomattavissa pieniä eroja. Esimerkiksi kysyttäessä keskustelujen tärkeydestä ja kehityskeskustelujen vaikutuksesta urakehitykseen, kokemattomammat haastateltavat pitivät keskusteluja tärkeämpinä. Kokeneemmat haastateltavat taas sanoivat, että heille keskustelut eivät ole enää niin tärkeitä. Varsinkin nuorilla työntekijöillä kehityskeskustelut ovat hyvin hyödyllisiä oman urasuunnittelun ja -kehityksen kannalta. Tämä tulos oli yllättävä, koska kehityskeskustelujen yksi tärkeimmistä tehtävistä liittyy urakehitykseen ja sen tukemiseen. On toki luonnollista, että kokeneemmat työntekijät eivät välttämättä halua enää edetä uralla samalla tavalla kuin nuoremmat työntekijät. Kehityskeskustelujen pitäisi kuitenkin tarjota yhtäläiset mahdollisuudet urakehityksestä keskustelulle niin kokeneille kuin kokemattomillekin työntekijöille.

Olen itse käynyt Nordean urani aikana yhden kehitys- ja palkkakeskustelun. Olen samaa mieltä haastateltavien kanssa siitä, että kehityskeskustelut antavat hyvän mahdollisuuden keskustella omaan uraan liittyvistä asioista. Muuten niistä ei välttämättä tulisi esimiehen kanssa keskusteltua. Esimiehen on hyvä tietää mihin suuntaan alainen haluaa kehittyä ja mitkä asiat häntä kiinnostavat. Jos alaisen toiveet toteutuvat ja hän saa kehittyä haluamaansa suuntaan, työmotivaatio paranee ja organisaatiokin hyötyy alaisen kehittymisestä.

Haastateltavat kertoivat, että kehityskeskusteluissa käydään koulutukseen ja urakehitykseen liittyviä asioita läpi. Erityisesti koulutuksiin osallistumiseen he toivoivat esimieheltä tukea. Esimiehellä on tieto alaisten osaamisesta ja näin ollen esimies voisi enemmän ohjata alaisia tarpeellisiin koulutuksiin. Tienarin & Piekkarin mukaan jotkut yritysjohtajat esittävätkin, että urasuunnittelu ei voi enää olla yritysten harteilla vaan yksilöiden itsensä. Yritysten tulisi keskittyä tarjoamaan ihmi-

sille mielenkiintoisia työtehtäviä ja oppimisen mahdollisuuksia tässä ja nyt, eikä niinkään lupauksia tulevaisuuden urakehityksestä. (2012, 100.)

Jos tiimissä havaitaan usealla puutteita tietyissä taidoissa, ryhmäkoulutukset ovat hyvä vaihtoehto kehittää koko tiimin osaamista. Silloin kollegoilta voi oppia ja saada vinkkejä omaan työhön. Koulutusten myötä osaaminen kasvaa ja sitä kautta myös myynniliset tulokset paranevat. ”Koska jos ei osaa, et sä myöskään myy niitä tuotteita, koska se varmuus puuttuu.”

Palkkakeskusteluihin haastateltavat eivät olleet tyytyväisiä ja niihin toivottiin parannusta. Eniten kritisoitiin niihin käytettävän ajan ja niistä saatavan hyödyn suhdetta. Ehdotettiin jopa, että jaettavissa oleva palkankorotuksen määrä olisi sama kaikille ja palkkakeskustelua ei käytäisi ollenkaan. Nykyisin käytössä olevan palkkakeskustelun on ajateltu kaventavan ikäluokkien välisiä palkkaeroja, koska palkkakeskusteluissa mahdollista palkankorotusta peilataan henkilön kehittymiseen. Näin ei kuitenkaan todellisuudessa tapahdu. Käytännössä palkkojen välinen kuilu vanhempien ja nuorempien työntekijöiden välillä säilyy ennallaan ja nuoremmat työntekijät tuskin koskaan tulevat saavuttamaan samaa palkkatasoa, mikä vanhemmilla työntekijöillä on. Tämä johtuu aikaisemmasta palkkauskäytännöstä, jossa palkka muodostui niin kutsutuista ikälisistä. Ikälisät olivat nykyisiin palkankorotuksiin nähden huomattavasti suurempia.

Nykyisen käytännön tarkoitusperä on hyvä, mutta se ei vain toimi käytännössä halutulla tavalla. Avoimempi keskustelu aiheesta voisi auttaa kaventamaan palkkaeroja ja yhdenmukaistamaan palkkausta. Palkkauksen ja palkkakeskustelujen reunaehdot tulevat suoraan työehtosopimuksesta. Näiden muuttaminen on hankalaa ja vaatii liittotason toimenpiteitä. Eniten kritiikkiä saaneen palkkakeskustelukäytännön parantaminen vaatisi syvällisempää perehtymistä aiheeseen. Erillinen tutkimus palkkakeskusteluista voisi olla mahdollinen jatkotutkimuksen aihe.

Varsinkin myynninohjauskeskusteluilla tuetaan esimiehen työskentelyä myynnin johtajana. Esimiehen rooli myynnin johtajana ei ole helppo. Alaisina on yleensä eri-ikäisiä ihmisiä, jotka odottavat johtajalta hyvinkin erilaisia asioita. Myös ylemmältä johdolta kohdistuu esimiehiin painetta saada alaiset toimimaan organisaation strategian ja tavoitteiden mukaisesti. Hyvällä esimiehellä on pelisilmää toimia erilaisten ihmisten kanssa tilanteiden vaatimalla tavalla. Kun työyhteisössä on hyvä ilmapiiri, työ on mielekästä ja sopivan haastavaa sekä alaisten työtä tuetaan oikealla tavalla, voidaan tiimiltä odottaa hyviä tuloksia. Hyvä ilmapiiri työyhteisössä heijastuu myös asiakaisiin ja yleensä asiakkaatkin ovat silloin tyytyväisempiä saamaansa palveluun.

Tutkimustulokset olivat pääasiassa positiivisia ja muutamia hyviä kehitysehdotuksia varsinkin esimiehen työskentelyyn tuli esille. Nykyinen konttorin esimies on toiminut vasta lyhyen aikaa esimiehenä, joten hänellä on hyvät mahdollisuudet lähteä parantamaan konttorin keskustelukäytäntöä vastaamaan paremmin alaisten tarpeita ja toiveita. Tutkimuksen tulokset on tarkoitus käydä läpi konttorissa ennen seuraavia kehityskeskusteluja. Yhteenvetona voisi sanoa, että tutkimustulokset vastasivat asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tämän tutkimuksen perusteella esimies saa vinkkejä keskustelujen parantamiseksi ja myynnin johtamisen tueksi.

Alaiset olivat tietoisia keskusteluiden vaikutuksista toisiinsa ja myyntitavoitteiden toteutumisen koettiin vaikuttavan erityisesti kehityskeskustelussa tehtävään suoritusarviointiin. Suoritusarvioinnin vaikutus palkkakeskusteluun oli myös haastateltavien tiedossa. Suoritusarvioinnin käytöstä ja arviointiperusteista on tämän tutkimuksen perusteella syytä keskustella ennen seuraavia kehityskeskusteluja. Niiden kehittämismahdollisuuksista voisi tehdä erillisen tutkimuksen.

Tässä tutkimuksessa Nordean keskustelukäytäntöjä ja myynnin johtamista tutkittiin alaisten näkökulmasta. Esimiehen työskentelyyn otettiin haastatteluissa useasti kantaa. On syytä muistaa, että esimiestaitojen ohella myös alaistaidot ovat tärkeä osa toimivaa työyhteisöä. Heikkilän mukaan alaistaidot ja esimiestaidot ovat toisia täydentäviä työelämätaitoja. Esimerkiksi ilmapiirin tai asioiden esille ottamisen ajatellaan usein oleva esimiehen vastuulla, mutta yhtäläillä myös alaiset ovat niistä vastuussa. Alaistaitojen kehittämistä ei saisi unohtaa ja niitä voi jokainen opetella. Tärkeintä on kuitenkin ihmisten halu ja kyky kehittää itseään, sekä toimintaansa työyhteisön tavoitteiden suuntaisesti ja hyvinvointia edistäen. (Heikkilä 2013, Kaleva 14.1.2013.)

9 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten esimiehen kanssa käytävät vuosittaiset kehitys- ja palkkakeskustelut sekä kuukausittaiset myynninohjauskeskustelut tukevat myynnin johtamista Nordea Oulun yrityskonttorin alaisten näkökulmasta. Lisäksi selvitettiin, miten alaiset kokevat myyntitavoitteiden toteutumisen vaikuttavan keskusteluihin ja niiden lopputuloksiin sekä miten he näkevät keskustelujen liittyvän toisiinsa. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää esimiehelle keinoja selviytyä alaisen kanssa käytävistä keskusteluista paremmin ja kehitysideoita keskustelukäytäntöjen parantamiseksi.

Idean opinnäytetyön aiheesta sain toimeksiantajalta Nordea Oulun yrityskonttorista, jossa työskentelen itsekin tällä hetkellä. Oli luonnollista lähteä hakemaan aihetta omalta työpaikalta. Tutkimuksen aihe oli mielenkiintoinen ja haastava, koska esimiehen ja alaisen välisiä keskusteluja tarkastellaan myynnin johtamisen näkökulmasta. Pelkästään kehityskeskusteluista on tehty tutkimuksia, mutta aihetta ei ole tarkasteltu myynnin johtamisen näkökulmasta. Erityisen haastavaa oli liittää tutkittavat asiat sujuvasti toisiinsa ja kuvata Nordean kehitys-, palkka- ja myynninohjauskeskustelukäytännöt ja niiden yhteydet selkeästi. Pankkisalaisuus asetti omat haasteensa opinnäytetyölle. Joitakin tutkimuksessa esille tulleita asioita ei pankkisalaisuuden takia voitu julkaista. Näistä asioista keskusteltiin useaan otteeseen toimeksiantajan kanssa ja yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui onneksi ongelmitta.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastatteleamalla viittä Nordea Oulun yrityskonttorin työntekijää. Teemahaastattelurunko laadittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Haastattelut sujuivat hyvin ja omasta kokemuksesta sekä haastateltavien tuttuudesta oli mielestäni vain hyötyä tutkimuksen toteuttamisen kannalta. Jos haastattelut voisi toteuttaa uudelleen, laatisin haastattelurungon vastaamaan vielä paremmin tutkimuskysymyksiin. Koehaastattelu olisi ollut järkevää toteuttaa, silloin tutkimuksen kannalta turhat kysymykset olisi voinut karsia pois ja oma kokemus haastattelijana olisi karttunut.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostettiin pääasiassa kehitys- ja palkkakeskusteluista sekä myynnin johtamisesta löytyneestä kirjallisuudesta. Aineistoa löytyi melko hyvin ja lähteiden etsiminen kehitti tiedonhauntaitoa ja lähdekriittisyyttä. Englanninkielisten lähteiden hankkimisen

koin todella työlääksi ja niiden käyttö jäikin vähäiseksi. Alkuvaiheessa oli hankalaa rakentaa työn tietoperustaa ja jäsenellä aineistoa riittävän selkeästi. Rakennetta hiottiin työn edetessä ja olen lopputulokseen tyytyväinen.

Mielestäni tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus sopi hyvin tähän aiheeseen, koska haastateltavat pystyivät tuomaan laajasti esille omat kokemuksensa ja ajatuksensa aiheesta. Aihetta olisi ollut hankalaa tutkia tilastollisella menetelmällä, koska aiheesta haluttiin saada mahdollisimman syvällistä tietoa. Tutkimusaineistoa kertyi haastatteluista paljon ja tuloksien analysoiminen sekä johtopäätöksien tekeminen oli todella haastavaa ja aikaa vievää.

Toimeksiantaja oli tyytyväinen tutkimustuloksiin ja ne vastasit asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen mukaan haastateltavat tiedostivat kehitys-, palkka- ja myyntityöohjauskeskustelujen yhteyden. Erityisesti myyntityöohjauskeskustelut ovat tärkeitä myynnin johtamisen kannalta ja myyntityöohjauskeskustelujen toteutumisen koettiin jonkin verran vaikuttavan keskustelujen lopputuloksiin. Kehityskeskusteluissa tehtävään suoritusarviointiin vaikuttaa myyntityöohjauskeskustelujen toteutuminen ja sitä kautta ne vaikuttavat myös palkkakeskustelujen lopputuloksiin.

Tutkimuksen avulla esimiehen ymmärrys alaisten käsityksistä paranee ja esimies voi kehittää konttorin sisäisiä keskustelukäytäntöjä vastaamaan paremmin alaisten tarpeita ja toivomuksia. Tutkimustulokset on tarkoitus käydä läpi konttorin yhteisessä palaverissa yhdessä esimiesten ja alaisten kanssa ennen seuraavia kehityskeskusteluja. Nordean organisaation sisällä voivat konttorinsisäiset keskustelukäytännöt vaihdella. Uskon kuitenkin, että tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää myös muiden konttoreiden keskustelukäytäntöjen parantamisessa, vaikka tutkimuksen kohteena oli vain pieni joukko Nordea Oulun yrityskonttorin alaisia.

Aiheesta olisi voinut tehdä laajemmankin tutkimuksen ja erityisesti palkkakeskustelut vaatisivat yksityiskohtaisempaa perehtymistä. Palkkakeskustelukäytäntöön ei oltu tutkimuksen mukaan tyytyväisiä. Siitä voisikin saada hyvän jatkotutkimuksen aiheen. Aihetta olisi voinut tutkia enemmän osaamisen johtamisen kannalta ja perehtyä coachingiin. Aihetta jouduttiin rajaamaan resurssien puutteen vuoksi.

Opinnäytetyön tekeminen sujui ilman suurempia ongelmia. Aloitin opinnäytetyön tekemisen syyskuussa 2012 ja aikataulun laadin tarkoituksella tiukaksi. Alkuperäisen suunnitelman mukaan opinnäytetyö oli tarkoitus saada valmiiksi tammikuun 2013 aikana, mutta työn valmistuminen

viivästy helmikuulle 2013. Viivästy misestä ei koitunut haittaa, koska se valmistui kuitenkin lähes aikataulussa. Opinnäytetyön tekeminen kokopäivätyön ohella oli haastavaa ja välillä melko uuvuttavaakin. Olen kuitenkin tyytyväinen lopputulokseen ja uskon siitä olevan hyötyä toimeksiantajalle.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Helsingin kauppakamari.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Hakupäivä 20.1.2013 http://www.ncrc.fi/files/4957/2005_04_verkkajulkaisu_tapaustutkimus.pdf.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in Business Research: London. Sage.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Vastapaino: Tampere.
- Heikkilä, P. 2013. Alaistaidot luovat työpaikalle hyvää ilmapiiriä. Sanomalehti Kaleva 14.1.2013.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana: yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Infor.
- Laatikainen, T. 2011. Näin onnistut kehityskeskustelussa. Hakupäivä 4.12.2012 <http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/nain+onnistut+kehityskeskustelussa/a584356>
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2008. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity - Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki: J-Impact.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOY.
- Nordea Intranet. 2012. Sisäinen lähde. Hakupäivä 8.10.2012.
- Nordea. 2012. Tietoa Nordeasta. Hakupäivä 8.10.2012 <http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta>.

Finanssialan keskusliitto. Rahoitusalan työehtosopimus 1.11.2011-20.11.2013. Hakupäivä 3.12.2012 http://www.fkl.fi/materiaalipankki/tyoehtosopimukset/Dokumentit/Rahoitusalan_TES_2011-2013.pdf.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2010. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Oy Imperial Sales AB.

Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Helsinki: Oy Imperial Sales AB.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. 8.painos. Helsinki: Talentum.

Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Tradenomiliitto TRAL Ry. TRAL:n jäsentutkimus 2011: Tradenomien sijoittuminen eri toimialoille. Hakupäivä 20.1.2013 <http://www.tral.fi/37>.

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

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelurunko.

Taustatietoa

- Kuinka kauan olet työskennellyt Nordeassa?
- Kuinka monta kehityskeskustelua olet käynyt Nordean työurasi aikana?

Kehityskeskustelut

- Mitä mieltä olet kehityskeskusteluista ja niiden käymisestä?
- Mikä on mielestäni kehityskeskustelujen tarkoitus?
- Mitkä ovat kehityskeskusteluista saatavat hyödyt?
- Mitä aiheita kehityskeskusteluissa tulisi käsitellä?
- Mitkä asiat koet ongelmallisiksi kehityskeskusteluissa?
- Koetko kehityskeskustelut ammatillisesti uraasi edistäviksi?
- Motivoivatko kehityskeskustelut sinua pyrkimään parempaan tulokseen työssäsi?
- Ovatko kehityskeskusteluissa sovitut tavoitteet toteutuneet niin esimiehen kuin omasta puolestasi?
- Millaisia kokemuksia sinulla on kehityskeskusteluista?
- Miten kehittäisit nykyistä kehityskeskustelujen toimintamallia/käytäntöä?

Palkkakeskustelut

- Palkkakeskustelut käydään kehityskeskustelussa tehdyn suoritusarvioinnin perusteella: Mitkä tekijät ohjaavat suoritusarviointiasi kehityskeskusteluissa?
- Kuinka palkitseminen ohjaa työtäsi? Motivoiko menestymään paremmin?

Myynnin johtaminen ja myyntityö

- Miten tavoitteet motivoivat ja ohjaavat sinua päivittäisessä myyntityössäsi?
- Kuinka usein ja missä yhteydessä keskustelet esimiehen kanssa omista myyntiin liittyvistä tavoitteista ja tuloksista?
- Miksi kuukausittaisia myynninohjauskeskusteluja käydään ja miten näet myynninohjauskeskustelujen ja kehityskeskustelun yhteyden?
- Millä tavoin myynninohjauskeskustelut auttavat sinua päivittäisessä työssä?
- Tuottavatko kehityskeskustelut ja myynninohjauskeskustelut ideoita päivittäiseen myyntityöhösi?
- Millä tavoin myynninohjauskeskustelut auttavat sinua asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa?
- Suorituksesi arviointi kehityskeskustelussa perustuu tehtäväkuvauksesi arviointiperusteisiin: Millä tavoin näet myyntitavoitteiden toteutumisen vaikuttavan osana kehityskeskustelujen arviointiin?
- Missä tilanteissa ja minkälaista palautetta saat myyntityöstäsi esimieheltä?

Oliko jotakin, mitä vielä haluaisit kertoa?

LIITE 2. Taulukko: Yhteenveto tuloksista.

	Tutkimustulokset	Kehitettävää	Merkitys myynnin johtamiselle
Kehityskeskustelut - osaamisen kehittäminen - nykyiset ja tulevat työtehtävät - kehittyminen/urakehitys - suoritusarviointi	- Positiivinen suhtautuminen, mutta ilmankin pärjäisi - hyvä ilmapiiri - eivät tue urakehitystä - suoritusarviointiin ei oltu tyytyväisiä → arviointiasteikko epämääräinen - myynnillisten tavoitteiden toteutuminen vaikuttaa suoritusarviointiin - sovitut tavoitteet jää toteutumatta → seuranta - palkkakeskusteluyhteys on mielessä	- valmistautumiseen enemmän huomiota → tarkoitus ja tavoitteet selviksi alaisille - suoritusarvioinnissa koko asteikko käyttöön - seuranta hoidetaan kunnolla sekä esimiehen että alaisen toimesta - keskitytään kehittämiseen, eikä palkasta neuvottelemiseen - esimies perehtyy jokaisen koulutustarpeisiin	- osaamisen kehittäminen → työstä suoriutuminen paranee → hyviä tuloksia
Palkkakeskustelut - mahdollisesta palkankorotuksesta keskustellaan kehityskeskustelussa tehdyn suoritusarvioinnin perusteella	- turhia, koska mahdollinen palkankorotus niin pieni - vanha käytäntö parempi - käytetään liikaa aikaa suhteessa hyötyyn - ei tasa-arvoinen eikä oikeudenmukainen - palkitseminen tärkeää	- palkankorotus jaetaan oikein perustein ja perustellaan - työnvaativuus ja palkkaus linjaan - ajankäytön järjeistäminen	- palkitseminen kilpailuvaltti → saadaan pidettyä hyvät työntekijät, jotka tekevät tulosta - myyntitavoitteiden toteutuminen vaikuttaa suoritusarviointiin → sen perusteella palkankorotus - suoritusarvioinnin perusteella tuleva palkitseminen
Myynninohjauskustelut - seurataan myyntitulokuita, tavoitteiden ja kontaktipolitiikan toteutumista - tarvittaessa keskustellaan kehittymisestä ja koulutuksista	- puretaan tavoitteet välitavoitteiksi - auttaa saavuttamaan tavoitteet ja ohjaamaan työtä oikeaan suuntaan - tavoitteet motivoivat jonkin verran, eivät ohjaa työtä	- myynnin esteiden läpikäynti - työtaakasta keskustelua → tavoitteet sen mukaisiksi - konkreettisia vinkkejä päivittäiseen työhön	- tärkein myynnin johtamisen väline - ohjaa ja tukee alaisten myyntityötä