

Yritys X:n esimiehen ja alaisten väliset tuloskeskustelut

Daniela Lindblom

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

24.5.2011



Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijä Daniela Lindblom</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2009</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Yritys X:n esimiehen ja alaisten väliset tuloskeskustelut</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 58 + 3</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Kari Nurminen Johan Dromberg</p>	
<p>Palvelukulttuurin teemaryhmän tavoitteena on tutkia, miten organisaatio voi kehittää palveluaan. Tämän vuoksi keskitytään tässä työssä organisaation sisäisiin vuorovaikutustilanteisiin ja niihin vaikuttaviin tekijöihin. Opinnäytetyön aiheena on tutkia pankki- ja vakuutusalan Yritys X:n tuloskeskustelun sisältöä sekä keskusteluihin osallistuvien viestintätaitoa. Yritys on opinnäytetyössä anonyymi.</p> <p>Ongelmana on selvittää pankki- ja vakuutusalan Yritys X:n esimiehen ja alaisten käytäviä tuloskeskustelujen sisältöä ja rakennetta. Tarkoitus on myös havainnoida osallistujien vuorovaikutusta sekä viestintätaitoja keskustelutilanteessa.</p> <p>Tiedonhankinnan ja tutkimuksen keskeisenä lähteenä toimivat toimeksiantajan esimies ja alaiset.</p> <p>Tutkimuksen avulla lukija saa selville mitä tuloskeskustelu on ja miksi niitä käydään. Työllä on onnistuessaan merkitystä toimeksiantajalle myös siltä osin, että saadut tulokset antaisivat tärkeitä informaatiota esimiehelle, miten alaiset suhtautuvat tuloskeskusteluihin.</p> <p>Käytössä on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Lähestymistapa on etnografinen. Etnografinen tutkimus on tutkimusstrategia, jonka tavoitteena on kuvata ja selittää ihmisten toimintaa heidän ympäristössään ja sen sisältämää sosiaalisia merkityksiä organisaatiokulttuureissa. Tiedonkeruu tapahtui havainnoinnin ja haastattelujen kautta. Tiedonkeruu aloitettiin teoriolla joka antaa tutkimukselle tarvittavan tietopohjan. Tutkimus ajoittui huhtikuuhun 2011.</p> <p>Tutkimuksen tulokset vastaavat tutkimusongelman kysymyksiin. Tuloskeskustelu on säännöllinen ja jatkuva tapahtuma ja siinä seurataan tavoitteiden saavuttamista. Jokaisella työntekijällä jolla on henkilökohtaisia myyntitavoitteita käyvät esimiehen kanssa tuloskeskusteluja. Keskusteluiden tavoitteena on auttaa alaista saavuttamaan omat myyntitavoitteet. Tuloskeskustelu antaa myös mahdollisuuden suunnitella työtehtäviä ja metodeja niin että tavoitteita on helpompi saavuttaa. Toimihenkilöt suhtautuivat tuloskeskusteluihin positiivisin mielin. Tavoitteet ovat yhteinen velvollisuus ja tehtävä jota kaikki ymmärtävät.</p>	
<p>Asiasanat Esimies-alaiskeskustelut, tuloskeskustelut, palvelukulttuuri, viestintätaidot, johtamisviestintä.</p>	

Degree programme in Business administration

<p>Authors Daniela Lindblom</p>	<p>Group or year of entry 2009</p>
<p>The title of thesis Discussions about achievements in Yritys X between the superior and the employee.</p>	<p>Number of pages and appendices 58+3</p>
<p>Supervisor(s) Kari Nurminen Johan Dromberg</p>	
<p>The goal of this thesis is to examine how an organisation can improve their service culture. The focus will be on the interactions between the staff in the organization and the factors that might have an impact on it. The subject of this thesis is to examine a company in the bank and insurance sector and make observations during a discussion about achievements. The observation will be about the people who take part in the discussions and how they act and communicate with each other. The company Yritys X is anonymous in the thesis.</p> <p>The problem is to clarify the content and structure of the discussions. The meaning is to observe peoples interactions and communication skills during the discussion. The topic of the discussion is achievements. The data will be collected from Yritys X. A crucial source of information will be provided by the supervisors and employees.</p> <p>This thesis will provide its reader information about the discussion and why they are so important for Yritys X. If the thesis is successful it will give vital information for the company about the staffs opinions of the discussion. The chosen research method is the qualitative research. The approach is ethnographic. Ethnography- is a scientific research strategy that studies people. It is often employed for gathering empirical data on human societies and cultures. Data collection is done through participant observation and interviews. The data was collected firstly from theory and then completed by the results of the research. The research took place in April 2011.</p> <p>The discussions are an ongoing and regular event. Nearly every employee has personal goals and sales to achieve. The point of the discussion is to enable supervisors to check if the goals have been achieved or not. The whole point of the discussion is to help the employee to achieve those goals. The discussion also gives everyone an opportunity to plan their tasks and methods so that the goals can be achieved easier. The general opinions of these discussions are positive. Both supervisors as well as the employees feel that it's very important and beneficial to participate in the discussions. Everyone wants to be the best they can be and wants to achieve the goals that they have.</p>	
<p>Key words supervisors and employees, discussion, achievement, service culture, communication, ethnography</p>	

Sisällys

1 Johdanto.....	3
1.1 Aihe ja kohde.....	3
1.2 Työn viitekehys sekä tutkimusongelma.....	3
1.3 Opinnäytetyön tavoite.....	4
2 Opinnäytetyö.....	5
2.1 Opinnäytetyön prosessi.....	5
2.2 Oma opinnäytetyösuunnitelma.....	5
3 Finanssiala Suomessa.....	7
3.1 Rahoitusala.....	7
3.2 Pankkitoiminnan kehittyminen.....	9
3.3 Vakuutusala.....	10
3.4 Vakuutustoiminnantoiminnan kehittyminen.....	11
4 Johtaminen ja viestintä.....	13
4.1 Hyvä johtaja.....	14
4.2 Viestintä.....	14
4.3 Viestinnän tapahtumaketju.....	15
4.4 Johtamisviestintä.....	16
5 Keskustelu	18
5.1 Esimies-alaiskeskustelut.....	18
5.2 Keskustelun sisältö ja toteutus.....	19
5.3 Erilaisia keskusteluja.....	23
5.4 Onnistuneen keskustelun tuntomerkit.....	24
5.5 Elekieli.....	26
6 Tutkimusmenetelmä.....	28
6.1 Etnograafinen tutkimus.....	28
6.2 Tutkimusongelma.....	29
6.3 Tiedonkeruumenetelmä	30
6.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	31
6.5 Tutkimussuunnitelma.....	32
7 Tutkimustulokset.....	33
7.1 Yritys X myyjäkohtaiset tavoitteet.....	34
7.2 Tuloseskustelut ja sen tavoitteet.....	35
7.3 Dokumentointi.....	36

7.4 Keskustelun rakenne ja läpikäynti.....	37
7.5 Keskusteluun valmistautuminen.....	40
7.6 Tuloskeskustelujen toteutuminen esimiesten mielestä.....	43
7.7 Tuloskeskustelujen toteutuminen alaisten mielestä.....	45
8 Yhteenveto.....	49
9 Pohdinta.....	51
9.1 Kehittämisehdotukset	53
9.2 Jatkotutkimus.....	54
9.3 Oma opinnäytetyöprosessi.....	54
Lähteet.....	56
Liitteet.....	57
Liite1. Havainnointilomake.....	57
Liite2. Haastattelurunko.....	57

1 Johdanto

1.1 Aihe ja kohde

Palvelukulttuurin teemaryhmän tavoitteena on tutkia, miten organisaatio voi kehittää palveluaan. Tämän vuoksi keskitytään organisaation sisäisiin vuorovaikutustilanteisiin ja niihin vaikuttaviin tekijöihin. Opinnäytetyön aiheena on tutkia Yritys X:n viestintätaitoa tuloskeskusteluissa. Tarkoitus on tutkia tuloskeskusteluissa esimiesten ja alaisten käyttäytymistä, vuorovaikutusta, asenteita, odotuksia ja kokemuksia. Lisäksi selvitetään keskustelun rakennetta. Tutkittava pankki- ja vakuutusalan yritys haluaa työssä olla anonymi joten yrityksen kutsumanimi on opinnäytetyössä Yritys X.

1.2 Työn viitekehys sekä tutkimusongelma

Teorian viitekehys koostuu eri osioista. Ensimmäinen osio kertoo yrityksen taustasta. Koska yritys on anonymi, käsittelee teoria yleisesti Suomen pankki- ja vakuutusalan historiaa ja palvelukulttuuria. Toinen osio kertoo työhön liittyvistä käsitteistä kuten johtaminen ja viestintä. Tämän lisäksi teoria käsittelee keskustelua ymmärtämisen välineenä. Kolmannessa osiossa käydään läpi valittua tutkimusmenetelmää jonka jälkeen seuraa tutkimuksen tulokset ja analyysi.

Esimiehen pitämät kehitys ja tuloskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää jonka avulla saadaan kokonaiskuva yrityksen toiminnasta ja kehittämistarpeista. Ongelmana on selvittää pankki- ja vakuutusalan Yritys X:n esimiehen ja alaisten käytäviä tuloskeskustelujen sisältöä. Ongelmana on myös selvittää keskusteluun osallistuvien vuorovaikutustaitoa.

Tiedonhankinnan ja tutkimuksen keskeisenä lähteenä toimivat toimeksiantajan esimies ja alaiset. Tutkimusongelmaan hankitaan vastauksia havainnoinnin ja haastattelujen kautta. Tutkimusta on rajattu siten että tutkimuksessa keskitytään ainoastaan esimiehen ja alaisten välisiin tuloskeskusteluihin. Eri keskustelutilanteita ei vertailla.

Tutkimuksessa ei myöskään tutkita toimihenkilöiden henkilökohtaisia myyntitavoitteita. Tutkimuksessa ei ole relevanttia miten eri sukupuolten vastaukset eroavat toisistaan.

1.3 Opinnäytetyön tavoite

Tavoitteena on saada selville tuloskeskustelun sisältöä ja rakennetta. Tavoitteena on selvittää mitä tuloskeskustelu on, kuka niitä pitää, kuinka usein ja minkä takia niitä käydään. Lisäksi selvitetään miten esimiehet ja alaiset suhtautuvat keskusteluihin. Tarkoituksena on kerätä tietoa keskusteluista havainnointien ja haastattelujen avulla.

Tutkimuksen avulla lukija saa selville mitä tuloskeskustelu on ja miksi niitä käydään. Työllä on onnistuessaan merkitystä toimeksiantajalle myös siltä osin, että saadut tulokset antaisivat tärkeää informaatiota esimiehelle miten alaiset suhtautuvat tuloskeskusteluihin. Samalla, esimiehellä on mahdollisuus parantaa tulevaisuuden keskusteluja niin, että keskustelut olisivat molemmille osapuolille kiinnostavia, motivoivia, hyödyllisiä ja rakentavia.

2 Opinnäytetyö

Opinnäytetyö on näyte mitä on opiskeluaikastaan oppinut. Opinnäytetyötyöskentely on työharjoittelun ohella tärkeimpiä opintoja jotka valmistavat opiskelijaa työelämään.

Opinnäytetyö voidaan määritellä seuraavasti:

”Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja osoittaa opiskelijan valmiuksia soveltaa tietojaan ja taitojaan ammattiopintoihin liittyvässä käytännön asiantuntijatehtävässä”

Opinnäytetyön tekemiseen tarvitaan oikea asenne. Työ on aikaavievää ja hyvä suunnittelu on edellytys ennen työn aloittamista. (Hakala 2004, 7-12.)

2.1 Opinnäytetyönprosessi

Opinnäytetyöprosessi alkaa useimmiten aiheen valinnalla ja sen rajaamisella. Aiheen valinnan yhteydessä opiskelija saa neuvoa omalta ohjaajalta tai mahdollisesti toimeksiantajalta. Kun aihe on valittu, kirjoitetaan siitä aiheanalyysi joka hyväksytään ja päätösopinnäytetyönohjaajista päätetään. tämän jälkeen laaditaan työhön liittyvä suunnitelma ja se esitetään omalle seminaariryhmälle sekä ohjaajalle. Vasta suunnitelman jälkeen on oikea aika aloittaa opinnäytetyön tekeminen. Opinnäytetyö on hyvä aloittaa teoria osuudella. Teorian avulla on helpompi rakentaa tutkimusosuutta työn keskivaiheessa. Kun tutkimusmateriaali on kerätty, on aika aloittaa aineiston purkamisen, pohdinnan ja analysoinnin. Valmis työ esitetään ohjaajalle sekä seminaariryhmälle. Opinnäytetyöprosessi ei lopu opinnäytetyön tekoon vaan siihen liittyy vielä kypsyysnäyte. Kypsyysnäytössä opiskelija osoittaa kokeessa perehtyneisyyttä alaan ja siinä testataan opiskelijan suomen tai ruotsin kielen taitoa.

Opinnäytetyöprosessi loppuu kypsyysnäytön hyväksymiseen ja arviointiin jonka jälkeen on aika valmistua. (Hakala 2004, 161.)

2.2 Oma opinnäytetyösuunnitelma

Oma opinnäytetyöprosessi alkoi aiheen valinnalla ja rajaamisella. Aiheen valinta ei ollut helppoa, mutta pitkän pohdinnan jälkeen päädyin liittymään Haaga-Helian

teemaryhmään nimeltään palvelukulttuurin teemaryhmä. Teemaryhmässä sain idean tutkia työpaikallani esimiesten ja alaisten välisiä tuloskeskusteluja ja niiden sisältöä. Aiheen valinnan jälkeen on hyvä miettiä mitä tutkimusmenetelmää haluaa käyttää sekä laatia tutkimussuunnitelman. Työpaikkani/toimeksiantajan esimies hyväksyi aiheen ja teemakulttuurin kautta tutkimusmenetelmä selventyi. Vaikka tutkimusmenetelmä on teemaryhmässä valmiiksi päätettynä, on hyvä myös itse pohtia onko menetelmä se kaikkein paras vaihtoehto. Tutkimussuunnitelma alkoi aiheen rajauksella. Aihetta rajattiin niin että ensisijaisesti tutkimuksen tavoitteena on selvittää tuloskeskustelun sisältöä. Jotta tutkimus olisi hieman monipuolisempi lisää myös työhön keskustelujen osallistujien viestintätaitoja ja keskustelun tuomat hyödyt sekä mahdolliset kehittämisideat.

Työn teko sujuu vaiheittain iltaisin ja viikonloppuisin ja opinnäytetyö aloitetaan teorialla. Teoria antaa työlle tarvittavan pohjan ja taustatiedon jotta seuraava vaihe, aineiston kerääminen voidaan aloittaa. Teoriaa aloittaessa täytyy muistaa että kirjallisuuden tavoittaminen voi olla joskus hankalaa. Tiettyä kirjaa ei ehkä löydy tai siihen voi mennä aikaa ennen kuin kirjan saa itselleen. Teoria osuuteen kannattaa varata riittävästi aikaa koska kirjallisuuden lukeminen ja sen analysointi vie paljon aikaa.

Aineiston keruu sujuu työpaikalla esimiehen luvalla. Kerääminen ajoittuu toisen seminaarin jälkeen ja se tapahtuu kahdella eri tavalla. Ensimmäinen on tarkoitus seurata ja havainnoida keskustelutilannetta. Keskustelujen jälkeen kerään lisätietoja ja mielipiteitä keskustelun osallistujilta. Havainnointitilanteessa on käytössä valmiiksi tehty lomake (Liite 1) ja haastattelussa käytetään kysymysrunkoa (Liite 2). Kaikille osallistujille esitetään samat kysymykset jotta tulosten analysointi sujuisi helposti. Kun aineisto on kerätty, tulisi sitä analysoida, ja esittää materiaali seminaariryhmälle sekä toimeksiantajalle. Opinnäytetyö tulisi olla viimeistelyä varten valmis toukokuun alkupuolella jolloin se esitetään kolmannessa seminaaritalaisuudessa.

3 Finanssiala Suomessa

Finanssiala muodostaa toimivan yhteiskuntajärjestelmän selkärangan. Finanssialan eri yritykset varmistavat, että yhteiskunta ja kansantalous pyörät pyörivät myös tulevaisuudessa. Tämä tarkoittaa sitä että yritykset antavat yksityisille ihmisille ja yrityksille mahdollisuus toteuttaa unelmiaan ja tulevaisuuden suunnitelmiaan säästämisen, sijoittamisen ja lainojen kautta. Vakuutusyhtiöt tarjoavat eri vakuutusratkaisuja josta ihmisellä tai yrityksellä on turvaa pahan päivän varalle. Finanssialan yritykset ovat nykypäivänä hyvin kansainvälisiä.

Suomessa finanssialalla tarkoitetaan yrityksiä, jotka tarjoavat pankki-, vakuutus- tai rahoituspalveluja asiakkailleen. Nykyään voi eri toimijoiden tarjoamat palvelut olla osittain päällekkäisiä. Suomen finanssimarkkinat ovat osa kansainvälisiä markkinoita. Markkinaerät koostuvat talletuksista, sijoituksista, vakuutus- ja rahastosäästöistä, erityyppisistä luotoista ja työeläkevaroista. Finanssialan Keskusliitto (FK) on toimialajärjestö, joka edustaa Suomessa toimivia pankkeja, vakuutusyhtiöitä, rahoitusyhtiöitä, arvopaperivälittäjiä, sijoitusrahastoyhtiöitä sekä finanssialan työnantajia. (Keepitrolling 2011.)

Suomalaista finanssitoimialaa on kohdannut vuosien varrella monta muutosta. Kilpailuympäristössä ja kansainvälistyminen ovat pakottaneet rahalaitokset sekä vakuutusyhtiöitä uudistamaan toimintatapojaan. Pankkien ja vakuutusyhtiöiden perinteinen palvelukulttuuri on muuttunut muutamassa vuodessa hyvinkin aktiiviseksi myyntikulttuuriksi. Tärkeäksi kilpailukeinoksi on noussut osaaminen, joka tuottaa lisäarvoa hintakilpailun rinnalle. (Matikainen 2006.)

3.1 Rahoitusala

Pankkimaailma on muuttunut ajan myötä ja nykyään pankkien tehtäviin kuuluvat muutakin kuin talletusten vastaanottamista ja luottojen myöntämistä. Pankkityöhön kuuluu maksuliikenteen sekä raha- ja valuuttamarkkinakaupan hoitaminen. Tämän lisäksi pankit Suomessa tarjoavat asiakkailleen omaisuudenhoitopalveluita ja monta erilaista sijoitus-, rahoitus- ja neuvontapalveluja. Ainoastaan talletuspankeilla on oikeus

ottaa vastaan kuluttajien talletuksia. Talletuspankin on kuuluttava talletussuojarahastoon jotta tallettajien saamiset ovat turvattuja.

Rahoituspalveluita tarjoavat rahoituslaitokset, sijoituspalveluyritykset ja arvopaperimarkkinaosapuolet. Rahoituspalvelualan toimijat auttavat arvopapereiden välityksessä, joka on toisen puolesta tapahtuvaa arvopapereiden ostoa, myyntiä, vaihtoa ja merkintää. (Keepitrolling 2011.)

Pankkitoiminta on jaettu kahteen eri osaan. Nämä ovat vähittäispankkitoiminta ja tukkupankkitoiminta. Vähittäispankkitoiminnalla tarkoitetaan pienempien yritysten ja kotitalouksien pankkiasioiden hoitamista. Toiminta on monipuolistunut ja sen luonne on muuttunut markkinaehtoiseksi. Tukkupankkitoiminta tarkoittaa kaupankäyntiä ulkomaisilla tai kotimaisilla raha- ja arvopaperimarkkinoilla.

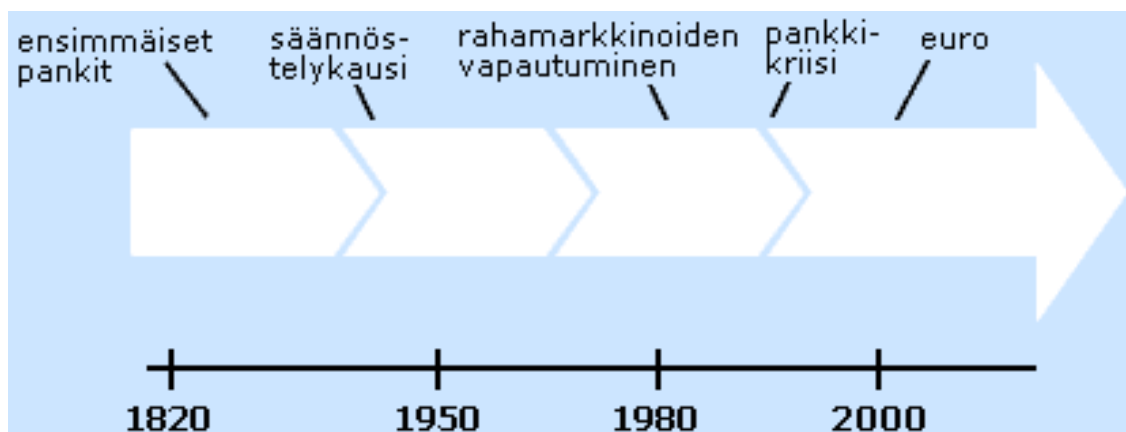
Pankkien rooli suomalaisien kotitalouksien asuntorahoituksen luotonantajana on merkittävä. Suomessa asuntojen rahoitus hoidetaan pääasiassa pankkien kautta mikä tarkoittaa että pankit ja muut luottolaitokset myöntävät luotot suoraan kotitalouksille. Asuntolainojen lisäksi pankit voivat myöntää kotitalouksille kulutusluottoja sekä tarvittaessa opintolainoja. Ulkomailla erilliset asuntopankit rahoittavat ostoja. Asuntopankkien varainhankinta hoidetaan usein joukkovelkakirjamarkkinoilla.

Pankit ovat myös suuria rahoittajia yrityksille. Suuret yritykset käyttävät usein kotimaisen pankkirahoituksen lisäksi kansainvälistä rahoitusta kattamaan pääomatarpeeseensa. Pankit voivat myös tarvittaessa hoitaa yritysten joukkolainojen liikkeeselaskun.

Sijoitus- ja varallisuudenhoitopalvelut kuuluvat pankkien lukuisiin tehtäviin. Koska sijoituskohteita on monia, ovat myös pankkien sijoitus- ja varallisuudenhoitopalvelut lisääntyneet. Pankit tarjoavat nykyään asiakkailleen tavallisten talletusten lisäksi myös muita sijoituspalveluja kuten esim. vakuutus- ja rahastosäästämistä. (Finanssialan Keskusliitto ry 2011a.)

3.2 Pankkitoiminnan kehittyminen

Pankkien historiasta voi mainita neljä merkittävää rahamarkkinakautta. Ensimmäinen kausi on kehityskausi ennen Suomen sotia. Toinen on rahamarkkinoiden säännöstelykauden alkaminen noin 1940. Kolmas kausi kertoo rahamarkkinoiden eli luotonannon ja hinnoittelun vapautumisesta noin 1980 luvulla ja neljännellä kaudella Suomi siirtyy käyttämään yhteisvaluuttaa euroa (Kuvio 1).



Kuvio 1 Pankin rahamarkkinakaudet. (Finanssialan Keskusliitto ry 2011b.)

Suomessa perustettiin ensimmäiset säästöpankit 1820-luvulla. Vuonna 1902 perustettiin Keskuslainarahasto OKO ja ensimmäiset osuuskassatoiminnot. Pankkilakimuutoksen myötä näistä osuuskassoista tuli osuuspankkeja vuonna 1970.

Suomen Hypoteekkiyhdistys oli ensimmäinen kiinnitysluottolaitos. Ensimmäinen liikepankki oli vuonna 1862 perustettu Suomen Yhdys-Pankki joka sai vahvan kilpailija vuonna 1889 nimeltään Kansallis-Osake-Pankki. Rahamarkkinoiden vapautuminen toi mukanaan uusia kotimaisia ja ulkomaisia toimijoita. Kuitenkin 1990 luvun pankkikriisi vähensi rajusti pankkikonttoreiden määrää ja sitä mukaan myös henkilöstöä. 90-luvun pankkikriisin jälkeen konttoreiden ja henkilöstön määrä on pysynyt lähes ennallaan. Viime vuosina pankkisektoria ovat muokanneet eri fuusiot ja yhteenliittymät. Pankit ovat hakeneet vakuutusyhtiöstä uusia yhteistyömuotoja ja pankkien toiminta on laajennettu eri rahoitus- ja sijoitustoiminnan osa-alueille.

Myös pankkitoiminnan tietoliikenne on kehittynyt. Kehitys näkyy erityisesti verkkopankkipalvelujen nopeana käytön kasvuna. Internetin välityksellä asiakas pystyy verkkopankkinsa kautta hoitamaan omat pankkiasiat kuten laskujenmaksu,

arvoperikauppa, ja lainan hakeminen. Valtaosa kuluttajista maksavat ostoksensa käteisen rahan sijasta korteilla joka kertoo myös kehityksestä. Suomen pankit ovat siirtyneet vaiheittain yhtenäiseen eurooppalaiseen maksuliikkeenalueeseen ja ottaneet käyttöön niin kutsutut SEPA maksut.

Kilpailun kiristyminen ja asiakkaiden tarpeet ja käyttäytyminen on muuttanut pankkitoimintaa. Väestön ikääntyminen on muuttanut palvelutarpeita ja lisännyt säästö- ja sijoituspalvelujen kysyntää siksi asiakaspalvelussa korostuu nykyään neuvonnallinen rooli. (Finanssialan Keskusliitto ry 2011b.)

Suomessa pankit ovat onnistuneet ulkoistamaan asiakkaille lähes kaiken sen työn, joka vielä 1980-luvulla kuului ”pankkineidin” tehtäväksi. Pankit ovat joutuneet tilanteeseen, jossa ei kilpailla enää konttoreissa tehtävillä maksuliikenteen ja käyttelytilien hoidolla. Kilpailua käydään monesta eri asioista kuten esim. hinta, sähköinen maksuliikenne sekä vakuutus- ja varallisuudenhoitopalvelut. Kilpailussa on myös kysymys palvelutarjonnan aktiivisuudesta.

Palvelukulttuuri on muuttunut paljon ja pankkitoiminnassa konttorien rooli on menettänyt merkitystä. 1980-luvulla pankeissa ollut talletusten, lainannon- sekä maksuliikenteen hoitaminen ovat vaihtuneet eri palvelumahdollisuuksiin. Nykyään luotonanto painottunut asuntolainoihin ja maksuliikenteen hoitaminen konttoreissa toimihenkilöiden avulla vähenee entisestään nettipankin tultua. Talletushankintaa ei enää tehdä ainoastaan perinteisille talletustileille, vaan tilalle on tullut sijoitustuotteina kuten esim. rahastoja. Pankkivirkailijoista on tullut aktiivisia finanssipalveluiden myyjiä. Ulkomainen pankki ja vakuutus toiminta on laajentunut Suomeen EU:n myötä ja myös uusia suomalaisia yrityksiä on syntynyt kuten esim. Tapiola ja S-pankki. (Matikainen 2006.)

3.3 Vakuutusala

Vakuutusosalalla toimii henki-, vahinko- ja eläkevakuutusyhtiöitä sekä myös eri vakuutusyhdistyksiä ja jonkin verran ulkomaisia vakuutusyhtiöitä. Vakuutusyhtiöiden toiminta-ajatus on luoda turvallisuutta asiakkailleen tasaamalla taloudellista riskiä mahdollisten onnettomuuksien sattuessa. Vakuutusosalalla toimivat yhtiöt hoitavat

lakisääteiseen sosiaaliturvaan kuuluvia vakuutuksia. Näihin vakuutuksiin luetaan esim. työeläkevakuutus ja lakisääteinen tapaturmavakuutus. Lakisääteisesti hoidetaan myös potilasvakuutus, liikennevakuutus, ja ympäristövahinkovakuutus. (Keepitrolling 2011.)

Riski on epävarmuus- ja vaaratekijä joka kuuluu yksityisten ihmisten, perheiden sekä yritysten elämään ja toimintaan. Vakuuttaminen perustuu näin ollen "suurten lukujen lakiin". Riski voidaan tasata jos sen jakaa suuren ryhmän kesken, jolloin kenenkään maksukyky ei vaarannu. Kaikki jotka ottavat vakuutuksen maksavat tietyn määrän vakuutusmaksua. Niistä kertyneet varat voidaan käyttää eri vahinkojen korvaamiseen.

Vakuutusyhtiöillä on todella tärkeä rooli suomalaisen sosiaaliturvan ylläpidossa ja kehittämisessä. Suomalainen yhteiskunta pystyy tarjoamaan jäsenilleen melko laajan sosiaaliturvan ja sosiaalivakuutusten suojaverkon. Lakisääteiset turvajärjestelmät eivät aina kata riittävästi jolloin vakuutusyhtiö pystyy tarjoamaan mm. henkilöille, kotitalouksille ja yrityksille taloudellista turvaa ja varmuutta. Vakuutusturva antaa esimerkiksi yrityksille mahdollisuuden toimia myös hyvin riskialttiilla toimialoilla. Vapaaehtoisen vakuutusturvan tarve ja merkitys kasvaa jatkuvasti. Useimmiten syynä ovat mm. oman tai lähiomaisen elämän ja elintason turvaaminen, taloudellisen menetyksen korvaaminen, toimentulon turvaaminen, parempaa sairaanhoito mahdollisuus ja verovähennykset. (Finanssialan Keskusliitto ry 2011c.)

3.4 Vakuutustoiminnantoiminnan kehittyminen

Vuonna 1874 perustettiin ensimmäinen kotimainen henkivakuutusyhtiö nimeltään Kaleva. Suomen ensimmäinen palovakuutusosakeyhtiö, Fennia perustettiin vuonna 1888. Vuoden 1897 lakia säädettiin niin että työnantajalla on vastuuvollisuus työntekijän tapaturmaisesta ruumiinvammasta. Tämä lainsäädäntö sai aikaan sen että Suomessa otettiin käyttöön tapaturmavakuutus.

Palo- ja kuljetusvahingot ovat johtaneet jo 1700- luvulla tietoisiin ja harkittuihin yrityksiin järjestää vakuutusturvaa. Pohjoismaissa syntyi keskinäisiä paloapuyhdistyksiä ja sattumien vaikutuksia yritettiin lieventää tasaisilla vuosimaksuilla. Kun kauppa- ja meriliikenne vilkastui haluttiin sitä turvata kuljetusvakuuttamisen kautta. Aluksi käytettiin korvaussopimuksia, joiden pohjalta vakuutusmaksut kehittyivät.

Eurooppalaisista ammattikunnista löytyvät henkivakuuttamisen juuret. Eurooppalaiset huolehtivat jo varhain omien jäsentensä turvallisuudesta mm. tapaturmien, sairauden tai kuoleman varalta keskinäisyyden periaatteella. Elinaikaisen eläkkeen pystyi saamaan itselleen esimerkiksi luovuttamalla maatilansa luostarille elinkorkoa vastaan.

(Finanssialan Keskusliitto ry 2011d.)

Vakuutusyhtiöiden palvelukulttuuri on muuttunut vuosien varrella. Suomessa on nykyään käytäntönä, että sama yhtiö hoitaa niin pitkälle kuin mahdollista asiakkaan vakuutustarpeet. Tämä on johtanut yhtiöryhmittymiin ja hyvin keskittyneisiin vakuutusmarkkinoihin. Samaan ryhmittymään voi kuulua sekä keskinäisiä että osakeyhtiöitä. Markkinaosuudesta on osakeyhtiöillä enemmistö vahinkovakuutuksessa ja henkivakuutuksessa. Vakuutusyhtiön myydään useilla eri jakelukanavilla.

Jakelukanavia ovat tänä päivänä yhtiöiden konttorit, päätoimiset myyntihenkilöt, puhelinpalvelut ja sähköiset välineet kuten Internet. Myös sivutoimiset asiamiehet ja meklarit eli vakuutusvälittäjät pystyvät myymään vakuutuksia. Moni vakuutusyhtiö on yhdistynyt pankin kanssa joten vakuutusyhtiöillä on tänä päivänä tarjota myös pankki- ja sijoituspalveluja. Vastaavasti vakuutuksia myydään myös pankeissa, erityisesti henkivakuutuksia. Myös autoliikkeissä ja matkatoimistoissa myydään vakuutuksia.

(Työ- ja elinkeinotoimisto 2011.)

4 Johtaminen ja viestintä

Esimies ja alainen ovat käsitteitä johon liitetään automaattisesti tietty valtasuhde.

Esimies on ylempi henkilö ja alainen työskentelee hänen allaan. Nämä käsitteet ovat melko vanhoja, ja tulevat ajoista, jolloin ihanneorganisaatio oli hyvin hierarkkinen ja esimies oli alaisiaan osaavampi. Nykyään halutaan vähentää valtasuhteiden näkyvyyttä ja esimies- alaiskäsitteille on keksitty uusia ilmaisuja kuten tiimin vetäjä tai ryhmätyö. (Åberg 2006, 17.)

Organisaatio koostuu henkilöistä jotka tekevät työtä työyhteisön käyttöön. Henkilöillä on tietyt tavoitteet. Työnjako ja vallanjako liittyvät tavoitteisiin ja siihen pääsemiseen. Työjako synnyttää eri osastot, työryhmät ja erilaiset työtehtävät kun taas vallanjako näkyy esimies-alais-suhteessa. Tiimityö on tämän päivän sana. Sen taustalla on toive tehokkaammasta yhteistoiminnasta ja nopeasta tuloksesta. (Åberg 2006, 51-52, 57.)

Johtaminen on asioiden järjestelyä ja kyky saada henkilöt toimimaan. Johtajissa arvostetaan rehellisyyttä, tasapuolisuutta ja jämäkkyyttä. Jokaisessa organisaatiossa on yksi tai useampi johtaja jolla on alaisia tai ryhmä jota hänen tulisi johtaa saavuttaakseen vuosittaiset organisaation laatimat tavoitteet. Johtamisessa on kyse suunnan näyttämisestä sekä voimavarojen suuntaamisesta. Johtaminen edellyttää suunnittelua ja siihen liittyy aina tietty vastuu. Johtaminen on toisin sanoen vastuullista vallan käyttöä. Johtamisessa voi olla kaksi eri näkökulmaa. Ensimmäinen on management näkökulma, jossa on kyse erilaisista tekniikoista joita työyhteisössä käytetään, kuten yhteisön ohjaus ja työn suunnittelu ja toteutus. Toinen on Leadership näkökulma jossa korostuvat esimiestäidot, johtamistyyli ja vallan käyttö. Kuva johtamisesta on muuttunut vuosien aikana paljon arkisemmaksi ja johtamistyyli tulisi olla ihmisläheinen. (Åberg 2006, 63-73.)

4.1 Hyvä johtaja

Nykypäivänä katsotaan että hyvä johtaja on henkilö joka ottaa muut ihmiset huomioon ja joka on oman alansa ekspertti. Johtajan tulisi ajatella ensisijaisesti yrityksen menestystä, mutta pystyisi samalla toimimaan reilusti alaisiaan kohtaan. Hän uskaltaa ottaa asioihin kantaa ja näyttää muille hyvää esimerkkiä. Hyvään johtajaan voi luottaa ammatti- sekä henkilökohtaisissa asioissa ja hän on sosiaalinen, sanavalmis ja uskottava. Johtajalta odotetaan myös nykypäivänä olevan paljon elämän kokemusta sekä pitkän ajan ammattikokemusta.

Johtajan tulisi myös pystyä pitämään huolta alaisistaan. Hänen täytyy olla tasapuolinen ja osata käyttää oikein erilaiset voimavarat. Johtajan ominaisuuksiin tulisi kuulua hyvä ihmistietämys jotta alaiset osataan sijoittaa oikeille paikoille. Hänen täytyy olla innovatiivinen ja kouluttaa henkilökuntaa oppimaan uutta omalta työalueelta. Tätä kautta hän pystyy luomaan oikeanlaisen tiimihengen alaisiinsa sekä motivoimaan heitä tekemään hyvää ja tuottoisaa työtä päivästä toiseen.

Nykypäivän menestyvä johtaja:

- Keskittyy yleiseen työnjohtoon mutta on kiinnostuneempi alaisistaan kuin itse työprosessista
 - Asettaa korkean vaatimustason, mutta ei painosta henkilökuntaa liikaa tulosten saavuttamiseksi
 - Antaa alaisille vapaat kädet työn suunnitteluun, tehostaa yhteistyötä ja suosii ryhmätyöskentelyä
 - Osaa ajaa sekä alaisten että organisaation etuja. On johdonmukainen ja tasapuolinen
 - Tiedottaa ja informoi alaisiaan, ei salaa informaatiota
 - On kiinnostunut alaistensa ajatuksista ja kokemuksista, kuuntelee alaisiaan.
- (Kookas Inc. 2010a.)

4.2 Viestintä

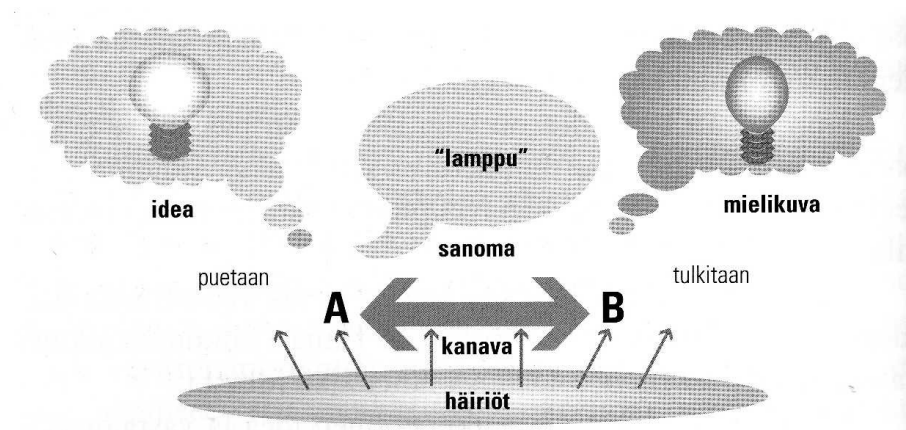
Moni esimies näkee viestinnän vain pakollisena tiedonsiirtämisenä. Tällainen viestintäkäsitys on hyvin rajoittunut. Viestintä ei ole vain tiedon välitystä koska viestintä

ei pääty siihen, että sanoma on lähetetty. Informaation siirtäminen on tärkeää mutta viestintä antaa mahdollisuuden epäselvien asioiden pohtimiseen jonka kautta se luo yhtenäisyyttä.

Noin 1940- luvulla viestinnän mallit olivat prosessimalleja. Ihmiset ajattelivat että viestintä on prosessi joka jaetaan eri osiin. Viestintä oli tiedon välitystä eri kanavien kautta lähettäjän ja vastaanottajan kesken. 70-luvulla alettiin miettiä että mitä merkitystä näillä tiedoilla on. Tätä kutsuttiin semioottinen malliksi. 90-luvulla nousi kulttuurinen näkemys. Tämä näkemys korostaa yhteisöllistä sopimusta. Huomattiin, että jotta voisimme viestiä keskenämme, täytyy molempien osapuolten ymmärtää miten tulkita viestiä ja mitä merkit tarkoittavat. Viestintä nykypäivänä on tapahtuma jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioita jonka jälkeen tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen eri kanavien kautta. Viestintä on siis merkityksen tuottamista, tulkittamista ja jakamista.(Åberg 2006, 83-84.)

4.3 Viestinnän tapahtumaketju

Viestintä alkaa siitä kun jollakin syntyy idea tai ajatus jonka hän haluaa jakaa muiden kanssa. Mikäli idea jää lähettäjän päähän, se ei saa paljoakaan aikaiseksi. Idea tai ajatus on täten puettava sanomaksi. Sanoma lähetetään jotakin kanavaa pitkin vastaanottajalle jonka jälkeen vastaanottaja tulkitsee sanomaa. Tulkinnan jälkeen vastaanottajalle syntyy ideasta oma mielikuva. Harvemmin lähettäjän ja vastaanottajan mielikuva ideasta ovat täysin samanlaiset. Onnistuneen viestinnän lähtökohta on että lähettäjä osaa muotoilla sanomaansa siten, että vastaanottaja hyväksyisi sen ja lähtisi toimimaan sen mukaan (Kuvio 2).



Kuvio 2 Viestinnän tapahtumaketju. (Åberg 2006.)

Teknisiä viestinnän kanavia voi olla esim. sähköposti, televisio, kirje ja radio. Kun sanomaa lähetetään, on se alttiina eri häiriötekijöille. Häiriötekijöitä on monenlaisia, esim. kirje menee väärään osoitteeseen, lähetetty tiedosto voi olla väärä tai kuvan laatu huono tai vastaanottaja voi tulkita ideaa kokonaan väärin. Tämän takia on tärkeää että lähettäjän ja vastaanottajan välillä käydään vuorovaikutusta jotta ideasta voidaan keskustella, mahdollisesti parannella ja päästään lopuksi yhteisymmärryksen. Palaute on myös tärkeä osa viestinnässä. Palautteen kautta lähettäjä tietää että vastaanottaja on reagoinut sanomaan ja ideaa voi tämän jälkeen lähteä työstämään. (Åberg 2006,85-86, 91-92)

4.4 Johtamisviestintä

Kun puhutaan yritysten viestinnästä ja johtamisesta niin on erotettava toisistaan käsitteet viestinnän johtaminen ja johtamisviestintä. Viestinnän johtamisella tarkoitetaan sitä, kun viestintäyksikkö pitää esillä liiketoimintastrategiaa ja tarkastelee viestinnän voimavaroja yhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisviestintä puolestaan tarkoittaa strategista johtamistyötä. Johtamistyössä täytyy osata suunnata voimavaroja tavoitteiden suuntaan. Johtamisviestintä on tärkeää, jotta organisaatio voisi ylipäättään toimia. Mikäli yrityksen johto ei viesti, eivät viestinnän johtajatkaan tiedä, mitä viestiä. Johto on se joka hahmottelee ja päättää yhteisön päämäärät ja tavoitteet. Johtamisviestinnän tehtävänä on hahmottaa visio, liikeidea, missio ja liiketoimintastrategia. Viestinnän johtajat huolehtivat siitä, että yrityksen strategia, missio ja liiketoiminta ovat esillä ja kaikkien tiedossa. Viestinnän johtajat eivät kuitenkaan laadi niitä. (Kookas Inc. 2010b.)

Johtaminen on siis osata käyttää voimavaroja, suunnan näyttämistä sekä voimavarojen suuntaamista. Ilman viestintää ei voi johtaa. Johtamisviestintä voidaan määritellä seuraavasti:

”Johtamisviestintä on organisatorisissa puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys”

Johtamisviestinnässä korostuu asioiden tulkinta. Se sisältää tiedon vastaanottoa, tuottamista sekä jakamista. Nykypäivän johtaja ei ole yksin, vaan hän asiois paljon alaistensa tai ryhmänsä kanssa. Tämän takia johtamisviestinnässä on myös tärkeää työn suuntaaminen, organisointi ja työn valvonta. Myös alaistensa motivointi on hyvin tärkeää. Organisaation toiminnassa todella tärkeä asia on vuorovaikutus joka luo yhteisöllisyyttä. Tämän takia ovat muodolliset viestintätilanteet hyvin tärkeitä. kuten palaverit ja esimies-alaisen-keskustelut. (Åberg 2006, 93-94)

Esimies-alainen välinen viestintä on varsinkin organisaation sisäisen viestinnän perusverkko. Viestintä voi tapahtua kasvokkain tai verkon välityksellä esim. sähköpostitse. Yritys X:ssä käytössä on molemmat muodot sisäisessä viestinnässä ja yrityksen esimiehet pyrkivät jatkossa keskustelemaan kasvokkain alaistensa kanssa eri tilanteissa. (Åberg 2006, 108.)

5 Keskustelu

Keskustelu on yksi tapa kommunikoida keskenään. Keskustelu on ihmisen monipuolinen ja monimutkainen taito. Taitoamme kehitämme kokeilemalla eri keskustelutyylejä. Ihminen pystyy sopeutumaan eri keskustelutilanteisiin enemmän tai vähemmän tietoisesti. Yritämme myös tulkita toisten tarkoituksia ja täsmentää keskustelua esim. nyökkäämällä. Tulkintakyky muokkaa ja kehittää ihmistä koko ihmisiän. Ihmisen edellytyksenä on että haluamme ymmärtää ja tulla ymmärretyksi. Kommunikoimalla muiden kanssa kehitymme yksilönä ja lajina.

Keskustelu on toisen henkilön kohtaamista joka tarjoaa tilaisuuden vaihtaa ajatuksia, kokemuksia ja tunteita. Puhumisen ja keskustelun ero on siinä että keskustelussa puhutaan toisen kanssa eikä toiselle. Siinä pyritään ymmärtämään toisiaan kuuntelemalla mitä toisella on sanottavaa. Kuunteleminen on siis yksi keskustelun tärkeimmistä tekijöistä. Välillä on vaikea tajuta keskustelun merkitystä koska sitä pidetään niin itsestään selvänä. Vasta kun keskustelu ei toimi, kun keskustelukumppanin on vaikea ymmärtää mitä haluaa sanoa, huomataan kuinka vaikeaa keskusteleminen oikein on. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 12-15.)

5.1 Esimies-alaiskeskustelut

Esimies alaiskeskusteluista voidaan käyttää monta erilaista nimitystä. Keskusteluja voidaan kutsua suunnittelukeskusteluksi, tavoitekeskusteluksi, tuloskeskusteluksi jne. Nimitykset vaihtelevat toimialan mukaan ja niihin vaikuttaa yrityksen luonne, perinteet ja palvelukulttuuri. Keskustelun perusmääritelmä on esimiehen ja alaisen välillä käytävä ennalta sovittu ja suunniteltu keskustelu. Keskustelulla tulee olla tietty tavoite jonka toteutukseen noudatetaan jonkinlaista systematiikkaa ja toistuvuutta. Yksilön tuloksia, suunnitelmia ja odotuksia voidaan tarkastella pidemmällä aikavälillä noin 1-2 kertaa vuodessa. Näiden lisäksi tapahtuu esim. kuukausittain suunnittelua ja tulostarkkailua keskustelun muodossa. Näissä tilanteissa keskustellaan usein tavoitteista, niiden saavuttamisesta ja ongelmista. Tässä työssä tutkitaan juuri tällaista keskustelumuotoa eli Yritys X:n alaisten henkilökohtaisia myynti tavoitteita. Esimies-alaiskeskustelut eivät ikinä saa olla korvike muille yhteydenpidoille, pelkästään alaisen arviointisysteemi tai

pelkkä valitusten esittämistilaisuus. Keskustelun tulee olla esimiehen tärkeä apuväline jolla pystytään parantamaan esimiehen ja alaisen keskinäistä ymmärtämistä, kehittämään alaisen työsuoritusta ja oleellinen informaation lähde. (Ukkonen 1989, 26-28.)

Esimies-alaiskeskustelut ovat sisällöltään laajoja ja niissä on mahdollisuus käsitellä melkein kaikkia johtamisen kenttään kuuluvia asioita. Keskustelu voi olla suunnittelupainotteinen tai tuloksia arvioiva. Vaikka keskustelun sisältö voi olla hyvin laaja, käsitellään yhdessä keskustelussa kumminkin vain tietyn määrän asioita. Eri keskusteluissa voidaan käsitellä esim. budjettia, henkilökohtaisia tavoitteita, työn sisältöä ja menetelmiä, palkkaa tai työpaikan ilmapiiriä ja motivaatiota. Keskustelut kokoavat yhteen menneitä asioita ja niissä suunnitellaan tulevaisuutta. Tämän takia esimies-alaiskeskustelut poikkeavat lyhyistä päivittäisistä keskusteluista. (Ukkonen 1989, 44-45.)

5.2 Keskustelun sisältö ja toteutus

Esimies-alaiskeskusteluun kuuluu kolme perusvaihetta:

1. Valmistautuminen
2. Keskustelu
3. Jälkihoito ja seuranta

Keskusteluun valmistautuminen on hyvin tärkeää koska keskustelu ei ole mikään yhdentekevä rupattelutuokio. Keskustelussa on useimmiten tietty aikaraja joten aikaa ei ole tuhjata loputtomiin. Rajoitetussa ajassa on siis ehdittävä käydä läpi monia tärkeitä asioita läpi. Valmistautuminen auttaa osapuolia keskittymään ja tekee keskustelusta asiapitoisen. Liiallinen valmistautumisen vaara on olemassa ja se voi tehdä keskustelusta jäykän. Valmistautuminen ei tarkoita sitä että alainen selittää kaikki hänen ongelmansa ja mielipiteensä esimiehestä, organisaatiosta tai yksityiselämästään. Kummankin tulisi tämän takia valmistautua luontevaan ja melko intensiiviseen viestintätapahtumaan. Jotta osapuolet voivat valmistautua kunnolla on hyvä selvittää ennakkoon keskustelun tarkoitus, päämäärä ja pelisäännöt. Esimies voi myös informoida alaistaan omista tavoitteistaan sekä tulevista mahdollisista muutoksista. Aika ja paikka sovitaan myös etukäteen. Valmistautumisessa voi myös käyttää ohjaavaa työlomaketta. Alainen voi valmistautua keskusteluun miettimällä omia tavoitteita,

työsuorituksia, yhteistyön toimivuutta, ongelmia, odotuksia ja ajankäyttöä. Alaisen tulisi myös miettiä suunnitelmiaan, parannusehdotuksia ja ongelmien ratkaisutapoja. Keskusteluissa annettu analysointi ja arviointi eivät riitä. Selittely on heikko tapa joten on hyvä olla ehdotuksia. Yhdessä esimiehen kanssa voidaan keskustelussa tehdä päätöksiä tulevaisuutta varten. Esimies voi valmistautuessaan miettiä esimerkiksi keskustelun pituutta ja paikkaa. Hän voi myös miettiä kuinka paljon alaisen tulisi vaikuttaa keskustelussa esiin otettaviin asioihin. Esimies tulisi saada keskustelusta positiivisen, rakentavan ja tulevaisuuden suuntautuvan. Esimies täytyy myös valmistautua erimielisyyksiin ja niiden ratkomiseen. Hän voi myös päättää kysymykset ja varmistaa jälkihoidon valmiiksi. Esimiehen tulisi myös miettiä kuinka paljon hän itse haluaa olla äänessä keskustelussa. (Ukkonen 1989, 47-48.)

Hyvän keskustelun edellytyksenä on oikeanlainen valmistautuminen. Jotta keskustelu sujuisi mahdollisimman hyvin, voi valmistautumisen tehdä seuraavalla tavalla:

1. Käy läpi edellisen keskustelun materiaalia ja muistinpanoja. Tällä tavalla sinulle muistuu helpommin mieleen mistä edellisellä kerralla keskusteltiin ja mitä on tapahtunut sen jälkeen.
2. Mieti omia tavoitteita. Käy läpi omat tavoitteet ja mieti mihin saattaisit tarvita apua tai missä olet pärjännyt todella hyvin.
3. Tee valmiita kysymyksiä. Mikäli sinua mietityttää jokin asia tai haluat johonkin vastauksia, kirjoita ne ylös. Ole itse aktiivinen esittämään valmiit kysymykset.
4. Tavatkaa neutraalissa paikassa. Parasta olisi jos tapaaminen pidetään jossain muualla kuin esimiehen huoneessa. (Jansdotter 2011)

Keskustelussa tarkistetaan mennyttä aikaa, tulevaisuutta sekä laaditaan kehityssuunnitelmia. Mennyt aika on lähinnä viime vuosi jossa keskitytään seuraaviin asioihin:

- ovatko asetetut päämäärät saavutettu
- miksi ei olla päästy tiettyihin tavoitteisiin
- toimintaa häirinneet asiat
- resurssit
- onko tietotaidossa puutteita

- missä pitäisi jatkossa olla parempia

Keskustelussa esimies ja alainen saavat toisiltaan informaatiota, näkemyksiä, kokemuksia ja tuntemuksia. Tämä auttaa suuntautumaan paranevaan yhteistyöhön. Usein organisaatioissa viestintä rajoittuu yksinomaan lyhyisiin ns. päivittäiskeskusteluihin. Nämä keskustelut ovat välttämättömät, mutta ennalta valmisteltu, syvällisempi ja pidemmän aikavälin keskustelu ovat paljon hyödyllisempiä. Mennyt ajanjakso on luonnollinen lähtökohta keskustelulle. Se ei kuitenkaan saa viedä pääosaa keskustelun ajasta. Nykyhetken tarkastelu muodostaa välimaaston menneen ja tulevan välille. Menneestä voi viisastua joten parempi tulevaisuus on tärkeätä. Keskusteluissa tulevaisuus jää usein liian vähälle huomiolle. Tulevasta keskustellaan mutta viimeistely ja päätökset jäävät tekemättä. Tulevan suunnittelu on tärkeää ja mielekästä olisi että esimies on kertonut alaiselle oman, organisaation ja osaston tavoitteet. Tällä tavalla alainen osaa paremmin muodostaa mielikuvan joka palvelee laajempaa lopputulosta. Tulevan suunnittelussa sovitaan alaiselle kohtuullinen määrä uudistavia tavoitteita ja varmistetaan että tulevana vuonna tulosten kannalta tärkeissä asioissa suoriudutaan hyvin. Tärkeää on myös keskustella mitkä tekijät voisivat haitata päämäärien saavuttamista. Voivatko johtua esimiehestä, työtovereista vai ulkopuolisista tekijöistä? Esimiehen tuki alaisen pyrkimyksissä on tärkeää. (Ukkonen 1989, 49-50.)

Esimies alaiskeskusteluissa pyritään pääosin siihen, että alainen voi aina ensin esittää omat näkemyksensä menneestä ja nykyhetkestä sekä halunsa tulevaisuudesta. Keskusteluun valmistautuminen palvelee tätä periaatetta. Alainen on motivoitava ja aktivoitava olemaan oma-aloitteinen. Esimiehen tehtävänä on luoda avoin ja rento ilmapiiri keskusteluun. Keskinäinen luottamus on hyvin tärkeätä. Esimiehen on myös huolehdittava ajankäytön tehokkuudesta ja aikaansaannosten laadustasosta. Esimies-alaiskeskusteluun on hyvä sisällyttää suunnitelma jota kutsutaan kehityssuunnitelmaksi. Suunnitelmaan voi sisällyttää alaisen henkilökohtaiset tiedot ja taidot, työtehtävä, odotukset ja kuinka niitä voisi kehittää. Yritys X:ssä käydään vuosittain erillisiä kehityskeskusteluita joissa osapuolet voivat arvioida ja keskustella omasta kehittymistarpeista. Keskusteluissa esimies voi usein alkaa vääristelee asioita. Esimiehellä voi olla taipumus arvioida alaisten suorituksia todellisuutta paremmiksi. Syitä voi olla monia. Menneet hyvät suoritukset voivat vaikuttaa. Alainen on tehnyt hyvää työtä viime vuonna joten miksei myös tänä vuonna. Alaisesta ei ole tehty

valituksia joten esimies voi tulkita uutisten puutumisen hyväksi uutisiksi. Yhteensopivuus voi myös vaikuttaa. Ihmisellä on taipumus arvioida persoonallisuudeltaan miellyttäviä ihmisiä paremmiksi kuin mitä he ovat. Esimiehellä on myös taipumus arvostaa henkilöä alemmaksi kuin teot osoittavat. Tähänkin löytyy monia syitä. Esimies on täydellisyyteen pyrkijä. Tällainen esimies on usein tyytymätön tuloksiin joten arvioi muut henkilöt alakanttiin. Erimielisyydet vaikuttavat. Mikäli alainen on paljon erimieltä esimiehen kanssa saattaa esimies ärsyyntyä ja hänen arvionsa vääristyvät. Myös persoonallisuus vaikuttaa. Mikäli esimiehellä ja alaisella on hyvinkin erilaiset persoonallisuudet ei esimies osaa yhdistää tätä hyvään alaiseen. Keskusteluissa tulisi siksi eliminoida tiettyjä asioita jotka saattavat heikentää tai vääristää keskustelun hyötyä tai tulosta. Persoonallisuuden puhuminen kannattaa jättää pois sekä tietty nalkuttaminen tai jankuttaminen olemattomista asioista. Myös arvailu, laajempi palkkakeskustelu, aikaa vievä lavertelu ja ylläpöyryt tulisi poistaa jotta keskustelusta olisi molemmille niin suurta hyötyä kuin mahdollista. (Ukkonen 1989, 51-56.)

Jotta jälkihoito ja seuranta sujuisivat mahdollisimman mutkattomasti, tulisi esimiehen muistaa, että esimies-alaiskeskustelujen odotettiin saavan aikaan työsuorituksen ja ymmärtämisen paranemisen ja kykyjen kehittämisen. Näihin tuloksiin päästään vain jos valmistuminen ja keskustelun jälkeen suoritetaan tehokkaat jatkotoimenpiteet. Jatkotoimenpiteiden tärkeitä asioita ovat että molemmat keskustelun osapuolet ovat saavuttaneet yhteisymmärryksen ja että molemmat ovat selvillä siitä mistä keskustelussa oli kyse. Keskustelu on hyvä ottaa uusiksi tietyillä aikavälillä ja molempien sitoutuminen on yksi keskeisimmistä asioista jälkihoidossa ja hyödyn varmistamisessa. Onnistuessaan esimies-alaiskeskustelu on kiehtova viestintätapahtuma. (Ukkonen 1989, 56-61.)

Viestinnän keskeisiin kohteisiin kuuluu muun muassa se, että yhteistyösuhteessa oleva alainen haluaa tietää, minkälaisia tuloksia häneltä odotetaan ja miten hän on tehtävistään suoriutunut. Esimies-alaiskeskustelut ovat täten monella tapaa hyödyllisiä. Tärkeää on kumminkin tuottaa toimivia keskusteluita. Huonosti läpivedetyt keskustelut voivat antaa kielteisen vaikutelman eikä niissä saavuteta minkäänlaisia etuja. Keskustelun tuoma hyöty voidaan tarkastaa yleisen, alaisen ja esimiehen näkökulmasta. Yleiset hyödyt ovat että keskustelun molemmat osapuolet motivoituvat hyvien tulosten saavuttamiseen. Työryhmän suoritus paranee ja esimies ja alainen ymmärtävät toisiaan

paremmin. Keskustelun aikana voi syntyä uusia ideoita sekä niissä voidaan analysoida työtuloksia edistäviä ja haittaavia tekijöitä. Alaisten hyödyt keskusteluista ovat muun muassa palautteen saaminen omista työsuorituksistaan sekä rohkaisua menestymään työssään. Alaisten kyvyt otetaan huomioon ja hänen tarpeet ja kunnianhimot sovelletaan organisaation tarpeiden kanssa. Keskustelut ovat myös hyödyllisiä esimiehelle. Esimies saa tätä kautta palautetta omasta johtamistavastaan ja työtuloksien kautta hän voi paremmin soveltaa palkan vastaamaan tehtyä työmäärää ja tulosta. Esimies oppii myös tuntemaan alaisensa paremmin ja hän saa luontevan tilaisuuden kiittää ja rohkaista alaisiaan. (Ukkonen 1989, 45-46.)

5.3 Erilaisia keskusteluja

Koska keskustelujen nimikkeet vaihtelevat eri organisaatioissa, voidaan niitä luonnehtia sisältönsä perusteella. Tavoitekeskustelua voidaan myös kutsua suunnittelukeskusteluksi. Tavoitekeskustelun lähtökohtana ovat alaisen toimen avaintulosalueet. Keskustelussa tulee ilmi myös esimiehen toimintapolitiikat ja tavoitteet. Alaiselle annetaan mahdollisuus itse luonnostella päämääräänsä. Päämäärät käydään läpi esimiehen kanssa jonka jälkeen niitä viimeistellään ja hyväksytään yhdessä. Keskusteluissa sovitaan alaisen tulevia tavoitteita joten näitä keskusteluja pidetään yleensä kerran vuodessa.

Tuloskeskustelu on periaatteessa tavoitekeskustelun jälkitarkastusta. Keskusteluissa tarkistetaan menneitä aikoja ja mietitään miten asetetut tavoitteet ovat toteutuneet. Mikäli tavoitteita ei ole saavutettu, mietitään eri syitä epäonnistumiseen. Tuloskeskustelun saavutettujen tulosten tarkastelu luo pohjaa seuraavan vuoden tavoitekeskusteluille. Tavoite ja tuloskeskusteluja voidaan pitää erillään tai yhdistää niitä samanaikaisesti tapahtuviksi. Oikeaa tai väärää tapaa ei ole mutta yhdistäminen näyttää yleistyvän. Keskusteluissa pääasia on ymmärtäminen, toimivuus, tuloksellisuus ja sitoutuminen. Tuloskeskusteluja käydään yleensä useammin kuin kerran vuodessa.

Kehityskeskusteluita pidetään myös yrityksissä vuosittain. Keskustelussa tarkastellaan alaisen tietojen ja taitojen tasoa, kehittymistä, työn asettamia vaatimuksia ja kehittämismahdollisuuksia. Tarkastelun lähtökohta on nykyhetki ja tulevaisuus. Kehityskeskustelujen lisäksi yrityksessä voidaan käydä henkilöarviointi keskusteluja.

Keskustelu perustuu yrityksessä käytössä olevaan arviointijärjestelmään. Alaisen tuloksia voidaan käyttää esim. työn palkan määrittelyyn tai tunnustuksen antoon. Yritys X on yhdistänyt kehityskeskustelun ja palkkakeskustelun. Palkkakeskustelua käydään kumminkin erillään kehityskeskustelusta. Yrityksissä voidaan pitää monia muita keskusteluja kuten esim. yhteistyösuhdekeskusteluja. Yhteistyökeskustelussa keskitytään pääosin yhteisön ongelmiin, haasteisiin.

Esimies-alaiskeskustelujen tärkeys on kasvanut vuosien varrella. Nykyään niitä koetaan välttämättömiksi toiminnan mielekkyyden ja tuloksellisuuden kannalta. Monilla esimiehillä voi olla kumminkin ennakkoluuloja keskusteluita kohtaan koska he kokevat käsiteltävät asiat hyvin arkaluonteiseksi ja henkilökohtaisiksi. Tämä on luonnollista ja kysymys on siis esimiehen taidosta tärkeässä viestinnällisessä tapahtumassa. Viestinnällinen taito on tärkeää joten koulutuksella ja ohjatulla harjoittelulla voidaan vähentää turhia ennakkoluuloja. (Ukkonen 1989, 28-32.)

5.4 Onnistuneen keskustelun tuntomerkit

Kuten aikaisemmin on käynyt ilmi, ovat keskustelut monimutkaisia ja mahdottomia luonnehtia, mutta onnistuakseen vaatii keskustelu tiettyjä osatekijöitä. Keskustellessamme luemme toistemme ruumiinkieltä enemmän kuin sanoja. Henkilön otsan rypistys tai äänensävy voi johdattaa tai auttaa luomaan kuvan tulevasta keskustelusta. Keskustelun tulee ensinnäkin olla vastavuoroinen tapahtuma. Hyvä keskustelu edellyttää vastavuoroista kunnioitusta, rehellisyyttä, avoimuutta ja mielipiteenvapautta. Nämä voivat kuitenkin tarkoittaa eri asioita eri ihmisille. Tunnistamalla omasta keskustelustaan edellä mainitut tuntomerkit voi löytää oman keskustelutaitonsa vahvuudet ja puutteet. Paras tapa tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet on seurata toisten reaktiota keskusteluun. Hyvä keskustelu tarkoittaa myös sitä että keskustelukumppanit osaavat kuunnella toisiaan. Jokainen keskustelu tarjoaa tilaisuuden ymmärtämiseen ja ymmärretyksi tulemisen. Mikäli näitä tilaisuuksia käyttää hyödyksi, on mahdollista parantaa keskustelun laatua. Keskustelutilanteessa on tärkeää olla kiinnostunut ja vilpittömästi keskustelukumppania kohtaan.

Molemminpuolinen kunnioitus on välttämätöntä niin hyvässä ihmissuhteessa kuin keskustelussa. Osapuolien täytyy kumminkin muistaa että kunnioitus koskee kyseessä

olevaa henkilöä eikä kaikkia hänen tekojaan. Tämä tarkoittaa sitä että ihmisen käyttäytymistä voi arvostella ja ilmaista eri mielipiteitä ilman että kunnioitus henkilöä kohtaan katoaa. Voidakseen kunnioittaa toista täytyy sitä ensin kunnioittaa itseään. Kunnioitukseen kuuluu huomata ja ottaa huomioon omat ja toisen heikkoudet ja vahvuudet. Kun huomaamme keskustelukumppanimme signaalit osaamme sopeuttaa niitä oman kunnioituksemme tason mukaan jotta keskustelu sujuisi paremmin. Jos esim. keskustelukumppani teitittelee voi olla epäkohteliasta sinutella. Tämä voi luoda keskusteluun etäisyyttä ja kunnioitus toista kohtaan vähenee. Joku toinen voi taas olla sitä mieltä että teitittely on teennäistä ja luonnotonta. Tämän takia on tärkeää ottaa huomioon toisen keskustelutavat. Kunnioituksen osoittaminen ei tarkoita myötäilyä joka tilanteessa vaan siinä on kyse että näkee toisen sellaisena kuin tämä on ja hyväksyy näkemänsä.

Rehellisyys merkitsee myös ennen kaikkea rehellisyyttä itseä kohtaan. Rehellinen ihmissuhde voi olla vaativa ja vaikea mutta melkein aina se on pidemmän päälle kehittävä. Joskus ihminen joutuu miettimään kuinka suurta rehellisyyttä ihmissuhde voi sietää. On tärkeää osata sovittaa rehellisyyttä keskustelukumppanin ja tilanteen vaatimusten mukaisesti. Rehellisyyteen on aina syytä pyrkiä, mutta joissakin tilanteissa pieni valkoinen valhe voi olla oikea tapa asian ilmaisemiseksi.

Avoimuus tarkoittaa oman sisimpänsä paljastamista sekä omien ajatusten ja tunteiden näyttämistä. Avoimuus vaati voimaa ja se ei tarkoita sitä että omaa tunne-elämää tarvitsee jokaiselle selvittää perin pohjin vaan sitä että jokainen valitsee osan omista ajatuksistaan ja tunteistaan ja ottaa vastaan toisen ajatukset ja tunteet. Vaitelias ja sulkeutunut ihminen joka vastaa ainoastaan esitettyihin kysymyksiin, ei käännä keskustelua ikinä uusille urille. Tämä henkilö voi kumminkin muutaman keskustelujen jälkeen kehittyä vaiteliaasta helposti lähestyttäväksi ja avoimeksi jonka jälkeen myös keskustelu paranee huomattavasti. Avoimuuden asteen päättää ihminen itse.

Persoonallisuus ja keskinäinen suhde sekä keskustelutilanne vaikuttaa avoimuuteen. Vaiteliaan ja sulkeutuneen keskustelukumppanin kanssa on vaara heittäytyä liian suorasukaiseksi ja avomieleiseksi. Hyökkäävä keskustelukumppani saattaa lukita toisen täysin. Tämän takia on hyvä yrittää ymmärtää toista ja soveluttaa keskustelutahtia tilanteen mukaan.

Hyvän keskustelun tuntomerkki on sallia erilaisia ajatuksia ja arvoja keskusteluissa. Mielenpitemvapaus on myös toisen henkilön mielipiteen hyväksymistä tarvitsematta yhtyä niihin. Välillä ihminen yrittää vältellä aiheita joista on eri mieltä. Aihetta välttelemällä konflikti jää usein ratkaisematta tai avoin keskustelu tietystä aiheesta estyy. Ihmisen tulee aina pyrkiä mielenpitemvapauteen. Täytyy kumminkin muistaa pitää varansa, jottei mielenpitemvapaus riko lojaliteettia tai loukkaa ketään. On hyvä miettiä milloin on tärkeää sanoa oma mielipiteensä ja milloin on parempi jättää se sanomatta. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 22- 37.)

5.5 Elekieli

Elekieli on yksi voimakkaimmista ja tärkeimmistä muodoista kommunikoida. Elekielessä vuorovaikutuksesta 7% muodostuu sanoista, 38% äänenkäytöstä ja 55% eleistä. Yhteensä 93% kommunikoinnista tapahtuu kehojemme välityksellä. Hyvin pieni osuus kommunikoinnista on sanojemme varassa. Kumminkin ihminen turvautuu useammin sanoihin kuin kehon kieleen. Elekieli voidaan jakaa kahteen ryhmään: positiiviset eleet sekä negatiiviset eleet. (Benyik 2011.)

Negatiivisia viestejä

- poispäin kääntynyt istuma-asento = Ei kiinnosta!
- harhaileva katse = Minulla on jotain salattavaa.
- rauhattomuus ja levottomuus = Henkilöllä on kiire päästä pois
- velto, lysähtänyt asento = Väsymystä, ei kiinnosta.
- samanaikainen puuhastelu jonkun muun asian parissa = Asiasi ei ole tärkeä.

Positiivisia viestejä

- katsekontakti
- keskittyminen kuuntelemaan
- ryhdikäs asento
- pieni kumartuminen kohti toista henkilöä, kun hänellä on kiintoisaa sanottavaa

- hymy
- eläytyminen

Mikäli henkilöt nojautuvat hieman eteenpäin kertoo tämä yhteistyöhalusta ja innosta. Vastakohtana on taas keskustelukumppanista pois päin kääntynyt asento. Henkilö joka istuu laukku sylissä antaa usein kiireisen vaikutelman, tämä henkilö on valmis poistumaan paikalta niin pian kuin mahdollista. Rauhallinen, jäntevä perusasento, kädet vapaasti sivuilla, tarkoittaa avointa ja vastaanottavaista asennetta. Hyvin usein huomaa varsinkin naisilla että kädet pidetään puskassa rinnalla. Tämä tulkitaan siten että henkilö yrittää välttää torjuntaa tai puolustaa itseään. Myös äänenkäytöstä voi tunnistaa henkilön tunteita ja mielialoja. Jokaisella ihmisellä on ainutlaatuinen ääni. Äänenkäyttö ja sanavalinnat voivat kertoa mm. henkilön kasvu ympäristöstä, iästä ja koulutustaustasta. Puhetyylin perusteella luodaan usein myös vaikutelma henkilön luonteenpiirteistä. Mikäli henkilö puhuu nopeasti, saatetaan häntä pitää tehokkaana kun taas hidasta puhujaa pidetään saamattomana, Tämä ei ole kumminkaan ihan niin yksioikoista. Jopa kokonaiskuva ihmisestä voi syntyä pelkän puhelinkeskustelun tai radioäänen perusteella. Puhuminen ei tarkoita pelkästään äänenkäyttöä vaan myös ilmaisua, johon koko keho osallistuu. Puhuminen tapahtuu koko vartalolla. Eleillä ja ilmeillä puhuja saa ääneensä eri sävyjä ja vivahteita, jotka tekevät puheesta mielenkiintoisempaa. Eleet ja ilmeet tarttuvat aina ääneen. Luonteva, selkeä, rauhallinen ja sävyiltään vaihteleva puhetapa luovat miellyttävän vaikutelman. (Arlainstituutti 2011.)

6 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan empiirisen tutkimuksen konkreettisia aineiston hankinta ja -analyysimetodeja tai -tekniikoita, jotka voidaan puolestaan luokitella laadullisiin (kvalitatiivisiin) ja määrällisiin (kvantitatiivisiin) menetelmiin.

Tutkimusmenetelmiä valittaessa on hyvä pitää mielessä, että ratkaisujen tulisi seurata tutkimusongelmasta. Täytyy siis miettiä mitkä ovat ne aineistot, joiden avulla saan parhaiten tietoa tutkimuskohteestani. Kvantitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat mittaustulokset. Tutkijan täytyy etukäteen tietää mitä mitataan. Lisäksi tutkijan rooli on ulkopuolinen ja tutkimuksessa kerätään niin sanottua kovaa dataa joka on useimmiten numeerista. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan usein suurempaa määrää joka ei ole tähän työhön ajankohtaista. Tutkimusmenetelmänä käytetään systemaattista observointia, strukturoituja lomakkeita ja mittareita.

Kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat mm. että tutkimuksen tavoitteena ovat ymmärtämisen syvyys mikä tarkoittaa että tutkija kirjaa ylös omat käsityksensä sekä ajatuksia tutkittavista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tapausmäärä on vähäisempi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimusmenetelmänä käytetään kirjoitettujen materiaalien sisällönanalyysiä, osallistuvaa havainnointia sekä strukturoimatonta haastattelua. Kvalitatiivinen tutkimus on parempi vaihtoehto tähän työhön.

Tarkoituksena ei ole tutkia suurta ihmismäärää vaan kyseessä on enemmänkin ymmärryksestä. Tutkimuksessa selvitetään keskustelutilanteessa olevien henkilöiden viestintätaitoja ja saadaan selville keskustelun sisältöä. Paras tiedonkeruumenetelmä tähän on havainnointi jossa pääsee tutkijana seuraamaan keskustelutilannetta..(Likitalo & Rissanen 1998, 10-12.)

6.1 Etnograafinen tutkimus

Käytettävä lähestymistapa on etnografinen. Etnografinen tutkimus on tutkimusstrategia, jonka tavoitteena on kuvata ja selittää ihmisten toimintaa heidän ympäristössään ja sen sisältämää sosiaalisia merkityksiä organisaatiokulttuureissa. Strategia tähtää tutkimuskohteen kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen ja kuvaamiseen joten tutkiminen edellyttää sitoutumista systemaattiseen ja monipuoliseen

havainnoimiseen. Havainnoiminen tapahtuu fyysisenä läsnäolona ihmisten ympäristössä ja konkreettisissa vuorovaikutustilanteissa tutkittavien ihmisten kanssa.

Etnografia tarkoittaa laadullista tutkimusmenetelmää, jota käytetään tutkimaan erilaisten yhteisöjen kulttuurisia järjestelmiä. Etnografia ei ole yksittäinen tiedonkeruumenetelmä vaan tutkimuksen tyyli. Tavoitteena on ymmärtää ihmisten toimintaa ja sen sisältämiä sosiaalisia merkityksiä tietyssä ympäristössä. Etnografisen tutkimuksen tekijä toimii eräänlaisena kääntäjänä tai välittäjänä kohteen ja tutkimustulosten välillä. Tutkimuksen tekijä saa kenttätöön avulla selville, mitä ihmiset tekevät. Tämän jälkeen tutkijan tulisi analysoida ja tulkita tuloksia. Etnografia ei ole ikinä puolueetonta koska tutkijan rooli voi vaikuttaa merkittävästi lopullisiin tuloksiin. Etnografisissa tutkimuksissa on tyypillistä se, että tutkimussuunnitelmat ovat aluksi väljiä ja kiinteytyvät ajan myötä. Etnografisessa tutkimuksessa tutkijalla on merkittävä rooli. Yleisimmin käytetyt tutkimustavat ovat osallistuva havainnointi sekä haastattelut. (Vuorinen 2005.)

6.2 Tutkimusongelma

Tutkimustyöllä pyritään löytämään uutta tietoa tai varmistaa jo olemassa olevia käsityksiä. Tutkimus on keino saada vastauksia esitettyyn kysymykseen. Toisin sanoen vastauksia haetaan tiettyyn tutkimusongelmaan. Tässä työssä tutkimusongelmana on selvittää pankki- ja vakuutusalan Yritys X:n esimies-alais-tuloskeskustelujen sisältöä ja henkilöiden viestintätaitoa keskusteluissa. Jos tutkimusongelma muotoiltaisiin kysymysmuotoon, kuuluvat kysymykset seuraavanlaisesti:

Kuinka usein keskusteluja pidetään ja ketkä siihen osallistuvat?

Seurataanko keskusteluissa jotakin tiettyä kaavaa vai ovatko jokaiset keskustelut erilaisia?

Mitä keskusteluissa käydään läpi?

Miten osapuolet käyttäytyvät keskusteluissa?

Kuinka esimies ja alaiset valmistautuvat käytäviin keskusteluihin ja mitä tavoitteita heillä on?

Mitä hyötyä keskusteluissa on?

6.3 Tiedonkeruumenetelmä

Tiedonkeruu voi tapahtua monella eri tavalla. Tässä työssä teorian tietoa on kerätty kirjallisuuden sekä Internetin kautta. Kirjallisuudella luodaan synteesi aihepiirin käsitteistä ja olemassa olevasta tiedosta. Kirjallisuus auttaa ohjaamaan empiirisen työn kulkua. Tässä työssä ei ole kerätty aineistoa esim. aikaisempien tutkimuksien kautta. Opinnäytetyön empiirisessä osiossa aineistoa joutuu itse keräämään. Itse kerättävän aineiston etuna on, että tutkija saa itse päättää sen sisällöstä ja muodosta. Hankittavan tiedon keräämisessä on kuitenkin omat haittapuolensa. Tutkiminen vaatii paljon töitä ja aikaa ja tutkittavat voivat olla haluttomia osallistumaan tutkimukseen. On suositeltavaa että aineistoa kerätään useiden eri tavalla jotta tutkimuksen tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia ja päteviä. ((Likitalo & Rissanen 1998, 25.)

Havainnointi alkaa usein yksinkertaisista kysymyksistä jotka koskettaa tutkittavaa kohdehenkilöä. Havainnoinnissa tarkastellaan kohteen eleitä, ilmeitä, sanoja ja liikkeitä. Havainnoinnissa kysymykset kuuluvat; kuka, mitä, miksi ja milloin tekee? Havainnot voivat kohdistua tapahtumiin, käyttäytymiseen ja fyysisiin kohteisiin. Havainnoinnin tavoitteena on ymmärtäminen joten tutkijan rooli on hyvinkin voimakas.

Havainnointimenetelmiä on useampia kuten suora, osallistuva tai piilohavainnointi. Tässä työssä käytetään suoraa havainnointimenetelmää. Suora havainnointi tarkoittaa sitä että tutkija on ulkopuolinen osallistumaton tarkkailija. Tutkija tekee havaintoja tutkimuskohteesta ja kirjaa ne muistiin analyysiä varten. Suorassa havainnoinnissa seurataan aitoa tilannetta ja siihen lisätään usein haastattelu. (Likitalo & Rissanen 1998, 29.)

Tarkoituksena on seurata tuloskeskusteluja ja täydentää havainnointia haastattelujen kautta. Keskusteluissa olevia henkilöitä on havainnoinnin jälkeen haastateltava. Käytössä on havainnointilomake (Liite 1) ja haastattelurunko (Liite 2). Haastatteluja tehdään 7 eri henkilön kanssa. Kaksi haastattelusta ovat esimiehiä jotka ohjaavat

tuloskeskusteluja. Kysymykset esitetään suullisesti ja vastaukset kirjataan ylös. Haastatteluiden kohdalla käytetään tulostenselvitysosuudessa satunnaisesti arvottua numeroa aina kunkin vastaajan kohdalla (alaiset 1-5, esimiehet 6 ja 7), jotta lukija pysyy selvillä siitä, ovatko mahdolliset lainaukset samalta vai eri vastaajalta.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia tulee aina arvioida ja ne liittyvät tutkimuksessa toisiinsa. Mikäli tutkimuksen reliabiliteetti on alhainen, on myös validiteetti alhainen. Tutkimusmenetelmä voi olla luotettava (reliabiliteetti) vaikka tutkimus ei olisikaan pätevä (validiteetti) mikä tarkoittaa että tulokset eivät vastaa tutkimuksen kysymyksenasettelua. Näiden kahden arviointi on tärkeää sen takia että lukija voi päätellä tiedon, tulosten merkityksen sekä luottaa siihen että tieto on oikeaa ja totta. Työn luotettavuuteen voi vaikuttaa huolimattomuus sekä haastattelijan omat virheet. (Likitalo & Rissanen 1998, 71.)

Etnograafisen tutkimuksen tekeminen edellyttää tutkijalta aktiivista tiedonkeruuta ja avointa mieltä ihmisten kohtaamisessa. Tutkimusmenetelmä edellyttää melko pitkään kestäväää havainnointia. Etnografiassa tutkitaan yleensä pientä määrää käyttäjiä huolellisesti kuin suurta joukkoa yleistyksiin pyrkien. Aineiston kerääminen ei perustu tutkittavien kohteiden lukumäärään, vaan tutkimuksen syvällisyyteen ja monipuolisuuteen. Liiallista subjektiivisuutta tulisi välttää kirjaamalla runsaasti tarkkoja ja eläviä kuvauksia kohteesta. Jotta tutkimus olisi monipuolisempaa, haastattelee tutkija käyttäjiä tarkkailun lisäksi.

Etnografisessa tutkimusmenetelmässä on omat haasteensa. Tutkimusaineisto perustuu yleensä omakohtaiseen kokemukseen luonnollisessa toimintaympäristössä sekä ihmistoimijoiden havainnointiin. Tutkijan vastuu on määrätä, mitä on relevanttia havaita ja mitä ei. Tutkijan virheet ja harhaanjohtaminen voivat vaikuttaa tuloksiin. Havainnoinnin kohteena olevat osapuolet voivat valehdella tai muunnella totuutta henkilökohtaisista syistä tai salaisuuksien varjelemiseksi. Myös tutkijan läsnäolo voi vaikuttaa tilanteeseen ja käyttäytymiseen. Henkilökohtainen tuttavuus voi haitata tutkimuksen tulosta kielteisesti. Tutkinnan kohteena olevat henkilöt voivat käyttäytyä eri tavalla koska eivät halua paljastaa tutulle henkilölle tiettyjä asioita. (Vuorinen 2005.)

6.5 Tutkimussuunnitelma

Ensimmäinen tehtävä on kysyä toimeksiantajalta lupa saada toteuttaa tutkimusta. Ennen tutkimusta on myös valittava oikea tutkimusmenetelmä. Valinnalla on merkitystä jotta tutkimusta voi toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla. Kun tutkimusmenetelmä on valittu, on aika miettiä kuinka tutkimusta lähdetään toteuttamaan. Omalta kohdalta tutkimus lähtee käyntiin siitä että toimeksiantajan kanssa käydään läpi mitä, milloin ja ketä tutkitaan. Seminaari 2 jälkeen on tarkoitus päättää toimeksiantajan kanssa juuri näistä asioista. Seminaari 2 pidetään Porvoossa 29.3.2011.

Tutkimusta toteutetaan kahdella eri tavalla. Ensimmäiseksi on tarkoitus havainnoida tuloskeskustelutilannetta jonka jälkeen seuraa haastattelu. Tuloskeskusteluihin osallistuvia haastatellaan jotta tulos olisi monipuolisempaa. Havainnoinnissa ja haastatteluissa käytetään valmista lomaketta. Jokaiselta osallistujalta on tarkoitus henkilökohtaisesti kysyä lupa seurata keskustelua. Havainnoinnin avulla minulla on mahdollisuus muodostaa omat mielipiteet sekä seurata kuinka keskustelija todellisuudessa käydään. Samalla on mahdollisuus vertailla sujuuko todellinen tuloskeskustelu niin kuin piirijohtaja toivoo sen teoriassa sujuvan.

Havainnointit ja haastattelut on aikomus tehdä viikolla 14 tai 15 jotta jäljelle jää tarpeeksi aikaa analysoida vastauksia. Tarkoitus on osallistua viiteen eri keskustelutilanteeseen ja tarkkailla vierestä kun osapuolet käyvät tuloskeskustelua. Havainnointilomakkeen avulla on helpompi muistaa mitä tulisi tarkkailla. Havainnointi tapahtuu fyysisenä läsnäolona samassa huoneessa keskustelun osapuolten kanssa. Tutkijana yritän valita paikan jotta en häiritsisi osapuolia. Tarkoituksena on myös seurata osapuolten kehonkieltä joten paikan täytyy sijaita niin lähellä keskusteluun osallistuvia kuin mahdollista. Keskustelujen jälkeen käyn haastattelemassa kaikkia henkilökohtaisesti. Haastattelurungon ansiosta kysymykset ovat valmiina ja jokaiselle esitetään samat kysymykset. Tällä tavalla tuloksia on helpompi vertailla analyysi osiossa. Kun tutkimus on valmiina ja tarvittava tieto on saatu kerättyä, on aika aloittaa tuloksien analysointi. Analysoinnin jälkeen pohditaan vastauksia ja valmistaudutaan Seminaari 3. Seminaari 3 pidetään 4.5.2011.

7 Tutkimustulokset

Tutkimuksessa seurattiin viisi eri tuloskeskustelutilannetta. Suurin osa tutkimuksen osallistujista oli naisia. Tutkimukseen osallistui 7 eri henkilöä joista kaksi olivat esimiehiä. Yhdessä keskustelutilanteessa molemmat osallistujat olivat miehiä. Yrityksessä suurempi osa työntekijöistä on naisia joten tämän takia on myös luonnollista että tutkimuksessa seurattiin enemmän naispuolisia henkilöitä. Tutkimuksessa ei verrata mies ja naispuolisten käytyjen keskusteluiden eroja, vaan sen tarkoituksena on ylipäättänsä selvittää tuloskeskustelujen sisältöjä ja henkilöiden vuorovaikutusta.

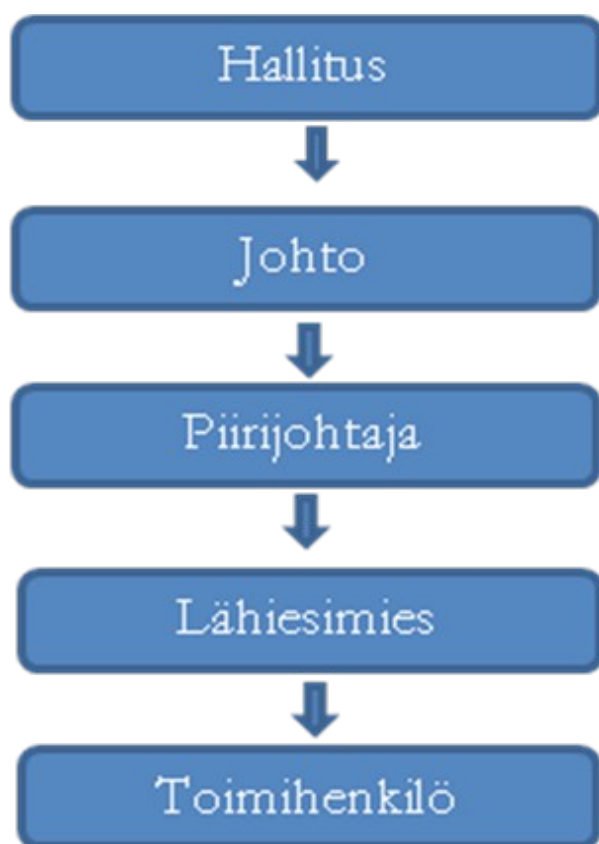
Tutkimukseen ei ollut hankalaa saada osallistujia. Esimiehen apu ja se, että tutkija oli tuttu henkilökunnalle, vaikutti asiaan. Melkein kaikilla tutkimukseen osallistuvista toimihenkilöistä oli yrityksessä erilaiset työroolit. Eri rooli vaikutti sinänsä keskustelujen sisältöön. Olisi voinut olla kiinnostavaa seurata saman roolin omaavia henkilöiden keskustelutilannetta ja verrata niitä keskenään.

Haastatteluja tehtiin 7 eri henkilön kanssa. Yhtä esimiestä haastateltiin useamman kerran jokaisen keskustelutilanteen jälkeen. Esimiestä haastateltiin useammin sen takia että hän kävi neljä keskustelutilannetta. Yksi keskustelutilanteista käytiin pienemmässä konttorissa.

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi havainnoinnin ja haastattelujen kautta kerätyt tulokset. Kappaleissa saadaan vastusta esitettyihin tutkimusongelmiin. Ensimmäiseksi selvitetään mitä tuloskeskustelu Yritys X:ssä on, kuka niihin osallistuu ja miksi niitä käydään. Tämän jälkeen on saatu havainnoinnin kautta selville keskustelun rakennetta ja sisältöä. Keskustelurakenteen jälkeen analysoidaan henkilöiden käyttäytymistä havainnointilomakkeen avulla (Liite 1). Kappaleiden lopussa kuvataan ja verrataan haastateltujen mielipiteitä tuloskeskusteluista käyttämäni haastattelurungon perusteella (Liite 2).

7.1 Yritys X myyjäkohtaiset tavoitteet

Jokaisella toimihenkilöllä on pankki- ja vakuutusalan Yritys X:ssä oma rooli. Toimihenkilön rooliin voi kuulua eri työtehtäviä. Jollekin työtehtävä on vakuutusten myyntiä, kun taas toisella työtehtävät painottuvat enemmän säästämiseen tai sijoittamiseen. Myyjän henkilökohtaiset myyntitavoitteet määräytyvät roolin perusteella. Tämä tarkoittaa sitä että yrityksessä on suurimmalla osalla henkilöstöstä henkilökohtaisia myyntiin liittyviä tavoitteita. Eri rooleilla on eri tavoitteet. Tavoitteiden päättäminen on melko hankala ja pitkä prosessi.



Kuvio 3 Myyjien tavoitteiden päättämisprosessi

Lyhyesti selitettynä prosessi lähtee käyntiin hallituksesta. Yrityksen hallitus seuraa markkinatilannetta sekä omia edellisen vuoden tilastoja ja päättävät niiden perusteella mitä he haluavat että seuraavana vuonna painotetaan. Hallitus voi esimerkiksi päättää että henkivakuutusten määrää tulisi kasvattaa. Tämä tarkoittaa sitä että henkivakuutuksia tulisi myydä enemmän. Hallitus siis päättää mihin yritys tulisi satsata tulevana vuonna. Päätöksen jälkeen hallitus esittää asiansa yrityksen johdolle joka puolestaan lähtee miettimään kuinka nämä tavoitteet saavutetaan ja miten tavoitteita

kannattaa jakaa eri toimialueiden kesken. Johdon tehtävänä on miettiä kuinka tavoitteita jaetaan sekä kuinka paljon tarvitaan myydä henkivakuutuksia jotta tavoitteet saavutettaisiin. Johto keskustelee tästä jokaisen piirijohtajan kanssa joka puolestaan miettii sitten oman alueensa tavoitteita ja kuinka niitä saavutetaan. Piirijohtaja miettii jaetaanko tavoitteet tasan vai tulisiko tavoitteiden ja myyntien määrää jakaa eri tavalla eri roolien mukaan. Piirijohtajan täytyy päättää kenelle tavoitteita annetaan ja kuinka paljon. Piirijohtaja keskustelee tämän jälkeen jokaisen lähiesimiehen kanssa päätöksestään joka selittää sitten tulevan vuoden myyntitavoitteen toimihenkilöille. Toimihenkilöiden tehtävänä on saavuttaa asetetut tavoitteet (Kuvio 3).

7.2 Tulokeskustelut ja sen tavoitteet

Tuloskeskustelu on säännöllinen ja jatkuva tapahtuma jossa seurataan myyntitavoitteiden saavuttamista. Tuloskeskusteluja pidetään 2 kertaa kuukaudessa. Keskustelussa käydään läpi toimihenkilöiden etenemistä tavoitteiden saavuttamisessa. Yksi osa keskustelua on käydä läpi missä vaiheessa toimihenkilö on tavoitteiden saavuttamisessa. Periaatteessa jokainen toimihenkilö on tietoinen omista myyntitavoitteista. Toimihenkilö pystyy itse seuraamaan omaa tilannettaan mm. viikoittaisesta myyntiraportista. Tämän takia tuloskeskustelussa käydään melko lyhyesti läpi ovatko tavoitteet saavutettu. Keskustelutilanteeseen kuuluu muutakin kuin tavoitteiden saavuttamisen tarkastelua. Keskustelussa keskitytään siihen, miten ja miksi henkilökohtaiset tavoitteet ovat saavutettu tai jääneet saavuttamatta. Keskustelutilanteessa esimies ja alainen voi yhdessä miettiä eri ratkaisuja. He voivat myös suunnitella työtä tai eri työmetodeja jota seuraavaan keskusteluun mennessä voi tehdä. Uusi työmetodi voi auttaa alaista parantamaan myyntitulosta, mikäli siihen on tarvetta. Tuloskeskustelu antaa mahdollisuuden suunnitella työtehtäviä ja metodeja niin että tavoitteita on helpompi saavuttaa.

Tuloskeskustelu eroaa esimerkiksi kehityskeskustelusta siten, että siinä fokusointi sijaitsee myynnissä. Kehityskeskustelussa käydään läpi alaisen pitkäaikaiset tavoitteet, yhteistyö ja tulevaisuuden suunnitelmat. Ajallisesti tuloskeskustelu on paljon lyhyempi kuin kehityskeskustelu. Tuloskeskustelussa käydään läpi eri ratkaisuja myyntitavoitteiden saavuttamiseksi. Kehityskeskusteluja käydään noin kerran vuodessa kun taas tuloskeskusteluja joka toinen viikko. Syy miksi tuloskeskusteluja käydään

useammin, on että esimies huomasi sen auttavan alaisia saavuttamaan parempaa myyntitulosta. Mitä enemmän eri myyntimetodeja ja ratkaisuja mietitään, sen parempi on tulos. Tuloseskustelussa on myös kriittistä pystyä reagoimaan nopeasti. Jos alaisella on hankaluuksia saavuttaa tavoitteitaan, voi keskustelussa tarjota apua. Keskustelutilaisuus antaa esimiehelle ja alaiselle mahdollisuutta miettiä yhdessä eri vaihtoehtoja ongelman ratkaisemiseksi. Jos tuloseskusteluja pidettäisiin harvemmin, olisi vaikeampaa seurata alaisen edistymistä. Esimiehen olisi myös hankalaa auttaa alaista koska ei tiedä ongelmasta. Mikäli keskusteluja käytäisiin harvemmin voi olla liian myöhäistä keksiä ongelmiin ratkaisua.

Tuloseskustelu on pakollinen keskustelutapahtuma. Jokainen toimihenkilö, jolla on henkilökohtaisia myyntitavoitteita, täytyy keskustella oman lähiesimiehen kanssa. Keskustelua käydään lähimmän esimiehen kanssa. Tämän jälkeen lähiesimies raportoi tuloksia keskustelumerkeissä omalle johtajalle joka puolestaan vie asiaa eteenpäin konsernijohdolle. Keskusteluiden tavoitteena on auttaa alaista saavuttamaan omat myyntitavoitteet. Keskustelun ei tulisi painottua onko tavoitteita saavutettu vai ei.

Tuloseskusteluihin ei suhtauduta negatiivisesti vaikka ne ovatkin pakollisia tapahtumia. Esimiehille ei ole ikinä tullut vastaan tilannetta jolloin alainen ei haluaisi osallistua tuloseskusteluun. Yleensä se on jopa toisin päin. Jos esimerkiksi yksi tuloseskustelu on jäänyt ajanpuutteen takia pitämättä, haluaa alainen mielellään tulla seuraavaan keskusteluun niin pian kuin mahdollista. Keskustelu antaa tilaisuuden saada apua ja jokainen toimihenkilö haluaa kehittyä ja parantaa työsuoritustaan. Tavoitteet ovat yhteinen velvollisuus ja tehtävä, kaikki ymmärtävät sen ja ovat siitä samaa mieltä. Myynti on siis yhteinen intressi, loppupeleissä se on myynti joka sen palkan maksaa. Ilman myyntiä ei yritystä voi pyörittää.

7.3 Dokumentointi

Tuloseskustelussa ei käytetä mitään erillistä kaavaa tai lomaketta joka ohjaisi tai määräisi keskustelun käyntiä ja sisältöä. Keskustelu on vapaamuotoinen ja se pohjautuu viikoittaiseen myyntitilastoon. Keskustelussa käydään läpi ainoastaan ne asiat jotka siihen kuuluu. Kaikki ylimääräinen jätetään eri tilaisuuteen.

Esimiehen ja alaisen on neuvottu kirjoittamaan muistilappuja tai muistinpanoja keskustelusta. Tämä helpottaa toimihenkilöitä muistamaan mistä keskusteltiin ja minkälaisiin ratkaisuihin ja tuloksiin tultiin edellisellä keskustelukerralla. Samalla voi seurata auttoivatko uudet ratkaisut alaista saavuttamaan tavoitteitaan. Mitään erillistä raporttia ei tarvitse kirjoittaa. Piirijohtaja sen sijaan kirjoittaa raportin ja raportoi johdolle tuloksista pitääkseen johdon ajan tasalla.

7.4 Keskustelun rakenne ja läpikäynti

Keskustelu rakenne on kaikissa keskustelutilanteissa sama. Keskustelun sisältö voi muuttua tai painottua tiettyihin asioihin riippuen siitä kenen kanssa keskustellaan. Neljää tuloskeskustelua ohjasi esimies (6) ja yhtä keskustelutilannetta esimies (7). Keskusteluja 1-4 pidettiin rauhallisessa ympäristössä. Kaikki osapuolet ovat töissä noin 40 henkilön konttorissa ja kaikilla osallistujilla oli erilaiset työroolit. Viidenteen keskustelutilanteeseen osallistui esimies (7) ja yksi hänen tiiminsä alaisista (5). Keskusteluja käytiin pienemmässä konttorissa alaisen työpisteellä. Ensimmäiseen keskustelutilanteeseen osallistui esimies ja alainen joka on oman roolinsa asiantuntija. Esimies aloitti keskustelun kysymällä yleisesti alaiselta kuinka edelliset viikot ovat menneet. Esimies antaa alaiselle mahdollisuuden heti alussa kertoa kuulumisiaan. Tämän jälkeen esimies ja alainen käyvät yhdessä läpi alaisen kalenterimerkintöjä. Kalenterista tarkistetaan tapahtumat 2 viikon ajalta ja tulevalta 2 viikolta. Kalenterimerkintöjen tarkastuksessa käydään läpi kuinka paljon alaisella on asiakastapaamisia varattuna. Esimies huomaa kalenteria tarkistaessa että alainen on ollut kiireinen. Esimies on kiinnostunut hänen jaksamisestaan ja mahdollisista työhön liittyvistä ongelmista. Esimies huomauttaa alaiselle että on tärkeätä varata myös aikaa tapaamisten valmistautumiseen. Valmistautuminen on tärkeää niin alaiselle itselleen kuin myös työn laadulle. Alainen ymmärtää että myös valmistautumiseen tulisi varata tulevaisuudessa aikaa jotta asiakastapaaminen sujuisi niin hyvin kuin mahdollista. Alainen lupaa merkitä myös kalenteriinsa valmistautumisajat. Kalenteritarkastelun jälkeen esimies (6) ottaa esille 2 viimeisen viikon myyntitavoiteraportin. Tarkoituksena on käydä yhdessä lyhyesti läpi mitä tavoitteita on saavutettu ja missä olisi vielä parantamisen varaa. Esimies (6) kertoo myös aikomuksistaan helpottaa myyjien työtä tuomalla esiin tarpeellista tietoa ja vinkkejä jolla myyntiä voi edistää. Esimiehen on aikomus esittää vinkit tulevissa konttorin järjestämissä viikkokokouksissa.

Viikkokokouksissa esitetään eri myynnintukimateriaaleja ja hyviä argumentteja jotka voivat auttaa toimihenkilöitä työssään. Esimies (6) on myös tehnyt oman tavoiteseurantakaavakkeen. Kaavakkeen tarkoitus on helpommin nähdä mitkä tavoitteet ovat saavutettu, mitä koko tiimi on saavuttanut ja missä on parantamisen varaa. Alaista uusi kaavake näyttää kiinnostavan. Keskustelutilanteesta huomasin että vaikka tavoitteita tarkkaillaan, niin keskustelu ei painotu siihen ovatko tavoitteet saavutettu vai ei. Keskustelussa yritettiin selvittää mihin alainen saattaisi tarvita apua ja mikä on mennyt todella hyvin. Alaisella on myös keskustelussa mahdollisuus antaa palautetta työstä, työtehtävistä tai myynnissä olevista tuotteista.

Toinen, kolmas ja neljäs keskustelutilanne rakentuu samalla tavalla. Ensin käydään läpi kalenteria, sitten katsotaan myyntiraporttia ja sen jälkeen vielä esimies (6) esittää omaa laatimaansa mallia. Monessa keskustelussa esimies (6) huomauttaa alaiselle että asiakastapaamiseen valmistautuminen ja siihen ajan varaaminen on hyvin tärkeää hyvän työn ja oman jaksamisen kannalta. Toisessa keskustelutilanteessa alainen on oman roolinsa asiantuntija. Alainen antaa esimiehelle palautetta myynnissä olevasta tuotteesta. Tuotteelle olisi hyvä saada enemmän näkyvyyttä. Tuotetta tulisi myös saada jollain tavalla houkuttelevammaksi. Esimies on kiinnostunut palautteesta ja yrittää alaisen kanssa yhdessä miettiä miten tuotetta voisi saada houkuttelevammaksi. Esimies vaikuttaa arvostavansa alaisen mielipidettä. Alainen on pidemmän aikaan ollut yrityksellä töissä ja hän tietää mistä puhuu. Yhdessä he keskustelivat mm siitä miten myyntiä tulisi edistää ja että myyjä tulisi kehittää sillä alueella joissa vaikeuksia on. Toisessa keskustelutilanteesta huomaan että esimies kirjoittaa kaikista keskustelutilanteista muistinpanoja itselleen. Esimies kertoo itse että hän kirjaa muistinpanoja jotta hän muistaisi seuraavalla kerralla mitä tuli keskusteltua ja kenen kanssa. Muistinpanot auttavat esimiestä jatkamaan keskustelua seuraavalla kerralla siitä mihin viimeksi jäätin. Toisesta keskustelutilanteesta tuli sellainen kuva että esimies ja alainen tekevät yhteistyötä. Yhteistyö on tämän päivän yrityksessä erittäin tärkeää.

Kolmas keskustelutilanne oli sisällöltään aivan toisenlainen koska kyseessä oli nuorempi henkilö jolla oli uusi rooli yrityksessä. Esimies on kiinnostunut tietää ovatko koulutukset olleet hyödyllisiä ja riittäviä sekä miten asiakastapaamiset ovat sujuneet. Alainen vahvistaa että koulutuksilla on suuri merkitys mutta kaipaa vielä enemmän tosielämän esimerkkejä ja argumentteja. Vaikka alainen on roolissaan uusi, uskaltaa hän

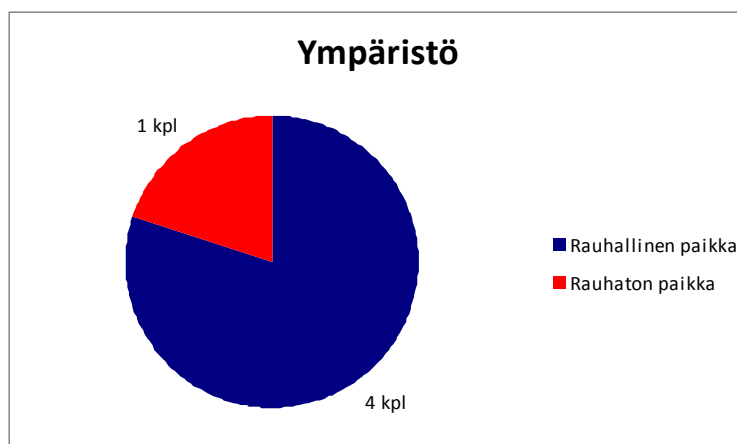
antaa palautetta sellaisista asioista joita häntä mietityttää. Esimies lupaa yrittää korjata ongelmia. Alainen ei ole saavuttanut kaikkia tavoitteitaan joten esimies yrittää selvittää mikä on ollut vaikeata ja miten häntä voisi auttaa. Jokaisella roolilla on tiettyjä puhelinlistoja joita tulisi hyödyntää soittamalla. Puhelinlistoista löytyy tiettyjen asiakkaiden nimiä joihin tulisi olla yhteydessä ja kutsua konttoriin tapaamiseen. Alaisella on ollut ongelmia saada asiakkaita konttoriin ja esimies esittää eri ratkaisuja jolla tilannetta saataisiin parannettua seuraavaan keskusteluun mennessä. Alainen lupaa yrittää kokeilla uutta ratkaisua. Se että alainen oli nuorempi ja kokemattomampi kuin edelliset vaikutti esimiehen käyttäytymiseen. Esimies joutui olemaan enemmän äänessä ja hän ohjasi keskustelua aivan eri tavalla. Alainen oli omasta mielestä hieman varautuneempi kuin muut. Esimies joutui tekemään enemmän ”töitä” selvittääkseen miten alaisella menee. Keskustelusta ei kuitenkaan syntynyt monologia jossa vain yksi henkilö on aina äänessä. Esimies onnistui hyvin aktivoimaan ja saamaan alaisen osallistumaan keskusteluun.

Neljäs keskustelutilanne oli suurin piirtein samanlainen kuin edelliset keskustelut. Alainen on ollut pitkään yrityksessä töissä mutta hänen työroolinsa on muuttunut ja sitä mukaan myös myyntitavoitteet. Alainen kaipasi enemmän vinkkejä kuinka hän voisi parantaa myyntikeskusteluja. Hänelle esimies esittää ratkaisun ja kertoo aikomuksistaan ottaa asian esille yrityksen viikkokokouksissa. Neljännessä keskustelutilanteessa esimies kyselee alaiselta miten puhelinlistan soitto on edennyt. Alainen kertoo että on onnistunut ajansuunnittelussa ja lisännyt kalenteriin soittoaajan jota hän on seurannut. Soittoaikana hän yrittää saada yhteyttä asiakkaisiin ja varaamaan heille aika tapaamiseen. Keskustelutilanne oli hyvin rento ja vaikutti siltä että esimies ja alainen eivät olleet tavanneet kahden kesken vähän aikaan. Epäselväksi jäi johtuiko tämä siitä, että alainen oli uuden roolinsa myötä siirtynyt juuri tämän esimiehen työtyömiin.

Viides keskustelu oli rakenteeltaan samankaltainen kuin edelliset neljä tuloskeskustelua. Sekä esimies että alainen ovat melko uusia toimihenkilöitä yrityksessä. Keskustelun sisällön järjestys oli hieman erilainen. Esimies on ollut noin 2 vuotta yrityksessä ja alainen on aloittanut noin puoli vuotta sitten. Kuulumiset on vaihdettu jo ennen keskustelun aloitusta joten esimies ei tuhlaa enempää aikaa siihen vaan menee suoraan asiaan. Esimies aloittaa käymällä läpi myyntiraporttia. Esimies ja alainen katselevat yhdessä läpi raporttia ja esimiestä kiinnostaa tietää mitä on parin viikon aikana

tapautunut, mitä tavoitteita on saavutettu ja mitä ei. Tärkeämpänä tietona hän pitää kuitenkin sitä miten tavoitteita on saavutettu tai jääneet saavuttamatta. Alainen on myös tulostanut oman henkilökohtaisen raportin josta näkee mitä hän on viimeisten viikkojen aikana myynyt. Koska alainen on uusi, on esimies kiinnostunut hänen koulutustilanteestaan. Hän haluaa tietää onko koulutuksista ollut hyötyä ja tarvitaanko mahdollisesti lisäkoulutusta. Alainen on sitä mieltä että kaikki tarpeellinen on teoriassa käyty läpi ja uskoo työtä tehdessä oppivan käytännön asiat. Lopuksi esimies ja alainen tarkistavat kalenterimerkintöjä. Kaikkia tavoitteita ei ole saavutettu ja esimies antaa vinkkejä ja uusia argumentteja kuinka alainen voi kohdata asiakkaan uudella tavalla. Lopuksi esimies antaa vielä kerran alaiselle mahdollisuuden kertoa ja kommentoida menneitä viikkoja ja pyytämään apua mikäli siihen on tarvetta.

7.5 Keskusteluun valmistautuminen



Kaavio 1 Tuloseskustelujen ympäristö

Keskustelut 1-4 käytiin kaikki samassa paikassa, noin 40 henkilön konttorissa. Paikka oli esimies (6) työhuone. Työhuone sijaitsee rauhallisella paikalla ilman häiriötekijöitä. Esimies (6) on muistanut varata itselleen aikaa keskusteluihin ja varmistaa että mahdolliset häiriötekijät suljetaan pois. Esimies (6) sulkee puhelimensa, sulkee ovensa kun alainen saapuu ja varmistaa vielä että heitä ei häiritä painaen varattu ovivalo näppäintä. Paikka ei ehkä ole ihan neutraali siinä mielessä että kyseessä on esimiehen oma työhuone. Ympäristö on kuitenkin hyvin rauhallinen ja siinä on mahdollista sulkea

pois kaikki ulkopuolelta tulevat hälinät. Koska esimies (6) tarvitsee keskustelussa tietokonetta apuvälineenä, ei paikkaa voida siirtää mihinkään erilliseen kokoushuoneeseen. Kokoushuoneissa ei ole tietokoneita asennettuna.

Keskustelutilanne 5 käytiin paljon pienemmässä konttorissa kuin 1-4. Konttorissa on töissä ainoastaan 2 henkilöä. Keskustelupaikkana käytettiin alaisen (5) työpistettä. Alaisen (5) työpiste ei ollut paras paikka pitää keskustelua. Ympäristö ei ole aivan rauhallinen ja suojaista. Keskustelutilanne keskeytyi muutamia kertoja eri häiriötekijöiden takia. Konttorissa on pieni kokoushuone jossa olisi mahdollisuus pitää keskusteluja. Kokoushuoneessa ei tällä hetkellä ole tietokonetta käytössä mutta siihen on lähitulevaisuudessa tulossa muutoksia.

Kaikki osapuolet olivat tavalla tai toisella valmistautuneet tuloskeskusteluun. Suurimmalla osalla oli mukanaan omia materiaaleja jotka koostuivat eri tulosteista. Tulosteissa oli tietoja muutaman viikon takaisista henkilökohtaisista myyntituloksista ja kalenterimerkinnöistä. Alaisten materiaalia ei käytetty keskustelussa niinkään paljon mutta siitä huomasi että alainen on itse tietoinen, kiinnostunut, perehtynyt ja valmistautunut hyvin käytävään keskusteluun. Alaisella oli mukanaan samoja materiaaleja joita esimies käyttää keskustelun pohjana. Materiaali auttaa esimiestä ohjaamaan keskustelun kulkua. Kaikilla alaisilla ei ollut omaa materiaalia mukanaan. Tämä riippui hieman alaisen roolista ja miten alainen itse haluaa keskusteluun valmistautua. Alaiset jotka eivät käyttäneet minkäänlaista materiaalia, olivat valmistautuneet ennen keskustelua katsomalla omia suorituksia läpi ja miettimällä mistä voisivat keskustella. Tutkijana huomasin että nuoremmat ja uuden roolin omaksuvat alaiset ottivat keskusteluun mukaan omaa materiaaliaan kun taas vanhemmat ja kokeneemmat henkilöt eivät käyttäneet materiaalia ollenkaan.

Yleinen ilmapiiri oli kaikissa keskusteluissa rento. Niin esimiehet kuten alaiset olivat kiinnostuneita tietämään tavoitteista ja kuinka niitä on saavutettu. Keskustelutilanteessa huomaa että esimies ja alainen suhtautuvat toisiinsa kunnioittaen ja että heillä on toimiva työsuhte. Huomaa että alainen ei pelkää esimiestä joten keskustelutilanne on hyvin sujuvaa. Myös osapuolten kehonkieli antaa viitteitä siitä, että keskustelu on rentoa ja molemmat ovat kiinnostuneita toistensa sanomisistaan. Puhujaa kohti kääntynyt, hieman eteenpäin nojautuva asento kertoo yhteistyöhalusta ja innosta. 4/5

keskustelutilanteesta istuma-asento oli eteenpäin nojautuva ja ryhdikäs. Nuorempien henkilöiden istuma asennot olivat hieman rennompia kuin vanhempien henkilöiden asennot. Ainoastaan yksi henkilö ei nojautunut eteenpäin kuunnellessaan esimiehen sanomisia vaan istui ryhdikkäästi suorana paikallaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä että häntä ei olisi kiinnostanut mistä puhuttiin. Aikaisemmin työn teoriaosiossa puhuttiin elekielistä jossa ryhdikäs asento on positiivista viestintää. Havainnoinnin kohteena olevien henkilöiden ilmeet ja eleet olivat kaikissa tuloskeskusteluissa melko samankaltaiset. Kaikki ihmiset ovat kuitenkin erilaisia ja elehtivät puhuessaan eri tavalla. Osa henkilöistä käytti enemmän kehoa ja käsiä puhuessaan toiset taas rypisteli hieman otsaa kuunnellessaan. Otsan rypistyminen viesti syvää keskittymistä ja kuuntelemista. Tutkittujen henkilöiden äänensävy vaihteli hieman keskustelussa. Äänensävy oli kuitenkin kaikilla hyvin selkeää ja luonnollista. Sävy vaihteli aina kun keskustelussa innostuttiin puhumaan jostain tietystä aiheesta.

Kaikissa keskustelutilanteissa mentiin suoraan asiaan. Koska aikaa on varattu vain 30 minuuttia per keskustelu, ei tuloskeskustelussa jää ylimääräistä aikaa muuhun. Muut kuulumiset on vaihdettu yleensä jo aamukahvin merkeissä. Aikaisemmin, työn teoreettisessa osiossa, kävi ilmi hyvän keskustelun merkit. Kaikissa tuloskeskusteluissa tuli esille eri hyvän keskustelun tuntomerkkejä. Henkilöiden rehellisyys, kiinnostuneisuus ja kunnioitus toisiaan kohtaan ovat kaikki hyvän keskustelun tuntomerkkejä. Esimiehet osasivat ohjata keskustelua eri tavalla riippuen alaisten roolista. Mikäli henkilö on kauemmin ollut töissä tai on asiantuntija ei esimiehen tarvinnut ohjata keskustelua kovinkaan paljon. Uudempi työntekijä tai uuden roolin omaksuva työntekijä kaipasi hieman enemmän ohjausta ja rohkaisua liittymään keskusteluun. Henkilöiden vuorovaikutus oli hyvin sujuvaa ja avointa. Kukaan ei puhunut päällekkäin ja myös negatiiviset asiat esitettiin asiallisesti, ei syyttävästi. Kaikki alaiset eivät olleet saavuttaneet kaikkia henkilökohtaisia tavoitteista. Syyttelyn sijaan keskityttiin miksi niitä ei ole saavutettu. Esimies osasi tarjota jokaiseen ongelmatilanteeseen ratkaisua. Tämä kertoo myös siitä että esimies todella kuuntelee ja ymmärtää alaisen tilannetta. Sanoisin että keskustelutilanteet olivat onnistuneita. Molemmat osapuolet osasivat kuunnella toisiaan ja reagoivat toistensa sanomisiin. Työn teoreettisessa osiossa kuvasin viestinnän tapahtumaketjua. Onnistuneen viestinnän lähtökohta on että lähettäjä osaa muotoilla sanomaansa siten, että vastaanottaja hyväksyisi sen ja lähtisi toimimaan sen mukaan. Keskustelutilanne

muistutti hyvinkin paljon viestinnän tapahtumaketjua. Tämä tarkoittaa sitä että viestintä on onnistunut kun molemmat henkilöt ymmärtävät toisiaan.

Keskustelun kesto oli sopivaa. Esimiehet pysyivät aikataulussaan eikä keskustelu jäänyt keneltäkään kesken. Keskusteluun meni jokaisella noin 30 minuuttia ja tuntui siltä että kaikki asiat ehdittiin käsitellä. Jokaisella henkilöllä oli omia tavoitteita. Osa oli saavuttanut ne ja osalla oli vielä parantamisen varaa. Keskustelussa huomasi että esimiehet yrittivät parhaansa mukaan selvittää mitä ongelmia alaisella on ja kehittää yhdessä alaisen kanssa ratkaisua. Myös alaisen jaksamisesta ja työmäärästä oltiin kiinnostuneita. Joissakin tapauksissa alainen antoi vinkkejä ja palautetta esimiehelle mitä hänen mielestä voisi parantaa. Osalle henkilöille roolit ovat muuttuneet jonka mukaan on tullut uusia myyntitavoitteita. Suurin osa myyntitavoitteista jota ei ollut saavutettu, vaikutti olevan yleinen ongelma kaikilla konttorissa olevilla henkilöillä. Esimiehet yrittävät keskenään löytää uusia ratkaisuja ja apuvälineitä tähän ongelmaan.

7.6 Tulokeskustelujen toteutuminen esimiesten mielestä

Tuloskeskustelujen ajankohdasta tiedotetaan etukäteen. Piirijohtaja kertoo konttorin viikkokokouksessa kuka niitä käy ja kenen kanssa. Samalla saadaan myös tietää kuinka usein tuloskeskusteluja tulisi käydä. Keskusteluja käydään joka toinen viikko ja niihin varataan 30 minuuttia aikaa per henkilö. Ajankohta on tiedotettu kaikkien henkilökohtaisissa kalentereissa. Käytössä on Microsoftin Outlook kalenteri. Kalenterimerkinnät on laitettu jatkuvana ja ne ovat aikataulutettu koko vuodelle. Valmistautuminen tuloskeskusteluun tapahtuu esimiesten osalta hieman eri lailla. Esimies (7) valmistautuu keskusteluun siten että hän tulostaa valmiiksi myyjän viime viikoittaiset myynnit ja tutustuu niihin hyvin. Lisäksi hän vertaa myyntejä muiden saman roolin omaavien henkilöiden kanssa ja katsoo tilastoja myös viime vuodelta. Esimies (6) valmistautuu katsomalla alaisen kalenteria, tulostamalla viime viikon myyntiraportin sekä käymällä läpi muistinpanojaan.

”Käyn läpi jokaisen kalenterin ja tarkistan asiakastapaamisten määrät edelliseltä viikolta, kuluvalta viikolta ja seuraavilta viikolta. Katson myös läpi edellisen keskustelun muistiinpanot” (6)

Kysyin esimiehiltä miten he suhtautuvat tuloskeskusteluihin ja olivatko heillä joitakin odotuksia ja tavoitteita keskusteluista. Vastaukset olivat samankaltaiset. Molemmat suhtautuvat keskusteluihin myönteisellä, avoimella ja rakentavalla asenteella. Heidän mielestä tuloskeskustelut ovat hyvin tärkeitä käydä alaisten kanssa säännöllisesti. He haluavat antaa alaiselle mahdollisuuden kommentoida omaa suoritusta ja tavoitteena on antaa palautetta ja varmistua siitä että työskentely on oikeanlaista.

Esimies alaiskeskusteluissa pyritään pääosin siihen, että alainen voi aina ensin esittää omat näkemyksensä menneestä ja nykyhetkestä sekä halunsa tulevaisuudesta.

Keskusteluun valmistautuminen palvelee tätä periaatetta. Alainen on motivoitava ja aktivoitava olemaan oma-aloitteinen. Esimiehen tehtävänä on luoda avoin ja rento ilmapiiri keskusteluun. (Ukkonen 1989, 51-56.)

”Tuloskeskustelut pitää ottaa vakavasti ja niiden pitäminen kuuluu myynninjohtajan työtehtäviin. Palautteen antaminen ammatillisen kehittymisen kannalta on erittäin tärkeä asia. Tuloskeskusteluissa varmistetaan että työntekijällä ja työnantajalla on yhteinen ymmärrys siitä mitä työltä odotetaan ja minne suuntaan on tarkoitus mennä”
(7)

”Odotuksena on että pystymme luomaan avointa keskusteluilmapiiriä, antamaan positiivista ja rakentavaa palautetta sekä luoda uskoa tavoitteiden saavuttamiseksi. Haluamme rohkaista alaista itse ehdottamaan tarvittavia toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi” (6)

Ympäristö joissa keskusteluja pidettiin, olivat hyvin erilaisia. Keskustelujen paikat olivat tosin myös eri konttoreissa joten sinänsä paikat eivät voi olla ihan samankaltaisia. Esimies (6) oli valinnut paikaksi oman työhuoneensa. Hänen mielestään paikka on hyvä keskustelulle koska hänellä on siinä kaikki tarvittava materiaali käsien ulottuvilla sekä tietokone jota voi tarpeen mukaan käyttää. Paikka on hyvin rauhallinen koska siinä on mahdollisuus sulkea pois kaikki häiriötekijät. Esimies (7) oli valinnut paikaksi alaisensa työpisteen. Työpiste ei ollut suojaisa ja esimies (7) myöntää että paikka ei välttämättä ollut paras mahdollinen. Ympäristö ei antanut mahdollisuutta keskittyä ns. kahdenkeskeiseen keskusteluun. Keskustelun lopputuloksesta esimiehet olivat samaa mieltä. Heidän mielestä aika oli riittävä ja että kaikki oleellinen tuli käytyä läpi.

Keskustelun jälkeen jäi tunne että niin esimies kuin alainen ymmärsivät keskustelun sisällön ja sisäistivät myynnilliset tärkeät painopisteet. Keskustelut olivat esimiesten mielestä onnistuneita ja niiden määrää ei ole tarvetta lisätä.

”Keskustelu oli onnistunut. Sillä keskustelun yhteydessä palautteen vastaanottaja kommentoi työn tuloksia ja esitti oma-aloitteisesti toimintamalleja ei saavutettuja tavoitteiden saavuttamiseksi” (7)

”Keskusteluja käydään joka toinen viikko ja niitä ei ole tarvetta käydä useammin koska 1 viikko on tuloksen tarkasteluun liian pieni aikajänne” (7)

Kun kysyin tulisiko keskusteluja heidän mielestä jollain tavalla kehittää ja ovatko tuloskeskustelut hyödyllisiä, olivat esimiehet sitä mieltä että keskustelutilanteet ovat molemmille hyvinkin hyödyllisiä. Yhdellä esimiehellä oli myös kehittämissuhteita.

”Jos toisella osapuolella on kehitysehdotuksia keskustelujen kehittämiseksi, otan niitä mielelläni vastaan, nyt noudatamme pääpiirteittäin johtajan tekemää agendaa” (6)

”Olisi hyvä jos myyjällä olisi parempi mahdollisuus tutustua omiin myynteihin ennen keskustelua laajemmin. Lähtökohtana pidetään sitä että henkilöllä on käsitys mitä on tehnyt kahden viikon aikana ja miltä tuleva 2 viikon periodi näyttää” (7)

”Tuloskeskustelu on hyödyllinen koska silloin varmistutaan siitä että työt tehdään oikein ja molemmilla osapuolilla on yhteisymmärrys mitä tehdään. Tavoitekeskustelussa esiin tulleisiin ongelmiin voidaan reagoida ajoissa, ennen kuin on liian myöhäistä” (7)

”Kyllä myyntikeskustelu on tarpeellinen. Myynninjohtajana en muuten voisi seurata ja ohjata myyntiä sekä auttaa myyjiä saavuttamaan tavoitteitaan” (6)

7.7 Tulokeskustelujen toteutuminen alaisten mielestä

Alaiset olivat kaikki sitä mieltä että keskusteluista tiedotetaan etukäteen. Alaiset ovat tietoisia kuinka usein tuloskeskusteluja tulisi käydä, missä, milloin ja kenen kanssa. Tapaus on lisätty kalenteriin etukäteen ja joskus siitä jopa muistutetaan

sähköpostitse. Valmistautuminen muistuttaa esimiesten valmistautumista mutta ei ole ehkä ihan yhtä kattavaa. Suurin osa alaisista tarkistaa ainoastaan myyntiraportista omat myyntitulokset. Osa miettii hieman mitä asioita keskustelussa voisi käsitellä.

”Katson kalenteria mitä on tapahtunut edellisen keskustelun jälkeen ja seuraan myyntiraportista kuinka olen pärjännyt” (3)

”Tulostan omat viime viikkoiset myynnit ja otan valmiiksi esille kalenteritapaamiset tietokoneelle. Mietin myös mennyttä ja tulevaa viikkoa.” (5)

Kun kysyin alaisilta miten he suhtautuvat tuloskeskusteluihin ja mitkä olivat heidän odotukset ja tavoitteet keskustelusta sain vastaukseksi hyvin positiivisia vastauksia. Alaiset ovat itsekin kiinnostuneita kuinka he ovat pärjänneet ja heidän mielestä on mukavaa saada jutella rauhassa esimiehen kanssa. Suurempia odotuksia alaisilla ei ollut keskustelun suhteen ja tavoitteena oli saada tietää miten on pärjännyt tavoitteiden saavuttamisessa sekä saada hieman myyntitukea.

”Hyvällä asenteella menin keskusteluun. On hyödyllistä käydä läpi miten pärjää tavoitteiden kanssa”(3)

”Ihan ok. Keskustelu antaa mahdollisuuden ottaa esille omia ideoita ja mitä voisi parantaa” (2)

”Avoimin mielin. Positiivisesti hyvä tietää missä mennään. Ja että minulle annetaan oma hetki jutella esimiehen kanssa” (1)

”Hyvällä asenteella koska myynti on sujunut aikalailla hyvin. Toki välillä jos myynti ei suju voi olla että mieluummin jättäisi keskustelun väliin...”(4)

”Ok, avoin asenne. Keskustelu on hyvä katsaus, tiedetään missä mennään nyt ja missä on parantamisen varaa. Saadaan myös tietoa mennäänkö tavoitteiden mukaisessa tahdissa” (5)

Alaiset jotka kävivät keskustelua esimiehen(6) kanssa isomassa konttorissa olivat tyytyväisiä paikan valintaan. Kukaan ei ollut sitä mieltä, että koska kyseessä oli esimiehen huone, paikka ei sen takia ole hyvä. Heidän mielestään ympäristö oli hyvin rauhallinen eikä sinne tule ketään keskeyttämään.

”Hyvä ja rauhallinen kukaan ei tule keskeyttämään. Tuntuu siltä että minulle annetaan tämä aika” (1)

Alainen (5), joka kävi keskustelua oman työpisteensä äärellä, oli samaa mieltä esimiehen (7) kanssa. Paikka ei ollut kovinkaan rauhallinen ja ympäristössä oli muutamia häiriötekijöitä.

Kaikki alaiset olivat kuitenkin sitä mieltä että kaikki tarpeellinen tuli käytyä läpi eikä keskustelusta jäänyt mitään puuttumaan. Heidän mielestä keskustelutilanne oli onnistunut ja he jättivät tilan positiivisi mielin. Osa alaisista osasi arvata minkälaista palautetta he saavat ja pitivät keskustelua onnistuneena tämän takia. Yksi alaisista piti keskustelua onnistuneena sen takia että esimies oli valmistautunut siihen hyvin. Alaisten mielestä myös keskustelujen määrä on sopivaa koska aika ei tahdo riittää useampaan. He kokevat että joka toinen viikko on riittävä. Se ei ole liian usein eikä myöskään liian harvoin.

”Keskustelu oli hyvä. Kävimme läpi kaikki tarpeellisen ja vielä vähän muutakin” (4)

”Kaikki tarpeellinen käytiin läpi, teimme omia tavoitteita joita yritän noudattaa ja saavuttaa seuraavan tuloskeskusteluun mennessä” (3)

Kun kysyin alaisilta tulisiko tuloskeskusteluja jollain tavalla kehittää ja ovatko keskustelut hyödyllisiä, olivat suurin osa sitä mieltä että keskusteluja ei tarvitse tällä hetkellä kehittää.

”Aika ei aina tahdo riittää. Sitä voisi esimerkiksi varata 15 minuuttia enemmän” (3)

”Ei ole kehittämisehdotuksia, mutta keskusteluja tulisi muokata ajan myötä muutoksien ja kehitysten mukaan.”(2)

”Mielestäni ovat ihan hyviä niin kuin ovat. Ehkä olisi hyvä jos saisi joskus enemmän konkreettista apua myyntiin eli vinkkejä miten jossain voisi tehdä erilailla jotta saisi enemmän myyntiä”(4)

Kaikki alaiset olivat sitä mieltä että tuloskeskustelut ovat todella hyödyllisiä. Siinä saa tietää päivitetyn tiedon miten hyvin on pärjännyt sekä vinkkejä ja apua mikäli kaikki ei ole ihan kohdallaan.

”Ovat hyödyllisiä. Niissä saa hyviä neuvoja ja uusia lähestymiskulmia. Työtä voi tehdä myös toisella tavalla kuin vain omalla.” (5)

”On ehdottomasti hyödyllinen jotta tiedetään missä mennään. Muuten tekisi vain töitä eikä olisi mitään tietoa miten pärjää eikä saisi ikinä mitään sparrausta myyntiin. Tuleehan keskusteluissa sekä positiivista että joskus myös negatiivista palautetta ja molempia tarvitsee tehdäkseen hyvää tulosta”(4)

”Kyllä ehdottomasti, jos esimerkiksi alkaa mennä huonosti niin voi miettiä mitä lääkkeeksi. Ja on aina hyvä tietää missä mennään”(1)

”Than ok kun näkee missä mennään, keskustelu vahvistaa sitä paitsi että työtä tekee oikeanlailla” (2)

”Kyllä on hyödyllinen. Sparrausta tarvitsee jotta voi saavuttaa tavoitteensa ja on mukava saada tietää missä omalla kohdalla tavoitteita on saavutettu ja kuinka paljon on vielä saavuttamatta. On hyvä päästä vertaamaan missä menee hyvin ja mikä on mennyt huonosti viime keskustelun jälkeen” (3)

8 Yhteenveto

Pankki- ja vakuutusalan Yritys X:ssä on jokaisella toimihenkilöllä oma rooli.

Myyntitavoitteet päätetään roolien mukaan. Tavoitteiden päättäminen on melko hankala ja pitkä prosessi. Tutkimustulokset seuraavat teorian käsitteitä. Tulosten ja teorian väliltä löytyy monta yhtenäisyyksiä. Tutkimustulokset muistuttavat tai ovat samanlaisia kuin teoriassa annetut esimerkit.

Tuloskeskustelu on periaatteessa tavoitekeskustelun jälkitarkastusta. Keskusteluissa tarkistetaan menneitä aikoja ja mietitään miten asetetut tavoitteet ovat toteutuneet. Mikäli tavoitteita ei ole saavutettu, mietitään eri syitä epäonnistumiseen. (Ukkonen 1989).

Tuloskeskustelu on säännöllinen ja jatkuva tapahtuma ja siinä seurataan myyntitavoitteiden saavuttamista. Keskusteluita käydään joka toinen viikko ja niistä ilmoitetaan jokaisen henkilökohtaisen kalenterin kautta. Tuloskeskustelun tarkoitus on keskittyä missä vaiheessa henkilö on tavoitteiden saavuttamisessa. Keskustelutilanteessa ei siis ole ainoastaan tarkoitus käydä läpi ovatko tavoitteet saavutettu, vaan siinä keskustellaan enemmänkin miten ja miksi ne ovat saavutettu tai jääneet saavuttamatta. Tuloskeskustelu antaa myös mahdollisuuden suunnitella työtehtäviä ja metodeja niin että tavoitteita on helpompi saavuttaa.

Tuloskeskustelu on pakollinen keskustelutapahtuma. Jokainen toimihenkilö jolla on henkilökohtaisia myyntitavoitteita, täytyy käydä keskustelua oman lähiesimiehen tai tiiminvetäjän kanssa. Tuloskeskusteluiden tavoitteena on auttaa alaista saavuttamaan omat myyntitavoitteet. Keskustelu ei painotu onko tavoitteita saavutettu vai ei koska jokainen henkilö voi itse seurata omaa tilannettaan myyntiraportin kautta. Keskustelu antaa tilaisuuden saada apua esimieheltä ja jokainen toimihenkilö haluaa kehittyä ja parantaa työsuoritustaan. Tuloskeskusteluihin suhtaudutaan hyvin positiivisin mielin. Tavoitteet ovat yhteinen velvollisuus ja tehtävä, kaikki ymmärtävät sen ja ovat samaa mieltä.

Keskustelu pohjautuu viikoittaiseen myyntitilastoon. Keskustelussa käydään läpi henkilökohtaisia myyntituloksia, miten saavutetaan, onko ongelmia saavuttamisessa ja tarjotaan mahdollisesti ratkaisua tai apua jos tarvetta on. Keskustelu rakentuu samalla tavalla mutta sen sisältö riippuu hieman kenen kanssa keskustellaan. Joitakin toimihenkilöitä tarvitsee ohjata enemmän kuin toisia riippuen henkilön roolista. Kaikki osapuolet olivat tavalla tai toisella valmistautuneet käytävään tuloskeskusteluun. Yleinen ilmapiiri oli kaikissa keskusteluissa rento ja esimiehet kuten alaisetkin olivat kiinnostuneita tietämään tavoitteistaan ja kuinka niitä on saavutettu. Keskustelutilanteessa huomaa että esimies ja alainen suhtautuvat toisiinsa kunnioittaen ja että heillä on toimiva työsuhde.

Tutkimuksen kautta kävi ilmi että esimiehet ja alaiset ovat pitkälti tuloskeskusteluista samaa mieltä. Kaikki olivat sitä mieltä että keskustelut ovat toimivia ja hyödyllisiä tapahtumia. Sekä esimiehet että alaiset valmistautuvat keskusteluihin hyvin ja pitävät keskusteluja tärkeinä. Alaiset kokevat että he saavat tarpeellista aikaa keskustella yksin esimiehen kanssa rauhallisessa ympäristössä vaikkakin yhden alaisen ympäristö oli hieman rauhaton. Alaisten ja esimiesten mielestä keskustelut olivat onnistuneita. Mielenpitoet onnistumisesta olivat kuitenkin erilaiset. Osa alaiset arvioivat onnistumista sillä että esimies on valmistautunut keskusteluun ja ohjaa keskustelua hyvin. Toiset kokivat keskustelun onnistuneeksi kun kaikki tarpeellinen tuli läpikäytyä ja että heitä kuunneltiin. Esimiehet arvostivat enemmän sitä että he saivat alaisen liittymään keskusteluun jotta tilanteesta ei tulisi monologia. Alaisten kommentit, mielenpitoet ja yhteisymmärrys olivat esimiesten mielestä onnistumisen merkkejä. Tuloskeskusteluja ei tarvitse kummankaan mielestä lisätä ja paikat, joissa keskusteluja pidettiin, olivat hyvät. Suuria eroavaisuuksia ei siis esimiesten ja alaisten mielenpitoilla ollut. Keskustelujen rakenne oli kaikissa tilanteissa sama ja sisältö muuttui hieman alaisten roolien perusteella.

9 Pohdinta

Tämä tutkimus on ollut minulle laajuudessaan toinen tämän tasoinen työ ja siinä suhteessa voin sanoa että olen melko tyytyväinen lopputulokseen. Tutkimuksen tekeminen on ollut opettavaista ja ajatuksia herättävää. Työ on antanut mahdollisuuden miettiä omaa työskentelytapaa ja kuinka sitä voisi tulevaisuudessa kehittää.

Päädyin liittyä teemaryhmään jossa käsitellään yrityksen palvelukulttuuria. Teemaryhmän avulla löysin itselleni sopivan aiheen jota lähdin sitten työstämään. Pitkän työharjoittelujakson jälkeen sain vakituisen työpaikan yritykseltä joka suostui myös työni toimeksiantajaksi. Voin todeta että opinnäytetyön työskentely on ollut työn ohessa ajoittain hyvinkin raskasta. Ajan puute on ollut suurin ongelma. Työskentely on ajoittunut arki-iltoihin ja viikonloppuihin. Työ on kuitenkin pienen loppupaineen jälkeen edennyt aikataulun mukaisesti.

Tutkimuksen tekemiseen liittyy aina tiettyjä haasteita. Nämä voivat osaltaan vaikuttaa saatuihin tutkimustuloksiin. Tästä syystä on hyvä tarkastella työtään kriittisesti. Tätä tutkimusta tehdessä huomasin että suurin haaste oli olla sekaantumatta muiden keskustelutilanteeseen. Ongelma ei ollut ainoastaan tutkijalla vaan myös tutkittavilla. Tämän vuoksi on mahdollista, että tutkimustulokset olisivat voineet olla erilaisia, jos henkilö joka tutkii tilannetta, olisi tuntematon. Havainnointilomaketta en näyttänyt tutkittaville. Mielestäni havainnointilomakkeen näyttäminen osallistujille olisi voinut vaikuttaa tuloksiin. Jos osallistujat olisivat tietoisia mitä keskustelutilanteessa seuraan voisivat he tietoisesti tai alitajuisesti muuttaa käyttäytymistään. Se että osallistujat tunsivat minut, en usko vaikuttaneen henkilöiden käyttäytymiseen. On tosin mahdollista etteivät toimihenkilöt uskaltaneet vastata rehellisesti kysymyksiini. Työ on kuitenkin luotettava siinä mielessä että tutkijana en ole väärentänyt totuutta vaan kirjannut ainoastaan ne tulokset jota havainnoinnin ja haastattelujen kautta sain kerättyä. Haastattelukysymykset olivat selkeitä. Haastattelutilanteessa en johdattanut henkilöitä vastaamaan tietyllä tavalla vaan jokainen sai kertoa oman mielipiteensä.

Olen myös itse osallistunut tuloskeskusteluihin. Oma mielipide tuloskeskusteluista on samankaltainen kuin mitä tutkimukseen osallistujat vastasivat. Voin todeta että

keskustelut ovat omasta mielestäni hyödyllisiä ja kiinnostavia tapahtumia. Toimihenkilöiden mielipiteet ja vastaukset eivät yllättäneet. Olisi ollut kiinnostavaa pystyä havainnoimaan tilannetta ilman että minua olisi huomattu. Tällä tavalla olisi voinut olla täysin varma siitä että oma läsnäolo ei vaikuttanut tutkimuksen tulokseen.

Työni teoreettisessa osiossa kirjoitin siitä miten viestintä on yrityksessä tärkeää. Onnistuneen viestinnän lähtökohta on että lähettäjä osaa muotoilla sanomaansa siten, että vastaanottaja hyväksyisi sen ja lähtisi toimimaan sen mukaan. Palaute on myös tärkeä osa viestintää. Palautteen kautta lähettäjä tietää että vastaanottaja on reagoinut sanomaan ja ideaa voi tämän jälkeen lähteä työstämään. (Åberg 2006).

Tuloskeskustelussa huomasin sen että viestintä oli onnistunutta. Keskusteluun osallistuvat olivat sitä mieltä että keskustelu oli onnistunut eivätkä kaivanneet mitään muuta. Tämä tarkoittaa sitä että molemmat osapuolet ovat lähettäneet ja vastaanottaneet viestejä ja ymmärtäneet niiden merkityksen. Osapuolet reagoivat toistensa palautteeseen ja pääsivät aina yhteisymmärrykseen.

Hyvä keskustelu edellyttää vastavuoroista kunnioitusta, rehellisyyttä, avoimuutta ja mielipiteenvapautta. Hyvä keskustelu tarkoittaa myös sitä että keskustelukumppanit osaavat kuunnella toisiaan. Jokainen keskustelu tarjoaa tilaisuuden ymmärtämiseen ja ymmärretyksi tulemiseen. Hyvän keskustelun tuntomerkki on sallia erilaisia ajatuksia ja arvoja keskusteluissa. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004.)

Keskustelutilanteessa huomasin että molemmat osapuolet kunnioittavat toisiaan ja antavat toiselle aikaa puhua ja ilmaista itseään. Keskustelu oli avointa, vapaamuotoista ja rentoa. Esimiehet osoittivat että he osaavat myös kuunnella mitä alaisilla on sanottavaa. Keskustelutilaisuus antoi molemmille mahdollisuuden tuoda esille erilaisia ajatuksia josta voi olla hyötyä toisille. Sanoisin että Tuloskeskustelut ovat Yritys X:ssä onnistuneita ja ne sisältävät monta hyvän keskustelun tuntomerkkiä.

Kiinnostavaa oli se että kaikki keskustelutilanteet käytiin joko esimiehen työhuoneessa tai alaisen paikalla. Keskustelupaikka ei ollut ns. neutraalilla maalla. Jansdotter (2011) sanoi että olisi parasta jos henkilöt tapaisivat neutraalissa paikassa. Tapaaminen tulisi pitää jossain muualla kuin esimiehen huoneessa. Tämä varmaakin auttaa henkilöitä

rentoutumaan. Tosin en huomannut että paikan valinta olisi vaikuttanut henkilöiden käyttäytymiseen.

Käytännön toteutukseen liittyen pohdin omaa onnistumistani mm. haastattelukysymysten sekä havainnointilomakkeen laadinnassa. Näin jälkeempäin mietittyä olisin voinut olla hieman tarkempi kysymysten asettelussa ja miettiä selkeämpiä kysymyksiä. Haastatteluun olisi ollut hyvä varata hieman enemmän aikaa. Silloin olisi voinut kysyä enemmän tarkentavia kysymyksiä ja saada vastauksiin hieman syvyyttä. Kysymysten valintaan ja pohdintaan olisi voinut myös kiinnittää enemmän huomiota. Nämä kysymykset ehkä sopivat keskustelutilanteisiin jota käydään harvemmin, kuten kehityskeskustelut. Havainnointilomakkeessa olisi pitänyt miettiä mihin tulisi kiinnittää huomiota ja tällä tavoin parantaa lomaketta. Lomakkeen ajatuksena kun oli helpottaa tuloskeskustelutilanteen seuraamista.

Uskon että opinnäytetyöni tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa yrityksessä. Työ on luotettava ja antaa toimeksiantajalle tärkeitä tietoa jota yritys voi hyödyntää tulevaisuudessa. Opinnäytetyössä vastataan kaikkiin tutkimusongelmiin. Vastausten perusteella ei keskusteluja tarvitse paljon kehittää. Opinnäytetyö antaa tärkeitä tietoa henkilöstön mielipiteistä. Saadut tulokset ovat erityisen tärkeitä piirijohtajalle sekä lähiesimiehille. Piirijohtaja tietää nyt miten alaiset ja lähiesimiehet suhtautuvat tuloskeskusteluihin. Lähiesimies voi alaisten vastauksien perusteella olla tyytyväinen omaan työskentelyyn. Tuloskeskustelut ovat tänä päivänä kaikille yrityksen työntekijöille kiinnostavia, hyödyllisiä ja tärkeitä tapahtumia. Tieto antaa viitteitä siitä että yrityksen valitsema strategia on oikeanlaista ja että henkilöstö viihtyy työssään kun heitä autetaan ja kuunnellaan. Viestintä on ollut hyvinkin onnistunutta yrityksessä.

9.1 Kehittämisehdotukset

Koska keskusteluja pidetään Yritys X:ssä onnistuneina ja hyödyllisinä tapahtumina ei niitä tarvitse paljon kehittää. Kuitenkin muutamia asioihin kannattaa kiinnittää huomiota. Keskustelutilanteessa ainoastaan yksi esimies teki omia muistinpanoja. Mielestäni tämä tulisi koskea kaikkia keskusteluun osallistujia. Esimiehen ja alaisen tulisi kummatkin kirjoittaa muistilappuja tai muistinpanoja. Tämä helpottaisi henkilöitä muistamaan mistä keskusteltiin, minkälaisia ratkaisuja ja tuloksia käytiin läpi sekä

ovatko ratkaisut olleet hyödyllisiä. Seuraavaa keskustelua on helpompi aloittaa ja suunnitella kun tietää mitä edellisessä käytiin läpi.

Koska sekä esimiehet että alaiset pitävät tuloskeskusteluja tärkeinä, on erittäin tärkeää että kaikki keskusteluympäristöt ja ajankohdat ovat rauhallisia ja sopivia. Ilman häiriötekijöitä keskustelut sujuvat paremmin ja niistä saa suurimman hyödyn.

Esimiehen (6) käyttämää oma tekosta myyntitilastoa ja myynnin seuranta voisi yleistää. Olisi mukavaa jos kaikilla esimiehillä olisi se käytössä keskustelutilanteessa. Siitä myyjä saa tilastollisesti enemmän tietoa kuinka paljon on myynyt ja kuinka kaukana/lähellä hän on tavoitteitaan. Samaten voi tarkistaa miten oma tiimi on pärjännyt. Tämä toisaalta tarkoittaa esimiehiltä hieman enemmän työtä ja valmisteluun uppoavaa aikaa jota ei aina oikein tahdo löytyä.

9.2 Jatkotutkimus

Samankaltaista tutkimusta voisi tehdä erilaisista keskustelutapahtumista kuten esimerkiksi kehityskeskustelusta tai palkkakeskustelusta. Tällä tavalla yritys saisi selville toimihenkilöiden mielipiteet tietystä keskustelutilanteesta. Myös eri keskustelutilanteiden vertailu voisi olla kiinnostavaa.

Ehdotus jatkotutkimukseksi olisi tutkia tuloskeskustelun hyödyllisyyttä. Kaikki toimihenkilöt, jotka tähän tutkimukseen osallistuivat, olivat sitä mieltä että tuloskeskustelut ovat tärkeitä tapahtumia ja erittäin hyödyllisiä. Tämä antaa seuraavalle tutkijalle tilaisuuden selvittää ja seurata miksi keskusteluja pidetään tärkeinä tapahtumina. Tutkija voi selvittää mitä käytännön hyötyä tuloskeskusteluista on. Seuraavassa tutkimuksessa voisi seurata miten esimerkiksi alaiset hyödyntävät tuloskeskustelussa saamiaan neuvoja ja uusia ratkaisuja työssään.

9.3 Oma opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi kesti noin 7 kuukautta. Prosessi lähti käyntiin aiheen valinnalla ja ideointivaiheella. Minulla oli monta eri ideaa mutta mikään niistä ei vaikuttanut oikein tarpeeksi kiinnostavalta lähteä toteuttamaan. Tammikuussa 2011 löysin sopivan aiheen jota lähdin työstämään. Opinnäytetyö ajoittui pitkälle keväeseen ja valmistui

toukokuussa 2011. Olen melko tyytyväinen lopputulokseen. Olen pysynyt muutamia horjahduksia lukuun ottamatta aikataulussa. Tämän lisäksi olen pystynyt seuraamaan pääsääntöisesti alkuperäistä opinnäytetyö- ja tutkimussuunnitelmaa.

Opinnäytetyön teko ei ole ollut minulle kovinkaan helppoa. Suurin vaikeus oli motivoida itsenäni kirjoittamaan työtä. Olen vuonna 2007 kirjoittanut opinnäytetyön ja tiedän kuinka vähän minulla on ollut siitä käyttöä tai hyötyä. Tämän lisäksi myös tutkimuksen toteuttaminen jäi ajateltua myöhäisemmäksi. Tutkimusta oli alun perin tarkoitus toteuttaa viikolla 14-15 jotta aikaa jäisi tarpeeksi analyysin tekemiseen ja pohdintaan. Tutkimusta pääsin toteuttamaan vasta viikolla 16. Myöhästyminen vähensi analyysin ja pohdinnan aikaa. Näin jälkikäteen ajateltuna uskon että tutkimuksen myöhästyminen saattoi vaikuttaa hieman tulosten analysointiin.

Opinnäytetyön aihe tulisi olla tarkka ja siihen kannattaa syventyä ennen kuin aloittaa kirjoittamisen. On tärkeätä myös laatia suunnitelma jota on helppo seurata ja noudattaa opinnäytetyön teon eri vaiheissa. Teorian kautta olen saanut paljon uutta tietoa finanssialasta, viestinnästä ja johtajuudesta sekä muuttanut käsitystä keskusteluista. Keskusteluun kuuluu niin paljon enemmän kuin vain puhuminen. Itselläni oli mahdollisuus vahvistaa käsitystäni tuloskeskusteluista ja oli kiinnostavaa nähdä miten toimihenkilöt suhtautuivat niihin. Oma suhtautuminen tuloskeskusteluihin on ollut positiivista ja on mukava huomata että muutkin ovat samaa mieltä.

Lähteet

Arlainstituutti 2011. Ulkoinen olemus. Luettavissa:

<http://www.arlainst.fi/nettipeili/olemus/ulkoinen.html>. Luettu 24.4.2011

Benyik L. 2011.. Ymmärrä elekieltä. Luettavissa:

<http://www.elekieli.com/elekielesta.html>. Luettu 24.4.2011

Finanssialan Keskusliitto ry 2011a. Pankkitoiminta. Luettavissa:

<http://www.fkl.fi/ravato/pankki.htm>. Luettu 7.2.2011

Finanssialan Keskusliitto ry 2011b. Pankkitoiminnan kehittyminen. Luettavissa:

<http://www.fkl.fi/ravato/pankki/historia.htm>. Luettu 7.2.2010.

Finanssialan Keskusliitto ry 2011c. Vakuutustoiminta. Luettavissa:

<http://www.fkl.fi/ravato/vakuutus.htm>. Luettu 7.2.2011

Finanssialan Keskusliitto ry 2011d. Vakuutustoiminnan kehittyminen. Luettavissa:

<http://www.fkl.fi/ravato/vakuutus/historia.htm>. Luettu 7.2.2011

Hakala J.T. 2004. Opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille. Gaudeamus 2004.

Helsinki

Jansdotter N. 2011. Förberedelse inför utvecklingssamtalet. Luettavissa

<http://www.ninajansdotter.com/artiklar-mainmenu-35/7-karri/179-fredelse-infvtvecklingssamtalet>. Luettu 16.5.2011

Keepitrolling 2011. Finanssialan faktat ja luvut. Luettavissa:

<http://www.keepitrolling.fi/finanssiala/finanssialan-faktat-ja-luvut.html>. Luettu: 5.2.2011

Kookas Inc. 2010a. Millainen on hyvä johtaja/esimies?. Luettavissa:

<http://www.kookas.fi/articles/read/4209>. Luettu: 5.2.2011

Kookas Inc. 2010b. Mitä on johtamisviestintä ja viestinnän johtaminen.

<http://www.kookas.fi/articles/read/6783>

Likitalo H. ja Rissanen R. 1998. Tutkimusmenetelmät. Hakapaino Oy 1998. Helsinki

Matikainen S. 2006. Asiakaspalvelu kilpailuetuna pankissa. Kauppatieteiden kandidaatin tutkinnon tutkielmaseminaari. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Luettavissa:

[http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/30963/TMP.objres.451.pdf?](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/30963/TMP.objres.451.pdf?sequence=1)

sequence=1. Luettu: 18.3.2011

Ronhy-Östberg M. & Rosendahl S. 2004. Kehityskeskustelunopas. Ws Bookwell Oy 2004. Porvoo

Työ- ja elinkeinotoimisto 2011. Pankki- vakuutus- ja rahoituspalveluala. Luettavissa:

<http://www.mol.fi/avo/alat/26.htm>. Luettu: 18.3.2011

Ukkonen O. 1989. Esimies-alaiskeskustelu. Amer Yhymä Oy 1989. Espoo.

Vuorinen K. 2005. Etnografia. Luettavissa: [http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/5-](http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/5-Vuorinen.pdf)

[Vuorinen.pdf](http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/5-Vuorinen.pdf). Luettu: 12.3.2011

Åberg L. 2006. Johtamisviestintää! Gummerus Kirjapaino Oy 2006. Jyväskylä.

Liitteet

Liite1. Havainnointilomake

Liite2. Haastattelurunko

Esimies _____

Alainen _____

Ympäristö

- rauhallinen/neutraali häiritseviä tekijöitä

Valmistautuminen

- ovat valmistautuneet ainoastaan esimies valmistautunut ainoastaan alainen valmistautunut kumpikaan ei ole valmistautunut

Ilmapiiri

- hermostunut rento kireä kiinnostunut iloinen

Kehonkieli – Asento

- rento sulkeutunut (kädet ristissä) ryhdikäs toisiinsa nojaava toisista vetäytyneet velto asento pois päin kääntynyt istuma asento

Keskustelun aloitus

- kerrotaan mitä keskustelu sisältää kuulumisten vaihto suoraan asiaan

Keskustelu

- dialogi monologi

Vuorovaikutus

- sujuva kiinnostunut huono ymmärtämisen vaikeus ei osata
kuunnella toista kuunnellaan ja reagoidaan

Kehonkieli - Ilmeet ja eleet keskustelun aikana

- katse alaspäinsuuntautunut katsekontakti harhaileva katse
 hymy kädet otsa rypyt

Äänensävy

- selkeä rauhallinen sävy vaihtelee nopea hiljainen voimakas

Keskustelun kesto

- lyhyt sopiva venyy hieman pitkä

Alaisen myyntitavoitteet

- ei saavutettu hyvä suunta saavutettu

Esimiehen ja alaisten havainnoinnin jälkeiset haastattelukysymykset.

1. Tiedotetaanko keskustelun ajankohdasta aina etukäteen? Miten ja mitä kautta?
2. Miten valmistauduit käytävään keskusteluun?
3. Millä asenteella menit keskusteluun? Miten suhtaudut tavoitekeskusteluihin?
4. Millaisia odotuksia sinulla oli enne keskustelua? Mitkä olivat tavoitteesi ja toteutuivatko ne?
5. Mitä mieltä olit keskustelun paikasta? Oliko valittu paikka mieluisa vai ei? Miksi/miksei?
6. Millä mielin tulit keskusteluista ulos? Tunsitko että kaikki asiat keskusteluun liittyen käytiin läpi vai jäikö jotakin läpikäymättä?
7. Oliko keskustelu onnistunut? miksi/miksei?
8. Pitäisikö keskusteluja käydä useimmin? miksi/miksei?
9. Onko keskusteluissa jotakin kehitettävää?
10. Oliko keskustelu mielestäsi hyödyllinen, miksi/miksei?