

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden ylempi AMK-koulutus
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Henna Mehtonen

Valmentaminen alisuoriutumistilanteessa – Esimerkkinä OP Ryhmä

Opinnäytetyö 2019

Tiivistelmä

Henna Mehtonen

Valmentaminen alisuoriutumistilanteessa – Esimerkkinä OP Ryhmä, 55 sivua
Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden ylempi AMK-koulutus

Opinnäytetyö 2019

Ohjaaja: tutkimuspäällikkö Pasi Juvonen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitä valmentamisen keinoja esimiehellä on käytettävissä työntekijän alisuoriutumistilanteessa ja miten näitä keinoja käytetään OP Ryhmässä. Lisäksi pyrittiin ymmärtämään mitä alisuoriutuminen työssä tarkoittaa ja mistä se voi johtua. Työn tarkoituksena oli koota esimerkkejä valmentamisen keinoista työntekijän alisuoriutumistilanteessa ja peilata niitä OP Ryhmässä käytössä oleviin johtamisen toimintamalleihin.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui valmentavan johtamisen teemoista, alisuoriutumisesta sekä OP Ryhmän johtamisen toimintamalleista. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastatteluin. Aineisto litteroitiin ja analysointi tehtiin sisällönanalyysillä. Haastateltavat olivat OP Ryhmän eri organisaatioiden myynnin esimiehiä.

Tutkimuksen tuloksena saatiin selville, että alisuoriutuminen johtuu yleensä joko työntekijän osaamiseen tai asenteeseen liittyvistä syistä. Osaamiseen liittyvien syiden korjaaminen koettiin helpommaksi. Asenteeseen liittyvät syyt koettiin hankalimpina ja keinot niihin vaikuttamiseksi vajavaisina. OP Ryhmän johtamisen toimintamallit olivat melko vähäisessä käytössä eikä niitä koettu arkea tukeviksi malleiksi.

Osaamisen kehittämisen keinoiksi nimettiin perehdyttäminen, koulutukset ja vertaisoppiminen. Lisäksi alisuoriutumiseen vaikuttaviksi keinoiksi kerrottiin systemaattinen ja tiivis tekemisen ja tulosten seuranta, tavoitteiden jakaminen pienempiin ja helpommin saavutettaviin osiin, tavoitteiden ja työn merkityksen varmistaminen ja jatkuva palaute suoriutumisesta.

Jatkotutkimusaiheena nähtiin työntekijän näkökulman tarkastelu tulosten laajentamiseksi.

Asiasanat: alisuoriutuminen, valmentaminen, johtaminen

Abstract

Henna Mehtonen

Coaching underperforming employee – Case OP Financial Group, Number of Pages 55

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration Lappeenranta

Master's Degree Programme in Business Management

Master's Thesis 2019

Instructor: Mr Pasi Juvonen, Research Manager, Saimaa University of Applied Sciences

The purpose of the study was to find out the ways manager can use when employee underperforms and how these are used in OP Financial Group. The aim was also to define what underperforming means and what are the root causes. The study targeted to assemble examples of the ways of managing when employee underperforms. These examples were compared to the operational models of managing used in OP Financial Group.

The main theoretical framework applied to the study is themes of coaching, underperforming at working life and the operational models of managing used in OP Financial Group. This thesis was qualitative case study. Data for this study were collected by interviewing sales managers of OP Financial Group. The results were analyzed using content analysis.

The result of the study shows that the causes of underperforming are usually lack of know-how and issues in attitude. Ways to improve employee's skills were found and those were acquaintance, training and support from the colleagues. Contrary to expectations, there were no ways to impact the issues concerning attitude problems. OP Financial Group's operational models of managing were seldomly used. In addition, the ways to improve underperforming were systematic and frequent monitoring of results, dividing goals to smaller steps, making sure that employee understands what and why the goals are and constant feedback of performing.

Recognized subject of further studies is the perspective of employee. That could be the way to expand the view of the study.

Keywords: underperforming, coaching, management

Sisältö

1	Johdanto.....	5
1.1	Opinnäytetyön taustat ja tavoitteet.....	6
1.2	Rajaukset.....	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	7
2	Esimiestyö ja johtaminen	7
2.1	Suorituksen johtaminen	9
2.2	Valmentava johtaminen	10
2.3	Coaching.....	14
3	Alisuoriutuminen	16
3.1	Alisuoriutumiseen puuttuminen.....	17
3.2	Alisuoriutumisen syitä	18
3.3	Alisuoriutumiseen vaikuttaminen.....	20
4	Esimerkkiorganisaation esittely.....	29
4.1	OP Ryhmä	29
4.2	OP Ryhmän johtamisen toimintamallit	29
5	Tutkimuksen toteutus.....	33
5.1	Tutkimuksen kulku	34
5.2	Aineiston analysointi	36
6	Tulokset	36
6.1	Alisuoriutuminen	37
6.2	Valmentamisen keinot.....	41
6.3	OP:n toimintamallit.....	45
7	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	46
7.1	Tutkimustulosten tarkastelua	46
7.2	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotoimenpiteet.....	49
	Kuvat.....	52
	Lähteet.....	53

1 Johdanto

Erilaisia esimiestyöhön, valmentamiseen ja suorituksen johtamiseen liittyviä tutkimuksia on entuudestaan paljon. Tämän työn tarkoituksena on kuitenkin yhdistää nämä edellä mainitut käsitteet työelämän alisuoriutumisen käsitteeseen.

Johtaminen on vuorovaikutuksellinen käsite, johon liittyy kolme elementtiä: vaikuttajaosapuoli, vaikutettava osapuoli ja työyhteisön tavoite (Jalava 2001, 10). Toisin sanoen, johtamista tapahtuu, kun työntekijöihin vaikutetaan niin, että työskentely vie kohti organisaation tavoitteita. Esimiehellä tulee olla rohkeutta vaatia tiimiltään hyviä suorituksia. Tulosten vaatiminen on myös arvostamista. Jos esimies ei vaadi tuloksia, ei hän myöskään arvosta tiimiläisten työtä (Rummukainen 2007, 38). Alisuoriutumisesta voidaan puhua silloin, kun työntekijä joko laiminlyö toistuvasti työnjohdon eli esimiehen ohjeita, tai ei yksinkertaisesti suoriudu hänelle annetuista tehtävänkuvauksen mukaisista tehtävistä ja saavuta tavoitteitaan. Alisuoriutumiseen tulee puuttua, ei pelkästään tuloksen teon kannalta vaan myös siksi, että se osoittaa esimiehen välittävän työntekijöistään. (esimies.info 2015)

Alisuoriutumistilanteissa on tärkeää arvioida sen syyt. Johtuuko se kenties riittämättömästä osaamisesta, puutteellisesta motivaatiosta, työn ohjauksen puutteesta ja niin edelleen. Analysoinnissa ja alisuoriutumistilanteen johtamisessa on tärkeää antaa työntekijälle jatkuvaa ja välitöntä palautetta, sekä keskustella tilanteesta avoimesti. Esimies ei saa olla liian kiltti ja vähätellä tilannetta, koska silloin työntekijälle voi tulla tunne, että kaikki on kuitenkin ihan hyvin ja tilanne on hyväksyttävä. Keskustelun ja tilanteen toteamisen jälkeen työntekijälle tulee antaa aikaa korjata tilanne. Mikäli alisuoriutumisen syy on esimerkiksi riittämätön osaaminen, tulee myös esimiehen reagoida tähän ja järjestää työntekijälle koulutusta. Mikäli tilanne ei korjaannu kohtuullisessa ajassa, voi olla syytä tehdä tarkempi kirjallinen työnohjaussuunnitelma missä yhteisesti sovitaan tulevat toimenpiteet. Kaiken kaikkiaan työntekijää pitää valmentaa, tukea ja kannustaa parantamaan suoritustaan. (esimies.info 2015)

1.1 Opinnäytetyön taustat ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on vastata yhteen esiselvityksenä toimineen käytännön tutkimustyön osoittamaan ongelmaan OP Ryhmässä, eli alisuoriutumistilanteen valmentamiseen. Esiselvityksessä kävi ilmi, että alisuoriutumisen valmentaminen koetaan esimiesten taholta haasteelliseksi alueeksi, koska siihen sopivia toimintatapoja ja toimenpiteitä ei tunneta eikä niitä osata tai uskalleta käyttää. Opinnäytetyön avulla pyritään selvittämään OP Ryhmän esimiesten tapoja toimia työntekijän alisuoriutumistilanteessa sekä miten eri johtamisen toimintamalleja sovelletaan työssä. Lisäksi pyritään ymmärtämään, mistä alisuoriutuminen johtuu.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on

- Mitä valmentamisen keinoja OP Ryhmän myynnin esimies käyttää työntekijän alisuoriutumistilanteessa.

Lisäksi tutkimukseen liittyvät alakysymykset

- mistä alisuoriutuminen johtuu
- mitä ja miten OP Ryhmän eri johtamisen toimintamalleja sovelletaan työssä.

Työssä käytettävä tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus ja tutkimusaineisto kerätään teemahaastatteluiden avulla. Haastateltavat ovat OP Ryhmän osuuspankkien ja keskusyhteisön myynnin esimiehiä.

1.2 Rajaukset

Työssä tehdään muutamia keskeisiä rajauksia, joista ensimmäinen on rajata tutkimus koskemaan vain OP Ryhmään kuuluvien osuuspankkien, OP Vakuutuksen tai OP:n tytäryhtiöiden myynnin esimiehiä. Lisäksi opinnäytetyössä tutkitaan alisuoriutumiseen vaikuttamista nimenomaan valmentamisen keinoin. Työn ulkopuolelle jää siten kaikki työsuhteeseen ja työlainsäädäntöön liittyvät kysymykset. Alisuoriutumiseen liittyy myös kysymys siitä, milloin voidaan puhua jatkuvasta alisuoriutumisesta ja milloin tilanteeseen on syytä puuttua. Työssä ei oteta kantaa tähän, vaan se jätetään määritettäväksi joko jokaisessa organisaation yksikössä

erikseen tai myöhemmässä vaiheessa ryhmätasolla HR:n toimesta. Alisuoriutumisen käsite rajataan koskemaan työelämässä esiintyvää alisuoriutumisesta ja ulkopuolelle jätetään esimerkiksi aiemmat tutkimukset kouluelämän alisuoriutumisesta.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämän opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa on esitelty työn taustat, tavoitteet ja rajaukset. Kappaleet kaksi ja kolme muodostavat opinnäytetyön varsinaisen teoreettisen viitekehyksen. Kappaleessa kaksi käsitellään esimiestyötä ja johtamista suorituksen johtamisen, valmentavan johtamisen ja coachingin näkökulmasta. Kappaleessa kolme paneudutaan alisuoriutumiseen, sen syihin ja valmennuksellisiin keinoihin ratkaista asia parhain päin. Kappaleessa neljä esitellään opinnäytetyön esimerkkiorganisaatio OP Ryhmä sekä siellä käytössä olevat erilaiset johtamisen toimintamallit. Kappale viisi keskittyy tutkimuksen toteutukseen ja kappaleessa kuusi esitellään tulokset. Kappale seitsemän pitää sisällään yhteenvedon ja johtopäätökset.

2 Esimiestyö ja johtaminen

Johtaminen on organisaation tärkein prosessi. Johtamisella on vaikutuksia kaikkien organisaation tekemiseen ja se myös näkyy kaikkialla etenkin, jos se ei toimi. Johtamista sanotaan myös keskeisimmäksi organisaation toimintaa ohjaavaksi tekijäksi. Kuitenkin johtamisen merkitystä saatetaan vähätellä ja itseohjautuvuuden trendin ollessa vahva, voidaan kuvitella, ettei esimiehiä ja johtamista tarvita. (Järvinen 2001; Aarnikoivu 2013.)

Esimiestyö ja johtaminen ymmärretään usein toistensa synonyymeiksi mutta ne kuitenkin tarkoittavat hieman eri asioita. Johtaminen on suunnannäyttämistä ja menestymisen edellytysten luomista. Esimiestyö on operatiivisempaa ja konkreettisempaa kuten työntekijöiden ohjaamista ja seuranta sekä kehityskeskustelujen käymistä. Johtamiseen kuitenkin kuuluu aina myös arjen esimiestyö. Nämä kaksi osataan liittää toisiinsa sitä paremmin mitä lähempänä ollaan organisaation alatasoa. Vastaavasti mitä ylemmäs hierarkiassa mennään, unohtaa johto toimia myös esimiehenä omille alaisilleen eli keskijohdolle. Keskijohdon

tilanne onkin haastava, koska usein oletetaan, etteivät he toimiessaan esimiehinä tarvitse itse oman esimiehen tukea, ja että he sisäistävät asiat itsestään. Tämä näkyy usein esimerkiksi siten, että keskijohdon kanssa ei käydä kehityskeskusteluja vaikka samaan aikaan heidän odotetaan käyvän ne omien alaistensa kanssa. Myös esimies tarvitsee ja ansaitsee itselleen selkeät tavoitteet, palautetta työstään ja tukea ja sparrausta tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen esimiehenä toimimiseen tulisikin panostaa aivan erityisesti, koska huono esimiestyö voi kertautua keskijohdon alaisille. (Aarnikoivu 2013.)

Esimies- ja johtamistyön edellytykset

Esimiestyö ei ole persoonasta kumpuavaa sisäsyntyistä toimintaa, jollaisena sitä usein erehdytään pitämään, ja jossa joko onnistutaan tai epäonnistutaan persoonasta riippuen. Esimiestyö kaipaa määrittelyä, jotta siinä voidaan onnistua laadukkaasti. Lisäksi tulisi ymmärtää, että johtamisessa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Johtamista ei näin ollen tulisi tarkastella erillisinä osina ja eri aikaan tapahtuvina toimina, kuten ihmisten, osaamisten, työhyvinvoinnin jne. johtamisena, vaan yhtäaikaisesti tapahtuvana yhtenä kokonaisuutena jossa kaikki osa-alueet on otettu huomioon. Tätä kutsutaan kokonaisuuden johtamiseksi. Kuten kaikkea muutakin organisaation toimintaa, myös esimiestyötä ja johtamista tulisi ohjata asiakkaan tarpeet. (Aarnikoivu 2013.)

Laadukas esimiestyö edellyttää, että esimies kykenee keskittymään olennaiseen. Esimiestyön onnistuminen riippuu paitsi esimiestaidoista ja persoonasta, myös onnistumisen mahdollistavista puitteista. Esimiehelle tulee taata työrauha ja mahdollisuus keskittyä olennaisten tekojen toteuttamiseen. Aarnikoivun (2013) mukaan olennaiset teot ovat esimiestehtävän haltuunotto ja rakentava vaatiminen, kulttuurin tavoitteellinen kehittäminen, sitkeä esimiestyön perusasioiden toteuttaminen, ratkaisukeskeisyys, palautteiden hyödyntäminen ja henkilökohtaiseen tehokkuuteen panostaminen.

Järvinen (2001) määrittelee esimiehenä onnistumisen lähtökohdaksi sen, että johtaja ymmärtää oman tehtävänsä merkityksen ja käyttää siihen liittyvää valtaa työyhteisön parhaaksi. Myöskään Järvinen (2001) ei pidä esimiesroolia syntymälahjana vaan tehtävänä jonka voi oppia. Esimiehen onnistumisen edellytyksiksi

hän kuvaa halun johtaa, keskustelukyvyn ja jämäkkyyden sekä omien tunteidensa hallinnan.

2.1 Suorituksen johtaminen

Johtamisen tulisi olla konseptoitua, määriteltyä ja prosessoitua, jotta siitä saataisiin kaikki irti. Kuitenkin hyvin usein hyvä tai huono johtaminen ymmärretään esimiehen persoonasta kumpuavana asiana. Jos esimiestyö rakentuu organisaatiossa vain esimiesten sisäsyntyisten ominaisuuksien varaan, joudutaan helposti tilanteeseen, jossa esimiestyön laatu riippuu yksittäisen esimiehen osaamisesta. Tästä seurauksena on esimiestyön epätasaisuus ja epätasalaatuisuus. (Aarnikoivu 2013).

Järvinen ym. (2014) määrittelee suorituksen johtamisessa esimiehen kolmeksi ydintehtäväksi tavoitteet ja odotukset toiminnalle, ohjaava vuorovaikutus ja palaute ja kehittävä valmentaminen. Johtamisen perustana on määrittää mitä tavoitellaan ja mitkä ovat keinot sen saavuttamiseen. Tämä onkin usein jo se ensimmäinen sudenkuoppa mihin suorituksen johtaminen voi kariutua. Liian usein tavoitteiden kuvitellaan olevan kaikille selvät eikä saavuttamisen keinoja käydä läpi henkilökohtaisesti tai yhteisesti. Tavoitteet ja niiden edellyttämän toiminnan ymmärtäminen onkin syytä käydä huolella läpi henkilöstön kanssa, ja niihin on hyvä palata säännöllisin väliajoin. Toinen suorituksen johtamisen tärkeä väline on jatkuva palaute. Motivaation ja kehittymisen kannalta työntekijä tarvitsee sekä vahvistavaa että korjaavaa palautetta, ja nämä auttavat löytämään ja pitämään halutun suunnan.

Johtaminen on vuorovaikutuksellinen käsite, johon liittyy kolme elementtiä: vaikuttajaosapuoli, vaikutettava osapuoli ja työyhteisön tavoite (Jalava 2001, 10). Toisin sanoen, johtamista tapahtuu kun työntekijöihin vaikutetaan niin, että työskentely vie kohti organisaation tavoitteita. Esimiehellä tulee olla rohkeutta vaatia tiimiltään hyviä suorituksia. Tulosten vaatiminen on myös arvostamista. Jos esimies ei vaadi tuloksia, ei hän myöskään arvosta tiimiläisten työtä (Rummukainen 2007, 38).

2.2 Valmentava johtaminen

Nykypäivänä työ halutaan kokea merkityksellisenä ja siitä halutaan innostua yhä uudelleen ja uudelleen. Näihin työelämän uusiin tarpeisiin on syntynyt ja kehittynyt esimiestyön kehittämisen malli mitä kutsutaan valmentavaksi otteeksi esimiestyössä. Valmentavassa esimiestyössä korostuu yhdessä tekeminen ja ryhmän osaamisen ja voimavarojen valjastaminen yhteisen tavoitteen eteen. Tämän toteuttaminen vaatii tasavertaista suhdetta esimiehen ja johdettavien välillä, ja jokaisen tiimiläisen tulee ottaa ja kantaa paljon vastuuta. Alaisten kanssa luodaan vuorovaikutussuhde, jossa keskustellaan avoimesti kehittämisen tavoista, keinoista ja esteistä. Vastuu sitouttaa ja kannustaa näin pyrkimään parempiin tuloksiin ja ponnistelemaan yhteisen tavoitteen eteen. Alaiset ovat itse aktiivisessa roolissa oman kehittymisensä varmistamisessa. Esimiehen tehtävä ei valmentavassa otteessa ole tietää ja kertoa, vaan osallistaa, valtuuttaa, kysyä, haastaa ja ennen kaikkea kannustaa. Työ pyritään luomaan merkitykselliseksi ja innostavaksi, jolloin yksilön oma hyvinvointi ei ole esimiehen tai työyhteisön vastuulla, vaan jokaisen omalla vastuulla, koska onnellisuuden ja tyytyväisyyden kokemukset ovat hyvin subjektiivisia. (Kupias ym. 2014, 139; Ristikangas & Grünbaum 2014, 14-16.)

Valmentava esimiestyö perustuu siihen, että esimies uskoo ja luottaa alaisiinsa ja heidän kykyynsä löytää ratkaisuja työssä esiintyviin haasteisiin ja ongelmiin. Tukea antamalla he pystyvät kehittymään lisää ja saavuttamaan tavoitteensa. Valmentavassa esimiestyössä avainroolissa ovat oivalluttavat kysymykset sekä arvostava kuuntelu. (Kupias ym. 2014, 141.)

Perinteinen johtaminen	Valmentaminen
Esimies tietää ja kertoo, mitä pitää tehdä.	Valmentajalla on monia eri rooleja ja tehtäviä.
On olemassa valmis vastaus ja ohje.	Kysytään.
Toimitaan mallin/prosessin mukaan, jonka johto/esimies on luonut.	Huomioidaan muiden mielipiteet ja kokemus.
Tehdään mitä on ohjeistettu.	Osallistetaan suunnitteluun, tekemiseen ja arviointiin.
Käsketään ja käytetään pakotteita.	Toimitaan imuohjautuvasti ja vapaaehtoisesti - sitoutuen.
Työskennellään yksin.	Tehdään yhdessä.
Pidetään monologia.	Käydään dialogia ja dialogia.
Ollaan hiljaa, kun asiat ovat hyvin - ongelmista huomautetaan.	Kannustetaan, innostetaan ja arvioidaan jatkuvasti.
Vältetään ja pelätään virheitä.	Tehdään kokeiluja ja opitaan virheistä.
Ollaan itsekseen tyytyväisiä.	Juhlistetaan pieniä onnistumisia.

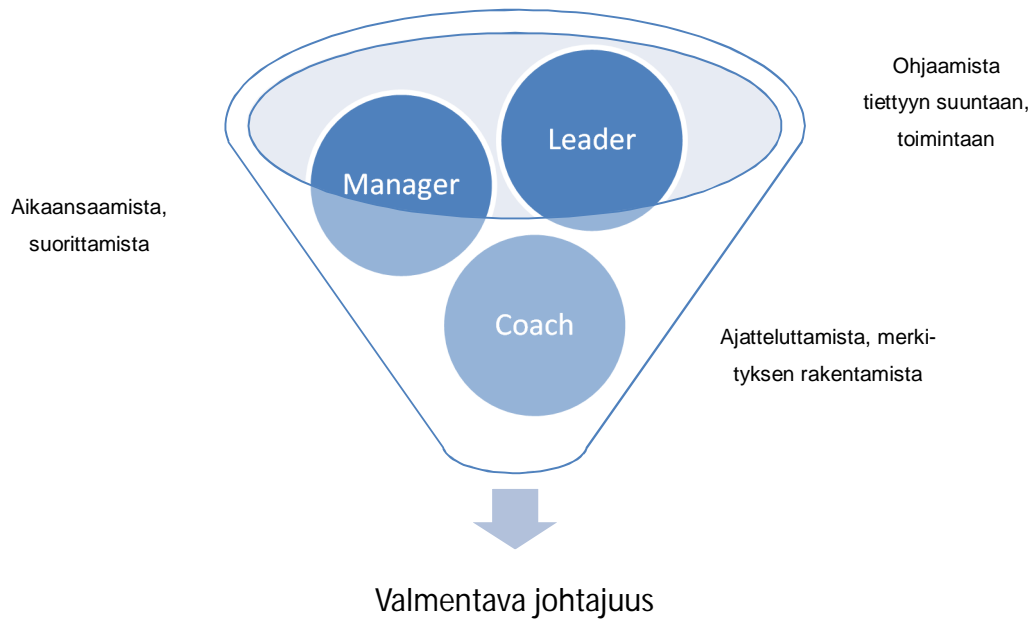
Kuva 1. Perinteisen johtamisen ja valmentamisen erot (Ristikangas & Grünbaum 2014, 17.)

Valmentavan esimiehen roolit

Käsite ”valmentava esimies” kuvaa esimiesroolin kaksi ulottuvuutta – vastuun ja laadun. Esimies on henkilö, jolla on vastuu hänelle osoitettujen työntekijöiden työpanoksesta ja joka edustaa työnantajaa. Tämä vastuu on kirjattu myös Suomen lakiin. Tästä syntyy esimiehen oikeus ja velvollisuus kertoa mitä työntekijät työssään tekevät ja toisaalta asettaa heille myös työn tavoitteet. Työntekijälläkin on vastuunsa. Työntekijällä on oikeus ja velvollisuus tehdä hänelle osoitettua työtä. (Ristikangas & Grünbaum 2014).

Valmentamisella viitataan esimiestyön laatuun. Ristikankaan ja Grünbaumin (2014) mukaan valmentavan otteen tavoitteena on kasvattaa toisista entistä parempia, osaavampia ja kykenevämpiä ammattilaisia. Valmentava esimies tähtää yhteiseen menestymiseen, tilanteeseen jossa yhteistyö ja vastavuoroisuus johtavat yhteiseen tavoitteeseen. Arjessa valmentava esimies panostaa pitkäjänteiseen ja tavoiteorientoituneeseen kehittämiseen, joukkueen rakentamiseen ja haluun kehittyä. Valmentavan esimiehen on kyettävä irrottautumaan omasta asiantuntijuudestaan niin paljon, ettei hän hae kunniaa omalla tietämyksellään. Valmentajan tavoitteena on kasvattaa alaisistaan parempia ja osaavampia työntekijöitä.

Valmentavalla esimiehellä on käytössään erilaisia toimintatapoja eli rooleja (kuva 2). Esimiestyötä kuvataan usein ihmisten johtamisen eli leaderin ja asijahtamisen eli managerin roolien kautta. Valmentavalla esimiehellä on näiden lisäksi vielä kolmas rooli – coach. Esimiehen onkin syytä hyödyntää näitä kaikkia eri tapoja toimiessaan esimiehenä, sillä kaikissa on omat parhaat puolensa ja löytyy paikkansa niiden käyttämiselle.



Kuva 2. Valmentavan johtajuuden ydinroolit (Ristikangas & Ristikangas 2010, 38).

Ristikangas & Grünbaum (2014) määrittelevät roolien ominaisuudet seuraavasti. Managerin roolissa esimies huolehtii asioiden ja prosessien toiminnasta sekä laakisäateisistä velvoitteista, ja että ihmiset tekevät oikeita asioita oikein. Manageri luo puitteet ja rakenteet toiminnalle. Leaderin roolissa esimies näyttää suuntaa ja esimerkkiä, ja varmistaa että ihmiset kulkevat yhdessä tätä kohti. Leadership-johtamisessa esimies myös innostaa ja osallistaa joukkojaan. Coachin roolissa esimies oivalluttaa, sparraa ja auttaa valmennettaviaan löytämään omat vahvuutensa ja potentiaalinsa. Coachin tulee lisäksi olla kiinnostunut, kuunnella ja olla läsnä. Coach pyrkii synnyttämään valmennettavissaan spontaania innostumista, vastuunottoa ja sitoutumista yhteiseen tavoitteeseen. Joidenkin määritelmien mukaan esimies ei voi olla puhdas coach, koska coaching-suhde edellyttää riippumattomuutta ja ulkopuolisuutta. Esimiehellä ja alaisella on aina

riippuvuussuhde ja esimies on osa tiimiä. Valmentava esimiestyö ammentaa kuitenkin paljon oppeja coachingista. (Kupias ym. 2014, 140-142.)

Valmentavan esimiehen toimintatapoja

Valmentavan esimiestyön tehokkuus syntyy johtamisen kohteesta eli alaisesta ja tehokkaimmasta tavasta saada pysyvää oppimista aikaan. Esimiehen tulee kyetä kirkastamaan tavoitteet, auttaa alaistaan löytämään keinot niiden saavuttamiseksi ja tukea ja antaa apua. Valmentava esimies peilaa alaisensa tekemistä, antaa aktiivisesti kannustavaa palautetta ja lisäksi nostaa esiin kehittämistä vaativia osa-alueita. Koska valmentavassa johtamisessa vastuuta annetaan hyvin paljon alaiselle, sopii se parhaiten työntekijöille, joilla on jo jonkin verran kokemusta ja tietoa omasta toiminnastaan. (Kupias ym. 2014, 141-142.)

Valmentavan esimiehen tärkein työkalu ovat avoimet kysymykset, ja ne alkavat sanoilla mitä, miten, milloin ja missä. Avoimeen kysymykseen ei ole välttämättä yhtä oikeaa vastausta, ja vastauksen antaminen vaatii vastaajalta eli alaiselta oman näkemyksen esiintuomista. Parhaimmillaan avoimeen kysymykseen saadaan vastaus jota vastaaja ei tiennyt itsellään olevankaan. Esimiehen kannalta avoimet kysymykset ovat helpompia silloin, kun esimies ei tiedä oikeaa tai parasta mahdollista vastausta, vaan aidosti haetaan uusia ajatuksia ja näkökulmia. Avointen kysymysten esittämiseen liittyy myös toinen tärkeä toimintatapa eli arvostava kuuntelu. Siinä kuuntelija eli esimies pyrkii kuuntelemaan alaistaan ilman omia ennakoasenteitaan ja -ajatuksiaan. Arvostavaan kuunteluun kuuluu myös ajan antaminen alaiselle kertoa ajatuksistaan ja ideoitaan. (Kupias ym. 2014, 143-146.)

Valmentavaan esimiestyöhön kuuluu myös vastuun antaminen alaiselle. Esimies ei tee asioita alaisen puolesta vaan auttaa häntä asettamaan ja saavuttamaan tavoitteitaan. On tärkeää, että esimies uskoo alaisensa kykyyn ja halun kehittyä ja oppia. Vastuun antamisessa vaikeaa on yleensä se, että esimies ei pysty luottamaan alaiseensa. Esimies pelkää, että asiat tehdään eri tavalla kuin miten hän on ajatellut. (Kupias ym. 2014, 146.)

Jokainen tarvitsee työssään myös kehittävää palautetta. Usein palautetta annettaessa halutaan suoraa muutosta tuloksiin tai toimintaan eikä palautetta nähdä

oppimisen välineenä. Kupias ym. (2013) on kuitenkin todennut, että parhaimmillaan palaute kuitenkin edistää työntekijöiden itsetuntemusta, työilmapiiriä, parantaa työsuorituksia, ruokkii oppimista ja oikeanlaista tekemistä. Palautetta annettaessa tulee kuitenkin huomioida työntekijät yksilöinä, sillä he voivat olla hyvin erilaisia palautteen vastaanottajina. Hyvää ja positiivista palautetta kannattaa antaa useasti aina tilaisuuden tullen, ja korjaava ja rakentava palaute tulisi niputtaa isommiksi kokonaisuuksiksi. (Kupias ym. 2014, 151-152.)

2.3 Coaching

Coaching on toimimista kumppanina asiakkaille ajatuksia haastavassa ja luovassa yhteistyöprosessissa, joka inspiroi asiakkaita maksimoimaan henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalinsa. Näin kuvaa Kansainvälinen coaching-yhdistys ICF (2008, epävirallinen käännös) coachingin käsitteen. (Carlsson & Forssell, 2008, 21.)

Suomen Coaching-yhdistys (2008) määrittelee coachingin yksityiskohtaisemmin seuraavasti:

Coaching auttaa asiakasta fokuusoimaan ajatteluaan ja toimintaansa, saavuttamaan tavoitteitaan sekä suunnittelemaan toimintastrategioita. Sen avulla saadaan aikaan punnittuja päätöksiä, reflektointia oppimista ja syvempää kehitystä. Coachingista saa välineitä kasvaa omissa rooleissa ja intoa oman tavoitteen saavuttamiseen.

Coachingissa tähdätään valmennettavan yksilön tai organisaation kokonaisvaltaiseen kehitykseen, kasvuun, tasapainoon ja ekologisuuteen parantamalla asiakkaan suorituskykyä ja toimintatapoja. Coach auttaa valmennettavaa ihmisenä ja yksilönä kehittymään ja hyödyntämään koko nykyisen ja käyttämättömän potentiaalinsa. Näin valmennettava saavuttaa ja myös ylittää omat tavoitteensa ja auttaa koko organisaatiota menestymään.

Yritykset, joiden henkilöstö tekee yhteistyötä coachin kanssa, saavuttavat huomattavia parannuksia sekä yksilötasolla (mm. yhteistyö paranee merkittävästi, sitoutuminen ja työtyytyväisyys kasvavat ja erilaiset ristiriitatilanteet vähenevät) että yritystasolla (mm. tuottavuus, laatu ja tulos kasvavat, asiakastyytyväisyys paranee ja organisaation sitoutuminen vahvistuu). (Carlsson & Forssell, 2008, 21-22.)

Carlsson & Forssell (2008) kirjoittavat coachingin koostuvan viidestä peruspilarista

- usko valmennettavan voimavaroihin
- valmennettavan suunnitelman kunnioittaminen
- eri elämänalueiden tasapaino

- toiminta ja tiedostaminen
- joustava ote.

Coachingin lähtökohtana tulisi olla, että valmennettavalla on kaikki tarvitsemansa voimavarat jo käytössään eikä valmennettava tarvitse korjaamista hänen edetäkseen tavoitteissaan. Valmennettava saa tukea coachingista oman suunnitelmansa mukaiseen kehittymiseen eikä siksi, että jokin asia ei toimi. Voimavarat eivät kuitenkaan ole sama asia kuin taidot, ja uusia taitoja voi ja usein oppiikin prosessin aikana. Pää tavoite on kuitenkin aina valmennettavan omien oivallusten saaminen siitä, miten itse haluaa kehittyä ja näitä oivalluksia seuraavassa toiminnassa. Oivaltavan coachin tehtävänä onkin houkutella esille valmennettavan omat vastaukset ja vahvistaa hänen omaa uskoaan niihin. (Carlsson & Forssell, 2008 54-55; Kupias ym. 2014, 246.)

Coachin tärkeä tehtävä on valmennettavan suunnitelman ja tavoitteen kunnioittaminen. Suunnitelmia voi olla enemmän kuin yksi ja ne voivat olla eri kokoisia. Suunnitelma ei välttämättä ole valmis tai olemassa heti coaching-suhteen alussa mutta coachin tehtävä on myös auttaa sen kirkastamisessa prosessin aikana. Tällöin tulisi panostaa enemmän suureen suunnitelmaan. Suuren suunnitelman ei tarvitse olla mahtipontinen tai maailmaa syleilevä mutta sen tulisi aina olla luonteeltaan eettinen. Tehokas coaching pohjautuu aina haluun saavuttaa jotain hyvää ja coachin tavoitteena on auttaa valmennettavaa etenemään kohti tämän omaa suurta suunnitelmaa ja auttaa pitämään se mielessä. Coaching voi tukea myös laajempaa oppimista, kuten vuorovaikutuksen kehittymistä sekä auttaa muutostilanteissa ja työssä jaksamisessa. (Räsänen 2007; Carlsson & Forssell 2008, 57-60; Kupias ym. 2014, 246.)

Vaikka coachingia tarkastellaan nimenomaan työssä tapahtuvana valmentamisena ja henkilön kehittymistä työntekijänä, on hyvin tärkeää ymmärtää, että jollain toisella elämänalueella olevat häiriötekijät voivat vaikuttaa haitallisesti coaching-prosessiin, mikäli niitä ei huomioida. Näiden häiriötekijöiden tiedostaminen ja niihin puuttuminen voi tehostaa prosessia huomattavasti. Tämän vuoksi on hyvä kartoittaa valmennettavan kokonaistilanne eri elämäntilanteiden osalta ennen kuin lähdetään toteuttamaan itse coachingia. (Carlsson & Forssell, 2008 61-62.)

Coachingissa pyritään aina pääsemään eteenpäin valmennettavan suunnitelmissa, kartuttamaan valmennettavan itsetuntemusta ja edistämään tämän tietoisuutta omista toimintatavoistaan ja valintamahdollisuuksistaan. Toiminta ja tiedostaminen muodostavat yhdessä tasapainoisen lopputuloksen. Jos coaching keskittyisi pelkkään toimintaan, päädytään helposti tilanteeseen, jossa valmennettava hukkaa suunnan koska ei ole oivaltanut omia arvojaan ja motivaatiotekijöitään. Pelkän tiedostamisen lopputulemana on helposti paljon oivalluksia mutta vähän näkyviä tuloksia. (Carlsson & Forssel 2008, 64-66.)

Vaikka coachingiin liittyy paljon sääntöjä ja malleja, on siinä kuitenkin aina hyvä säilyttää joustava ote. Onhan tavoitteena synnyttää oivalluksia, ja niitä voi syntyä parhaiten juuri silloin kun tuttujakin asioita ajatellaan hieman eri tavalla kuin ennen. Joustava ote ei kuitenkaan tarkoita sitä, että coaching-keskustelussa olisi hyvä rönsyillä miten tahansa vaan keskustelulla pitäisi aina olla valmennettavan suunnitelmaa tukeva suunta. Joustavuus on syytä muistaa yksittäisten keskusteluiden lisäksi myös koko prosessissa. (Carlsson & Forssel 2008, 67-68.)

3 Alisuoriutuminen

Työn vaatimusten ja luonteen muuttumisen myötä työpanosta mitataan yhä useammin tuloksilla eikä niinkään töissä käytetyllä ajalla. Toisaalta onnistuvat työntekijät saavat paljon aikaan lyhyessä ajassa. Alisuoriutumisen määrittelemineen on vaikeaa, koska sille ei ole olemassa mitään yksiselitteisiä viitearvoja tai standardia. Koskinen (2013) nimittää alisuoriutumista myös aikaansaamattomuudeksi. Aikaansaamattomuus on passiivisuutta ja sellaisen aktiivisuuden puutetta, mitä työnantajalla olisi kohtuullista odottaa (Koskinen & Dahlström 2018). Nayak & Jahan (2010) määrittelevät alisuoriutumisen potentiaalisen kyvykkyyden ja suoriutumisen välisenä epäjohdonmukaisuutena (Parviainen 2016). Erään määritelmän mukaan (Järvinen 2016) alisuoriutumisesta voidaan puhua silloin kun työntekijä pääsääntöisesti tekee työnsä annettujen ohjeiden mukaisesti mutta ei saa aikaan riittävää ja odotettua tulosta. Haapalainen (2005) kuvaa alisuoriutumisen tasoa ns. tynnyrimallilla. Mallissa kuvitellaan, että joidenkin työntekijöiden tynnyri on yli reunojensa täynnä, jolloin henkilön työsuorite on 120 prosenttia. Näitä henkilöitä kutsutaan työn sankareiksi, eli he menestyvät työssään

erinomaisesti. Keskivertotyöntekijän tynnyri puolestaan on 80 prosenttisesti täynnä ja alimman hyväksyttävän suorituksen raja on 60 prosenttia. Tähän rajaan odotetaan kaikkien työntekijöiden pääsevän, ja mikäli jää tämän alle, on kyseessä alisuoriutuja.

Yleisimmin alisuoriutuminen näkyy työntekijän puutteellisena suoriutumisena soveltuihin tehtäviin ja työn kohtuullisiin vaatimuksiin nähden. Alisuoriutumista voi esiintyä missä tahansa työssä mutta helpoimmin tämä on arvioitavissa johtavassa asemassa toimivien ja myyntityötä tekevien työntekijöiden suorituksissa (Koskinen & Dahlström 2018). Myyntityössä alisuoriutumisesta on kyse silloin, kun työntekijä ei saavuta hänelle asetettuja myynti-, asiakkuus ja aktiivisuustavoitteita. Alisuoriutuminen ei aina ole vain määrällisten tavoitteiden alittamista vaan vaadittava taso voi olla myös laadullinen (Haapalainen 2005). Alisuoriutumiseen liittyy usein myös muita rinnakkaisia ongelmia kuten huolimattomuusvirheitä, myöhästelyä, luvattomia poissaoloja ja työstä kieltäytymistä (Koskinen & Dahlström 2018).

Alisuoriutuminen ei ole kuitenkaan vain työntekijän ongelma vaan pahimmillaan se voi aiheuttaa työnantajalle taloudellista vahinkoa, lisätä kollegoiden työkuormaa ja vahingoittaa työnantajan asiakassuhteita. Työnantajan on kohtuullista edellyttää työntekijältä huolellista ja riittävän ripeää työskentelyä sekä muihin vastaavassa tehtävässä oleviin henkilöihin verrattavaa työpanosta. Tavoiteasetannan määrittelee viime kädessä työnantaja mutta parhaiten työntekijät saadaan sitoutumaan tavoitteisiin mahdollistamalla heidän vaikuttamisensa tavoitteiden asettamiseen. Tavoitteita ei myöskään saa olla liikaa, koska pahimmillaan liiallinen määrä tavoitteita tai liian epämääräiset tavoitteet ohjaavat huomion pois olennaisesta tekemisestä (Kotakorpi 2019). Lähtökohtana on kuitenkin aina työntekijän keskeisin velvollisuus tehdä työnantajan hänelle työsopimuksessa ja esimiehen työnjohto-oikeuden puitteissa määriteltyä työtä. (Järvinen 2016; Penttilä 2017.)

3.1 Alisuoriutumiseen puuttuminen

Jokaisella työntekijällä on oikeus saada selkeästi määritellyt työtehtävät ja tavoitteet ennen kuin hänen kohdallaan voidaan puhua alisuoriutumisesta. Lisäksi

tavoitteiden toteutumista tulee seurata riittävän pitkällä aikavälillä, jonka aikana työntekijällä on myös mahdollisuus korjata suoritustaan. Työnantajan on tuettava työntekijää, jotta hänellä olisi paremmat edellytykset tavoitteiden saavuttamiseen. Työntekijän yksilöllinen tilanne tulisi huomioida toimenpiteissä. Nuorelle tai kokemattomalle työntekijälle on yleensä hyvä järjestää enemmän koulutusta ja perehdytystä kuin kokeneelle työntekijälle. (Järvinen 2016; Penttilä 2017.)

Alisuoriutumiseen suhtautuminen voi olla hankalaa, ja virheellisesti siihen voidaan jättää kokonaan puuttumatta. Tämä tarkoittaa, että alentunutta suoritustasoja siedetään ja se sallitaan. Tällöin työntekijät eivät ole oikeudenmukaisessa asemassa keskenään, koska toisilta hyväksytään odotuksiin nähden heikompi tai vähäisempi suoritus (Tuominiemi). Puuttuminen on kuitenkin tärkeää, sillä haitalliset toimintatavat ja käyttäytymismallit leviävät helposti työyhteisössä. Näin yhden tai kahden henkilön alisuoriutuminen voi vaikuttaa koko tiimin tai työyhteisön toimintaan negatiivisesti. Lisäksi nopea yksittäisen työntekijän toimintaan puuttuminen on helpompaa kuin kokonaisen tiimin suunnan korjaaminen myöhemmin. Hyvä esimies tuntee alaisensa ja tietää heidän tilanteensa, ja pystyy ottamaan huomioon erilaiset poikkeustilanteet. Jokaiselta työntekijältä tulee kuitenkin odottaa normaaliin tasoon palaamista jossakin vaiheessa (Koskinen & Dahlström 2018; Kotakorpi 2019.)

3.2 Alisuoriutumisen syitä

Alisuoriutumisen syitä on lukuisia ja työntekijöiden työsuoritukset voivat vaihdella suurestikin. Vaihtelu voi johtua työntekijöiden kyvykkyydestä tai halukkuudesta ja syyt voivat olla lähtöisin työntekijästä mutta myös työnantajasta.

Työnantajasta lähteviä syitä ovat esimerkiksi se, ettei työntekijöille ole määritelty tai tehty selväksi heille asetettuja tavoitteita. On myös mahdollista, ettei työntekijä tiedä alisuorittavansa vaan luulee työsuorituksensa olevan riittävällä tasolla. Tällöin on usein kyse siitä, ettei työnantaja ole riittävällä tavalla selvittänyt työntekijälle mitä häneltä odotetaan. Syynä voi olla myös suorituksen seurannan ja henkilökohtaisen arvioinnin puuttuminen ja ne voidaan myös laskea työnantajan tehtäväksi. (Haapalainen 2005; Koskinen & Dahlström 2018.)

Työntekijästä johtuviksi syiksi luetaan kyvyttömyys joko fyysisten tai psyykkisten ominaisuuksien puolesta. Työntekijä voi olla soveltumaton tai kyvytön tiettyyn työhön. Soveltumattomuus tarkoittaa, että työntekijällä on jokin henkilökohtainen ominaisuus mikä vaikeuttaa työn kiitettävää suorittamista tai että henkilö ei sopeudu työyhteisöön. Kyse voi olla motivaatiosta, työntekijän luonteesta, asenteesta tai fyysisistä rajoitteista. Tällöinkin tosin työnantajan tulisi pyrkiä järjestämään työt siten, että tehtävät vastaisivat mahdollisimman hyvin yksilön ominaisuuksia ja kykyjä. Jos taas henkilö on kyvytön suoriutumaan työstään, tarkoitetaan sillä usein puutteellista ammattitaitoa. Työntekijän kyvyttömyys voi johtua myös työnantajan puutteellisesta perehdytyksestä ja koulutuksesta. (Haapalainen 2005; Koskinen & Dahlström 2018.)

Räikeitä työntekijän vastuulla olevia alisuoriutumisen syitä ovat laiskuus ja niin sanottu pinnaaminen. Laiskuudesta voi olla kyse silloin, kun työntekijä tietää odotukset työyhteisön jäsenenä ja yksilönä sekä vaaditun suoritustason, ja hänelle on tarjottu apua sekä riittävästi aikaa sen saavuttamiseksi, eikä tästä huolimatta tilanne ole parantunut. Pinnaaminen taas näkyy esimerkiksi töiden välttelynä, ruokataukojen venymisenä ja töiden valikoimisena niin, että pyritään valitsemaan muita kevyempiä ja helpompia tehtäviä. (Haapalainen 2005; Koskinen & Dahlström 2018.)

Inhimillisempiäkin syitä toki löytyy. Ihminen on kokonaisuus ja työntekijän henkilökohtainen elämä ja siinä esiintyvät haasteet heijastuvat helposti myös työpäikälle ja työsuoritukseen. Esimerkiksi läheisen kuolema, avioero tai rahahuolet voivat aiheuttaa hyvänkin työntekijän suistumisen alisuoriutujaksi. Tällaisissa tilanteissa on tärkeää antaa aikaa toipua vaikeasta tilanteesta mutta samalla myös varmistaa, että suoritus palaa vanhalle hyvälle tasolle. Sairastelu ja tätä kautta toistuvat tai pidemmät poissaolot voivat myös heikentää työntekijän suoritusta. Tällöin on esimiehen velvollisuus varmistua sairauspoissaolojen seurannasta, ja toisaalta siitä, että ne eivät johdu jostain minkä voi korjata laadukkaalla johtamisella. (Haapalainen 2005.) Alisuoriutuminen voi olla seurausta myös liiallisesta työkuormasta, jolloin työntekijä alkaa oireilla jäämällä tavoitteistaan (Penttilä 2017).

3.3 Alisuoriutumiseen vaikuttaminen

Kun esimies havaitsee, että työntekijän työsuoritukset eivät vastaa tavoiteltua tasoa, moni esimies kääntää katseensa tähän työntekijään ja alkaa etsiä syitä ensimmäiseksi hänestä. Sen sijaan esimiehen tulisi ensin varmistaa omasta tehtävästään suoriutuminen. Esimiehen tulee kyetä refleктоimaan omaa vaikutustaan työntekijänsä suoritukseen. Tämä voi olla pelottavaa ja raastavaa, koska harva haluaa epäonnistua tai myöntää toisen heikon suorituksen johtuvan itsestään. Haapalaisen (2007) mukaan esimies voi varmistaa selustansa kysymällä itseltään kolme kysymystä. Ensimmäiseksi onko esimies varmistanut, että työntekijä tietää ja ymmärtää yrityksen perustoiminnot ja pystyykö hän sijoittamaan oman työnsä tarpeelliseksi osaksi tätä kokonaisuutta? Toiseksi tietääkö työntekijä mitä hänen tulisi työssään saada aikaiseksi niin määrän kuin laadun suhteen ja miksi? Kolmanneksi mahdollistaako esimies onnistumisen elämykset varmistamalla esimerkiksi tavoiteasetannalla, että työntekijällä on motivoivat tavoitteet? Jos ja kun esimies selviää kysymyksistä puhtain paperein, on syytä kääntyä työntekijän puoleen keskustelemaan alisuoriutumisesta. Tällöin se täytyy todeta yhdessä työntekijän kanssa niin, että myös työntekijä tietää suorituksensa alittavan tavoitetason. Keskustelussa tulee keskittyä ensin siihen mistä sen hetkisen suorituksen ja tavoitetilan välinen ero johtuu. Tämän jälkeen on tärkeää yhdessä keskustellen selvittää miten tilanteen voisi korjata. Kyse ei ole kyttäämisestä ja valvonnasta vaan puheeksi ottamisesta ja välittämisestä, ja tämän tulisi välittyä myös työntekijälle. (Haapalainen 2007.)

Kuten edellä on todettu, syitä alisuoriutumiseen on monia. Näin ollen myös keinoja vaikuttaa alisuoriutumiseen ja työsuoritukseen on paljon. Vaikuttamiskeinoina tässä työssä tarkastellaan tavoiteasetantaa, perehdytystä ja koulutusta, työsuorituksen seurantaa ja arviointia, palautteenantoa ja kehityskeskusteluita.

Tavoiteasetannan keinot

Parhaimmillaan tavoitteet toimivat tehokkaana keinona johtaa toimintaa oikeaan suuntaan. Tavoitteiden tulisi pohjautua organisaation arvoihin, missioon ja liiketoimintastrategiaan. Operatiivisissa tehtävissä tavoiteasetannassa tulee kuitenkin huomioida myös yrityksen tulojen saavuttaminen ja sen vuoksi tavoitteita

johdetaan usein myös jatkuvista prosesseista, ja yrityksen tavoitteet liittyvätkin usein kasvuun tai kannattavuuteen. Tärkeintä tavoitteiden määrittelemisessä on, että olivatpa ne johdettu mistä tahansa, ne ovat kuitenkin yhdenmukaisia ja vievät yritystä samaan suuntaan eivätkä ne ole ristiriidassa keskenään. (Kansanen 2004; Koskinen & Dahlström 2018.)

Jotta työntekijät sitoutuisivat mahdollisimman hyvin asetettuihin tavoitteisiin, tulisi heitä osallistaa niiden työstämiseen. Osallistamisen avulla saadaan kaikki ne henkilöt, joita asia koskee, ymmärtämään tavoitteen sisältö ja miksi juuri sellainen tavoite on asetettu. Usein käy myös niin, että työntekijä itse asettaa tavoitetason korkeammalle kuin mitä esimies sen olisi asettanut. Ihmiset työskentelevät paremmin ja tehokkaammin kun he tietävät mitä heiltä odotetaan ja miten he suoriutuvat. Osallistaminen onnistuu avoimen keskustelun avulla, ja työntekijää voi pyytää itse miettimään mitkä olisivat hänen roolinsa kannalta ne tehtävät ja alueet, joissa olisi tärkeää menestyä ja saavuttaa edistystä. Osallistaminen on vähäisintä silloin, kun tavoitteet tulevat työnantajalta annettuna ja työntekijöillä on vain mahdollisuus kommentoida niitä. Tällaisessa tilanteessa esimiehen tulisi yrittää luoda vaikuttamisen mahdollisuuden tunne keskustelemalla tavoitteista ja vaihtoehtoisista ehdotuksista. Työntekijöiden tulee kokea tavoitteet omakseen voidakseen sitoutua niihin ja nähdäkseen ne mielekkäiksi ja tavoittelemisen arvoisiksi. Yksittäisen työntekijän osallistamisessa ja tavoitteita asettaessa tulee säilyttää yhteys laajempiin tavoitteisiin kuten yksikkökohtaisiin ja koko liiketoimintatason tavoitteisiin. (Kansanen 2004; Isoaho 2007, 118; Koskinen & Dahlström 2018.)

Hyvä tavoite on myönteinen sekä mitattavissa ja saavutettavissa oleva. Hieman laajemmin kuvattuna hyvän tavoitteen asettamisessa tulisi muistaa SMART -muistisääntö, eli tavoitteiden tulisi olla spesifejä, mitattavissa olevia, ajan suhteen seurattavia ja asiaan liittyviä, realistisia mutta haasteellisia sekä tulokseen johtavia. Hyvä tavoite ei kuitenkaan tule määrätynä vaan yhdessä sopien (Koskinen & Dahlström 2018). Kun tavoitetta määritetään, tulisi ymmärtää konkreettisesti tavoitteen saavuttamisesta organisaatiolle saatava hyöty. Se auttaa rajaamaan tavoitetta ja tekee tavoitteesta tavoitellumman. Sellaista tavoitetta, jonka

saavuttaminen ei ole mahdollista tai realistista, ei kannata asettaa. (Kansanen 2004; Pohjanheimo 2015; Moksi 2016.)

Vaikka tavoitteet ohjaavatkin tekemistä, ei kannata antaa periksi houkutukselle asettaa kaikelle tekemiselle tavoite. Tavoitteita tulisi olla niin monta, että tekeminen ei pirstoudu ja fokus pysyy tiiviinä. Kansanen (2004) mukaan tärkeimpiä tavoitteita tulisi olla samanaikaisesti enintään viisi.

Tavoitteista voidaan sopia työntekijän kanssa monella eri tavalla. Sopiminen voidaan tehdä työsopimuksessa tai ne voivat seurata jo työehtosopimuksesta. Myös muu kirjallinen tai suullinen tapa on mahdollinen, yhtenä esimerkkinä kehitys- tai tavoitekeskustelu. Tavoite voi syntyä myös hiljaisesti eli työpaikan vallitsevien käytäntöjen mukaisesti. Hiljaisesti syntynyt tavoitetaso voi olla taso jonka alle jäämisestä esimies antaa moitteita tai taso jonka ylittäville sataa kiitosta. (Koskinen & Dahlström 2018, 40.)

Työsuorituksen seuranta ja arviointi

Tavoitteen asettamisen yhteydessä on sovittava millä kriteereillä työssä suoriutumista arvioidaan. Arvioinnin suorittaa yleensä esimies tai vaihtoehtoisesti joku muu henkilö joka seuraa työntekijän suoriutumista läheltä. Mitattavia asioita voivat olla esimerkiksi myyntitulokset, asiakastyytyväisyys tai vastausaste. Kaikkiin näihin tulee määrittää myös arviointikäytäntö. Kauhasen (2010) mukaan arvioinnissa keskeistä on se, millaista asteikkoa, mittaristoa tai skaalaa käytetään (Koskinen & Dahlström 2018, 43). Yleisimmin käytetyt mittarit ovat tuloskortissa esitetyt mittarit ja tavoitteet. Valpola (2003) toteaa arvioinnissa olennaista olevan sen, että työnantaja ja työntekijä ovat molemmat tietoisia siitä, mitä on sovittu (Koskinen & Dahlström 2018, 43). Suorituksen arvioinnin kannalta tärkeää on myös se, että alin hyväksytty taso on viestitty selkeästi. Tällöin työntekijällä on mahdollisuus varmistaa, että hänen suorituksensa ylittää tämän tason. (Koskinen & Dahlström 2018.)

Arviointiin kuuluu aina myös vertailu. Työsuoritusta verrataan asetettuihin tavoitteisiin mutta myös edellisten vuosien tuloksiin sekä muiden samankaltaista työtä tekevien henkilöiden suorituksiin. Vertailussa tulee ottaa huomioon vallitsevat olosuhteet esimerkiksi taloustilanteessa ja verrokkihenkilön tai verrokkiryhmän

asema ja kokemus. Tämä mahdollistaa vertailun tasapuolisuuden. (Koskinen & Dahlström 2018, 43-45.)

Jotta työtä voidaan arvioida ja tiedetään missä mennään, täytyy työntekijän työsuoritusta seurata. Seuranta ei ole vain esimiehen tehtävä vaan myös työntekijän pitäisi pystyä seuraamaan omaa suoritustasoaan. Seurannan tulee olla systemaattista ja säännöllisesti tapahtuvaa. Seurannan välineet voivat olla moninaiset aina manuaalisesta tukkimiehen kirjanpidosta automaattisiin ja reaaliaikaisiin raportteihin. Myös seurannan pelisäännöt tulee sopia yhdessä työntekijän kanssa. (Koskinen & Dahlström 2018.)

Osaamisen kehittäminen

Menestyäkseen työssään työntekijät tarvitsevat paljon erilaista osaamista. Osaamisen kehittämisessä on tärkeää tunnistaa mitä osaamista työntekijän tulee kasvattaa. Usein oppiminen suuntautuu henkilölle itselleen mieluisiin asioihin. Tämä voi johtaa siihen, että osaaminen kyllä kehittyy mutta kapeammalla alueella tai suuntautuu organisaation kannalta vähemmän merkityksellisiin asioihin. Näin myös osaamiselle tulisi asettaa tavoitteet ja suunnata ne niihin asioihin joista organisaatio hyötyy eniten. (Jalava 2001.)

Perehdytystä tarvitaan silloin, kun kyseessä on kokonaan uusi työntekijä tai kokenut työntekijä ottaa haltuun kokonaan uusia työtehtäviä. Myös uusien työvälineiden käyttöönotto vaatii yleensä perehdytystä. Perehdytyksen tavoitteena on asioiden oppiminen ja ymmärtäminen sekä uusiin asioihin ja työyhteisöön sitoutuminen. Perehdytysprosessi on johtamisen väline. Vaikka yleensä perehdytykseen osallistuu useita henkilöitä, tulee esimiehen aina johtaa perehdytystä, eli varmistaa perehdytyksen organisointi, suunnittelu ja toteutus. Perehdyttäjänä voi esimiehen lisäksi toimia tietty organisaatiossa nimetty henkilö tai esimerkiksi saman yksikön kokeneemmat kollegat, jolloin puhutaan vertaisoppimisesta. (Aarnikoivu 2008; Kupias ym. 2014; Eklund 2018.)

Iso osa oppimisesta tapahtuu arjessa työtehtävien parissa. Yksi työssäoppimisen tapa on tehtäväkierto. Tehtäväkierrossa työntekijä siirtyy määräaikaaisesti toisiin tehtäviin organisaation sisällä, ja sen avulla edistetään hiljaisen tiedon siirtämistä, työmotivaatiota ja kokonaisuuden hahmottamista. Kun tehtäväkiertoa käytetään

oppimisen välineenä, tulisi sillekin asettaa tavoitteet ja se on valmisteltava hyvin. Lyhyt tehtäväkierto voi syventää työntekijän osaamista ja kasvattaa verkostoja mutta pidempi tehtäväkierto mahdollistaa jo osaamisen laajentamisen. Vaikka yrityksissä suhtaudutaan tehtäväkiertoon yleensä positiivisesta, on se kuitenkin vähän käytetty tapa lisätä osaamista. Parhaat tulokset tehtäväkierrolla saavutetaan silloin, kun se perustuu vapaaehtoisuuteen ja työntekijän omaan haluun. (Kupias ym. 2014, 101-102.)

Työssäoppimisen lisäksi myös erilaiset koulutukset ovat hyvä keino lisätä osaamista. Koulutukset voivat olla organisaation sisäisiä koulutuksia tai kaikille avoimia, joista voidaan hakea työelämän yleisiä taitoja. Koulutukset tulisi kuitenkin aina sitoa työntekijän tehtäviin. Pelkkä koulutuksessa käyminen ei tee autuaaksi vaan opittua tulisi soveltaa omaan työhön heti koulutuksen jälkeen ja uuden oppimisen pitäisi näkyä työtehtävissä. Esimiehen tulee tukea tätä esimerkiksi mahdollistamalla harjoittelu ja varmistamalla, että opitut asiat muuttuvat arkipäivän osaamiseksi. (Kupias ym. 2014, 102-105.)

Palautteenanto

Jotta työntekijä voi kehittyä, tarvitsee hän jatkuvaa palautetta työstään. Palautteen tarkoituksena onkin lisätä työntekijän tietoisuutta omasta työkäyttäytymisestään. Toivottavaa käyttäytymistä vahvistetaan positiivisella ja myönteisellä palautteella, ja ei-toivottavaa käyttäytymistä pyritään korjaamaan kehittävällä ja korjaavalla palautteella. Yksinkertaisimmillaan palaute on raportointia siitä, mitä esimies havaitsee, ja palaute on yksi esimiehen voimakkaimmista vaikuttamisen välineistä. Palautteen tulee aina kohdistua tekemiseen eikä koskaan työntekijän persoonaan. Palautteen tulee olla suoraa ja rehellistä, ja pohjauduttava tosiasioihin. Myös organisaation olisi hyvä miettiä yhteistä linjaa siitä, mihin asioihin palautteessa halutaan keskittyä ja minkälaista palautetta lisätä. Palaute, kuten kaikki viestintä, voi olla joko sanallista tai sanatonta. Sanaton palaute näkyy tekoina, ilmeinä ja eleinä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011; Aarnikoivu 2013; Erämetsä 2009; Kansanen 2004; Moksi 2016.)

Palautteenannon painopiste tulisi olla onnistumisissa. Positiivinen palaute ruokkii hyviä tuloksia ja rohkaisee työntekijää kehittymään. Mikäli esimies antaa

enemmän palautetta epäonnistumisista, työntekijä voi kokea palautteen itseensä kohdistuvana eikä korjaava ja kehittävä palaute tällöin tuota toivottua tulosta, ja se koetaan helposti lannistavana. (Aarnikoivu 2013.) Haapalainen (2017) toteaa-kin palautteen antamisen olevan taitolaji. Aika, paikka ja tapa antaa palautetta vaikuttavat vahvasti siihen, miten palautteeseen reagoidaan ja mitä siitä seuraa. Väärin annettu palaute vie työhalut ja turhat kiitokset koetaan teennäisinä. Esimiehen tulee siis harkita tarkoin, miten, missä ja kuinka palautteen antaa mutta antamatta sitä ei voi jättää.

Korjaavan palautteen antaminen koetaan usein hankalaksi ja siinä on helppo epäonnistua. Korjaavan palautteen antamisessa tulisi lähteä aina siitä, että esimies arvostaa työntekijää ja uskoo hänen mahdollisuuksiinsa onnistua hänen tekemistään virheistä tai heikosta suoriutumisestaan huolimatta. Palautteen antaminen ei saa olla vain yksipuolista sanelua esimiehen taholta, ja etenkin korjaavaa palautetta annettaessa on tärkeää antaa työntekijän itsensä arvioida omaa suoritustaan. Kun työntekijä kertoo oman näkemyksensä, voi hän silloin parhaimmillaan itse oivaltaa heikon suorituksen ja siihen johtaneet syyt. On myös hyvä huomata, että korjaavan palautteen antamatta jättäminen on yhtä kuin myönteinen palaute, eli virheellisen toiminnan tai riittämättömän suorituksen hyväksymistä. Korjaavan palautteen yhteydessä tulee myös sopia tavoiteltavista muutoksista tekemisessä sekä siihen tähtäävistä toimenpiteistä ja seurannasta. Korjaava palaute ei saa olla koskaan loukkaavaa ja palautteessa tulisi keskittyä ratkaisuihin ongelmien sijaan. Korjaava palaute tulisi antaa aina kahden kesken. (Erämetsä 2009, 213; Aarnikoivu 2013; Moksi 2016.)

Viitalan (2005) mukaan positiivinen palaute toimii parhaimmillaan erittäin vahvana motivointitekijänä (Moksi 2013). Positiivinen palaute koetaan vaikuttavampana silloin, kun se suunnataan asioihin, joissa työntekijä kokee itsekkin olevansa hyvä ja jotka hän kokee henkilökohtaisesti tärkeiksi. Hyvä palaute myös vähentää suoritukseen liittyvää epävarmuutta, mikä on tärkeää etenkin kokemattomammille työntekijöille tai jos rooli on kokonaan uusi. Positiivisen palautteen vastaanottaminen saattaa kuitenkin olla hankalaa, ja tämä voi johtua osin kulttuurisista tekijöistä. On esimerkiksi olemassa sanonta Kissa kiitoksella elää, mikä kuvaa hyvin suomalaisten suhtautuista positiiviseen palautteeseen. Omia ansioita

vähätellään helposti, vaikkei siihen olisi mitään syytä. Tästä suhtautumisesta huolimatta, todellisuudessa palautetta janoetaan ja siitä ollaan tyytyväisiä. (Aarnikoivu 2008; Haapalainen 2007; Moksi 2013.)

Liukkonen ym. (2006) ovat todenneet, että koska palautteella on niin suuri vaikutus työhön, tulisi esimiehen olla hyvin selvillä ja tietoinen antamansa palautteen määrästä ja laadusta (Moksi 2013, 22). Palautteen riittävän määrän arvioiminen on vaikeaa, koska yhtä ainutta oikeaa vastausta ei ole olemassa. Kuten kaikessa johtamisessa ja valmentamisessa, myös palautteen antamisessa esimiehen tulee osata huomioida alaistensa yksilöllisyys. Palautteen riittävän määrän lisäksi on tärkeää, että palaute annetaan oikea-aikaisesti. Nopea ja tarkka palaute on vaikuttavuudeltaan paras, ja kun siihen yhdistetään selkeät kehitystoimenpiteet, voidaan puhua jatkuvasta suorituksen parantamisesta (Järvinen ym. 2014, 75). Liian myöhään annettu palaute ei saavuta toivottua tehoa, ja tapahtumien todellista kulkua voi olla hankala muistaa pitkän ajan jälkeen. (Aarnikoivu 2008.)

Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja työntekijän välisiä, ennalta suunniteltuja ja valmisteltuja sekä työntekijän kehittymiseen tähtäviä keskusteluja. Keskusteluiden tavoitteena on edistää henkilöstön sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. Kehityskeskusteluissa analysoidaan ja tuodaan yhteen kaikki suorituksen kehittämisen kannalta oleelliset tekijät. Näin ollen myös henkilökohtaiset asiat tulisi olla mukana keskustelussa siltä osin, kun ne vaikuttavat työhön tai työyhteisöön. Kehityskeskusteluiden tulisi olla säännöllisiä ja olla osa järjestelmällistä johtamista. (Aarnikoivu 2008; Aarnikoivu 2016.)

Keskusteluissa pureudutaan menneen kauden suoritustasoon, sovitaan uusista tavoitteista ja arvioidaan pitkän tähtäimen tavoitteiden edistymistä sekä ennen kaikkea lyödään lukkoon työntekijän omaan henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvat tavoitteet ja kehittämistoimenpiteet. Kehityskeskustelussa tehdään organisaation tavoitteista henkilökohtaisia työntekijän tavoitteita ja pohditaan keinoja, miten työntekijä voi omalla toiminnallaan edistää myös koko organisaation tavoitteiden toteutumista. Parhaimmillaan kehityskeskustelut ovat hyvä ja tärkeä johtamisen työkalu mutta huonoimmillaan sekä esimiehen että työntekijän

ajanhukkaa. Huonompaan vaihtoehtoon voidaan päätyä, jos keskusteluun ei panosteta tarpeeksi tai sen tuomaa lisäarvoa arjen keskusteluihin verrattuna ei ymmärretä. Kehityskeskustelussa ei tulisi keskittyä liikaa sen määrämuotoisuuteen vaan aitoon ja avoimeen vuorovaikutukseen. (Kansanen & Cannon 1997; Kansanen 2004; Aarnikoivu 2008; Aarnikoivu 2016.)

Usein kehityskeskustelut pidetään kerran vuodessa mutta sen osia voi myös jakaa useampaan keskusteluun, esimerkiksi tulos- ja tavoitekeskusteluihin. Tämä on hyvä toimintatapa esimerkiksi silloin, kun keskustelu käydään ensimmäistä kertaa. Tällöin työntekijällä ei usein vielä ole tarkkaan tiedossa tavoitteet ja odotettu suoritustaso, joten niiden arvioiminen olisi hankalaa. Varsinaisten keskusteluiden lisäksi ei pidä unohtaa seurantakeskusteluita, joissa teemoihin palataan ja edistymistä arvioidaan ja seurataan. (Aarnikoivu 2016.)

Motivointi

Motivaatio on kaiken toiminnan lähde ja se on vahvasti sidoksissa tavoitteellisuuteen. Jotta työntekijä on motivoitunut, tulee hänen kokea tavoiteltava asia hyödylliseksi ja mielekkääksi. Myös tavoiteltavan asian saavuttamisen todennäköisyys vaikuttaa motivaatioon. Jos tavoite mielletään epärealistiseksi, ponnistelut koetaan turhiksi koska tavoitetta ei kuitenkaan saavuteta. Näissä tilanteissa esimiehen tehtävä on luoda uskoa työntekijän kykyihin ja tavoitteen saavuttamisen mahdollisuuteen. Esimies ei kuitenkaan voi motivoitua kenenkään puolesta tai synnyttää motivaatiota työntekijälle, ainoastaan tukea häntä sen syntymisessä ja ylläpitämisessä. Työntekijä on aina itse viime kädessä vastuussa omasta motivaatiostaan ja motivoitumisestaan. Tästä huolimatta työntekijän motivaatio on kuitenkin mitä suuremmassa määrin esimiestä kiinnostava asia, koska mitä motivoituneempi työntekijä on, sitä suuremman osan käytettävissä olevasta kapasiteetistaan hän antaa organisaation käyttöön. Työntekijän motivaatorakenteiden tunnistaminen on yksi esimiehen olennainen tehtävä ja valmentavan johtamisen perusta. (Aarnikoivu 2008, 153-154; Kupias ym. 2014; Moksi 2016, 13.)

Esimiehen tulee paneutua työntekijän tyytymättömyyden taustalla oleviin tekijöihin mutta myös tunnistaa motivaatioon positiivisesti vaikuttavat tekijät, jotta pystyy vahvistamaan niitä. Aarnikoivun (2008, 156-159) mukaan työntekijän

motivaatiotekijöitä voi selvittää kolmen tarpeen teorian avulla. Teoria koostuu kolmesta tarpeesta; saavuttaminen, liityntä ja valta. Kaikki tarpeet löytyvät jokaisesta työntekijästä mutta tärkeysjärjestys vaihtelee. Motivaatiotekijät voivat vaihdella persoonan lisäksi myös työuran vaiheiden mukaan. (Aarnikoivu 2008, 156.)

Työntekijä, jonka tärkein tarve on saavuttaminen, motivoituu työstä suoriutumisesta ja kaipaa usein haasteita ja itsenäisyyttä, ja kokee lisätyöt palkintona ja luottamuksen osoituksena. Tällainen työntekijä voi kokea esimiehen tuen epäluottamuslauseena ja häiritsevänä, joten esimiehen tuleekin pohtia, kuinka tiiviisti pyrkii tukemaan saavuttamisesta motivoituvaa työntekijää. Esimiehen täytyy kuitenkin ymmärtää, että tällainen työntekijä haalii helposti liikaa töitä eikä tunnista oman jaksamisensa rajoja. Työntekijät, joita motivoi eniten saavuttaminen, osavat yleensä ottaa palautteen hyvin vastaan personoimatta sitä ja ovat itseohjautuvia. (Aarnikoivu 2008, 156-157.)

Henkilölle jonka suurin motivaatiotekijä on liittyminen, kokee tärkeänä sosiaaliset suhteet työyhteisössä. Tämä näkyy muiden kuin varsinaisten työasioiden käsittelemisenä työyhteisössä, ja tällaiselle työntekijälle me-henki ja yhteenkuuluvuus ovat korostuneita merkityksiä. Tällaiset työntekijät eivät vaikuta kaikkein kunnianhimoisimmilta tai työorientoituneimmilta mutta ovat usein tunnollisia ja ovat tyyppillisesti luovia. (Aarnikoivu 2008, 157.)

Työntekijä jonka voimakkain tarve on valta, tarvitsee paljon julkista kiitosta ja tunnustusta, ja hänelle on tärkeää, että hänen arvonsa organisaatiossa tiedetään ja tunnustetaan. Tällaiselle työntekijälle statusarvo on hyvin merkityksellinen ja esimerkiksi tehtävänimikkeellä on suuri vaikutus henkilön motivaatioon. Työntekijä, jolla on vallan tarve, on usein kunnianhimoinen ja päämäärätietoinen ja etenee nopeasti urallaan. Saavuttaminen ja vallan tarve ovat lähellä toisiaan mutta valtaa havittelevat haluavat työssään huomiota ja tunnustusta. (Aarnikoivu 2008, 158.)

4 Esimerkkiorganisaation esittely

4.1 OP Ryhmä

Tutkimuksen esimerkkiorganisaatio on osuustoiminnallinen OP Ryhmä. OP on Suomen suurin finanssiryhmä, ja se koostuu 156 itsenäisestä osuuspankista ja niiden omistamasta keskusyhteisö OP Osuuskunnasta tytäri- ja lähiyhteisöineen. OP:n toiminta on jaettu kolmeen pääliiketoiminta-alueeseen, joita ovat Pankkitoiminnan henkilö- ja pk-yrityksiä asiakkaat, Pankkitoiminnan yritys- ja instituutioasiakkaat sekä Vakuutusasiakkaat. OP:n perustehtävä on edistää omistaja-asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävästä taloudellisesta menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. OP:n palveluksessa työskentelee noin 12 000 henkilöä, ja osuuspankit omistavia omistaja-asiakkaita OP Ryhmällä on noin 1,9 miljoonaa. OP on Suomen johtava asunto- ja yritysrahoittaja. (OP 2019.)

OP Ryhmän strategiset tavoitteet ovat erinomainen työntekijäkokemus, paras asiakaskokemus, 2 miljoonaa omistaja-asiakasta, tuottojen kasvu kulujen kasvu nopeampaa ja kehittäminen tuottamaan. (OP 2019.)

Myös osuustoiminnallisen yrityksen tulee toimia tehokkaasti ja tuloksekkaasti voidakseen toteuttaa perustehtävänsä. Itsenäiset osuuspankit vastaavat pitkälti itse omista liiketoiminnoistaan, hallinnostaan ja henkilöstöstään, mutta apua ja ohjausta on saatavissa OP Osuuskunnasta. OP Osuuskunnassa on muun muassa myynnin johtamisen yksikkö mistä suunnitellaan ja toteutetaan keskitettyä tukea osuuspankkien johdolle. (OP 2019.)

4.2 OP Ryhmän johtamisen toimintamallit

OP Johtaminen

OP Johtamisen (Kuva 3) keskipisteenä on OP Ryhmän visio olla johtava ja veto-voimaisin finanssiryhmä Suomessa niin henkilöstön, asiakkaiden kuin yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien näkökulmasta. OP Johtamisen periaatteilla tavoitellaan parasta asiakaskokemusta, erinomaista työntekijäkokemusta ja toiminnan tehokkuutta. Periaatteet jakautuvat neljään osaan: näytän suuntaa, mahdollistan menestyksen, kannustan oppimaan ja varmistan tulokset. Näytän suuntaa on

periaatteista ensisijainen, jotta kaikki työntekijät tietävät mikä on yhteinen päämäärä ja mitkä ovat jokaisen yksilön tavoitteet ja häneen kohdistuvat odotukset. Mahdollistan menestyksen -periaatteella tavoitellaan itseohjautuvuuden lisäämistä, ja sitä, että kun tavoitteet ovat selkeät, vastuun antamisella ja toimimalla esteitä poistaen jokaisella on mahdollisuus onnistua. Kannustan oppimaan perustuu vahvasti jatkuvaan palautteen antamiseen ja saamiseen sekä rohkeaan kokeilukulttuuriin, jossa opitaan virheistä. Varmistan tulokset -periaatteen kulmakivi on parhaan mahdollisen ratkaisun löytäminen siten, että se maksimoi asiakkaalle luotavan arvon. Myös tulosten seuraaminen ja poikkeamiin reagointi kuuluu tähän neljänteen periaatteeseen. Kaiken tekemisen kivijalkana ovat OP:n arvot ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. (OP 2019)

OP Johtamisen periaatteet



Kuva 3. OP Johtamisen periaatteet (OP 2019).

Myynnin Johtamisen Pelisäännöt

OP Ryhmässä on otettu vuonna 2014 käyttöön myynnin johtamisen toimintamalli nimeltään Myynnin Johtamisen Pelisäännöt. Toimintamalli määrittelee yhtenäisen, laadukkaan ja mitattavan toimintatavan johtaa myyntiä. Myynnin Johtamisen Pelisäännöt ovat kokoelma parhaita käytäntöjä, joita käytetään OP Ryhmässä myyntiä johdettaessa. Se toimii myös toiminnan arvioinnin ja kehittämisen työkaluna ryhmä-, organisaatio-, esimies- ja myyjätasolla. Myynnin Johtamisen

Pelissäntöjen tavoitteena on luoda yksinkertainen ja yhtenäinen pohja myynnin johtamiselle, ja antaa myyjille lupaus laadukkaasta ja systemaattisesta valmentamisesta ja myynnin johtamisesta.

Myynnin Johtamisen Pelissäntöjen taustalla on vuoden 2014 alussa tehty päätös, että OP Ryhmässä halutaan yhtenäinen tapa johtaa myyntiä. Tätä varten perustettiin projekti, jonka vetovastuu oli OPn keskusyhteisössä toimivan myynnin johtamisen yksikössä. Myynnin Johtamisen Pelissäntöjen kokoaminen aloitettiin kartoittamalla OP Ryhmästä ansioituneita myynnin johtajia. Pelissäntöjä työstävään työryhmään valittiin OP Ryhmän osuuspankkien, OP-Kiinteistökeskusten, Pohjola Pankin (nyk. OP Yrityspankki) ja Pohjola Vakuutuksen myynnin johtajia. Työryhmän myynnin johtajille lähetettiin sähköpostilla kysely, jossa kysyttiin mistä asioista heidän mielestään koostuu hyvä myynnin johtaminen. Vastauksina saatiin 1-10 asiaa kultakin myynnin johtajalta ja näistä vastauksista samoja asioita esiintyi 5-7. Myynnin johtamisen yksikkö haastatteli työryhmän jäsenet näistä aihealueista ja haastatteluiden tulokset koottiin myynnin johtamisen yksikön toimesta. Lopullisen muotonsa Myynnin Johtamisen Pelissännöt sai työryhmän koontumisessa. (Lehtinen 2015.)

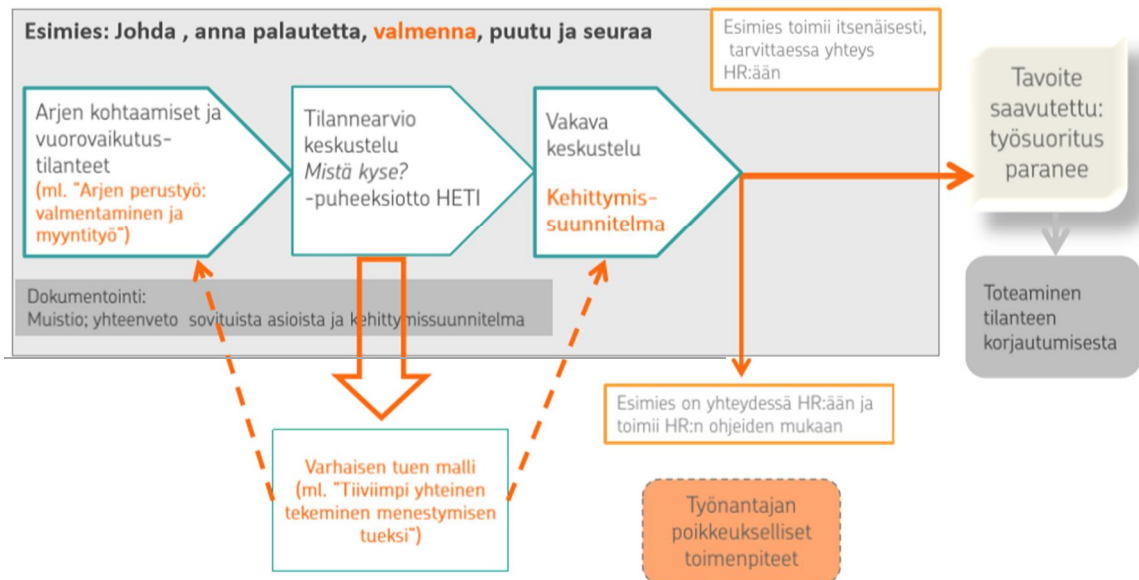
Myynnin Johtamisen Pelissännöt rakentuvat seitsemästä osa-alueesta: Henkilökohtainen tavoiteasetanta, tekemisen suunnittelu, tekemisen ja ajankäytön seuranta, tunnelman ja ilmapiirin johtaminen, valmentaminen, valmentaminen poikkeamatilanteissa ja yhteistyö.

Sittemmin Myynnin Johtamisen Pelissäntöjä on päivitetty muun muassa OP Johtamisen periaatteiden päivitysten myötä.

Tarve muutokseen -malli

OP Ryhmässä on käytössä myös Tarve muutokseen -malli (Kuva 4), minkä tarkoituksena on tarjota raamit tilanteille, joissa työntekijän suoritus ei ole riittävä. Mallin mukaan esimiehen tehtävänä on selvittää mistä työsuorituksen heikentyminen johtuu ja arvioida henkilön toiminta kokonaisuutena. (OP 2015.)

Tarve muutokseen –mallin vaiheet



Kuva 4. Tarve muutokseen -malli (OP 2015)

Mikäli työntekijän työsuoritus heikentyy ja työsuoritus jää toistuvasti heikommaksi kuin muiden samaa työtä tekevien keskimääräinen suoritus, käy esimies työntekijän kanssa vakavan keskustelun. Henkilöllä on mahdollisuus kutsua mukaan keskusteluun henkilöstön edustaja tai muu avustaja organisaation sisältä. Keskustelu sisältää seuraavia asioita:

- Esimies sopii henkilön kanssa, miten todettu ongelma tai kehitystarve ratkaistaan
- Esimies kertoo selkeästi, mitä odottaa, minkä pitää muuttua, millä aikajaksolla ja sopii seurannasta
 - Mitä henkilö tekee, jotta suoritus tai toiminta kehittyy?
 - Mitä tukea hän tarvitsee?
 - Miten esimies voi auttaa?
 - Milloin asiaan palataan?
- Esimies ja henkilö tekevät kehityssuunnitelman ja sopivat seurantajakson tilanteen seuraamiseksi

- Esimies seuraa seurantajaksolle asetettujen tavoitteiden toteutumista ja aikataulua (mitä tehdään, miten tehdään, millä aikataululla, mikä on tavoite, miten mitataan)
- Esimies ja henkilö sopivat kirjallisesti ja allekirjoittavat suunnitelman
- Esimies seuraa systemaattisesti suunnitelman toteutumista ja kirjaa havaintoja viikon-parin välein.
- Esimies selvittää mahdollisten poikkeamien syyt ja tarjoaa tukea.
- Kun henkilön suoritus paranee – esimies huomaa kehittymisen ja kannustaa
- Jos henkilö ei saavuta tavoitteita (henkilöstä johtuvasta syystä), esimies harkitsee varoituksen antamista ja on yhteydessä HR:ään.

5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitä valmentamisen keinoja esimiehellä on käytettävissä työntekijän alisuoriutumistilanteessa, ja miten näitä keinoja käytetään OP Ryhmässä. Lisäksi pyrittiin ymmärtämään mitä alisuoriutuminen työssä tarkoittaa ja mistä se voi johtua. Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, koska lähtökohtana tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen, ja tutkimuksen kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi 2000, 165). Laadullisen tutkimustavan valintaa tukee myös se, että Syrjälän ym. (1995, 12-13) mukaan laadullinen tutkimus soveltuu käytettäväksi hyvin silloin, kun halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla (Metsämuuronen 2000, 14). Laadullisessa tutkimuksessa voidaan myös kartoittaa tutkittavien omia käsityksiä esimerkiksi tietyistä termeistä tai ilmiöistä (Koskinen ym. 2005). Laadullinen tutkimus voidaan toteuttaa joustavasti ja tutkimussuunnitelma voi muoutua ja tarkentua tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2000, 165.)

Laadullisen tutkimuksen tiedonhankintastrategia on tapaustutkimus eli case study. Yin (1983) määrittelee tapaustutkimuksen empiiriseksi tutkimukseksi, joka tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä (Metsämuuronen 2000, 16). Tapaustutkimus on yleisimpiä liiketaloustieteellisissä tutkimuksissa käytettyjä laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Tapaustutkimuksen

tapaus voi olla yritys tai se voi olla toiminnallinen kuten prosessi. Tutkittu tapausmäärä on yleensä pieni, usein yksi tapaus. (Koskinen ym. 2005.) Tapaustutkimuksessa hankitaan tyypillisesti yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta (Hirsjärvi ym. 2000.) Cohenin ja Manionin (1980) mukaan tapaustutkimus sopii tutkimusmenetelmäksi silloin, kun halutaan tutkimustulosten johtavan käytännön toimenpiteisiin (Metsämuuronen 2000, 17). Tapaustutkimuksessa yleisimmin käytetyt aineistotyytit ovat haastattelut ja kirjalliset aineistot. Tapaustutkimuksen ydin ei ole kuitenkaan aineistonkeruumenetelmissä vaan tärkeää on tutkimusasetelma ja tapa rakentaa johtopäätökset. Tapaustutkimuksessa oleellista on tapauksen ymmärtäminen sen yleistämisen sijaan. (Metsämuuronen 2000, 18.)

Opinnäytetyön aineisto hankittiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla eli teema-haastatteluilla. Haastattelun etu muihin menetelmiin verrattuna on sen joustavuus ja mahdollisuus tulkita vastauksia (Hirsjärvi ym. 2000). Koska tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää OP Ryhmän esimiesten käyttämiä keinoja alisuoriutumistilanteissa, haluttiin niistä saada kuvaavia esimerkkejä. Alisuoriutuminen on aiheena melko sensitiivinen, ja myös tämä tukee haastattelututkimusta. (Metsämuuronen 2000; Hirsjärvi & Hurme 2000.)

5.1 Tutkimuksen kulku

Teemahaastattelussa haastattelu kohdistuu ennalta valittuihin teemoihin mutta kysymysten muotoa tai järjestystä ei ole ennalta tarkkaan määritelty (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47). Haastattelun teemat valittiin teoreettiseen tietopohjaan perehtymisen avulla ja haastatteluun tehtiin muistin tueksi haastattelurunko. Haastattelurunko koostui kuudesta teemasta, joiden alla oli useita avoimia kysymyksiä, ja yhdestä taustatietoa keräävästä suljetusta kysymyksestä mikä toimi samalla lämmittelykysymyksenä. Koskinen ym. (2005) mukaan optimaalinen kysymysten määrä on yleensä noin 5-12 kysymystä. Kysymyksiä ei esitetty aina samassa järjestyksessä vaan järjestys ja kysymyksen muoto vaihtelivat haastatteluittain. Viimeinen kysymys oli niin sanottu lopettelukysymys millä varmistettiin, ettei haastateltavalta jäänyt jotain olennaista sanomatta minkä haluaisi tuoda esiin. (Hirsjärvi & Hurme 2000.) Haastattelurunko testattiin yhdellä esihaastattelulla,

jonka tavoitteena oli mitata haastatteluun kuluvaa aikaa ja varmistaa kysymysten toimivuus (Hirsjärvi & Hurme 2000, 72).

Tutkimukseen haastateltiin kahdeksaa OP Ryhmän osuuspankeissa ja keskusyhteisössä toimivaa myynnin lähiesimiestä. Tavoitteena oli haastatella kymmentä mutta kahden haastattelut peruuntuivat. Haastateltavien lukumäärälle ei ole mitään absoluuttisen oikeaa lukumäärää. Kvalen (1996) mukaan tavallisin haastateltavien määrä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on 15 (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58). Liian pienestä haastateltavien lukumäärästä voi hänen mukaansa seurata se, ettei tuloksista voida tehdä tilastollisia yleistyksiä mutta se ei ollut tässä tutkimuksessa tavoitteenakaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58). Haastateltavien lukumäärä arvioitiin kuitenkin riittäväksi, koska vastausten sisältö alkoi toistumaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 60).

Koska tutkimuksessa haluttiin selvittää hyviä käytäntöjä alisuoriutumisen valmentamiseen, haastateltavat valittiin organisaatioista, joissa myyntitulosten tiedettiin olevan hyvät. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa hankitaan yleensä tarkoituksenmukaisesti valitulta kohdejoukolta satunnaisotoksen sijaan (Hirsjärvi ym. 2005, 165). Yksittäiset haastateltavat valittiin myös henkilökohtaisten onnistumisten perusteella. Tutkijan oma kokemus ja tietämys auttoivat tässä, koska tutkija on työskennellyt useita vuosia myynnin johtamisen kehittämisen parissa. Kaikki haastateltavat työskentelevät myös organisaatioissa, joissa on työskennellyt henkilö, joka on ollut mukana rakentamassa Myynnin johtamisen pelisääntöjä.

Haastateltavat pyydettiin haastatteluun sähköpostitse lähetetyllä viestillä. Kun henkilö oli ilmoittanut suostuvansa haastatteluun, lähetettiin kalenterivaraus varsinaisesta haastatteluajankohdasta. Aikaa yhteen haastatteluun oli varattu yksi tunti. Haastattelut toteutettiin yhtä lukuun ottamatta Skype-kokouksena haastateltavien maantieteellisen sijainnin vuoksi. Yksi haastattelu toteutettiin kasvotusten. Haastateltavilta kysyttiin lupa haastattelun tallentamiseen, ja kaikki haastattelut nauhoitettiin joko Skype for business -sovelluksen avulla tai matkapuhelimen sanelinta käyttäen. Haastatteluiden tallentaminen kuuluu teemahaastatteluiden luonteeseen, ja näin varmistetaan, että haastattelussa voidaan keskittyä itse keskusteluun muistiinpanojen kirjaamisen sijaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 92).

5.2 Aineiston analysointi

Ennen kuin aineistoa päästään kunnolla analysoimaan, se tulee purkaa sellaiseen muotoon, että sen analysoiminen on mahdollista (Metsämuuronen 2000, 51). Aineiston purkaminen toteutettiin kuuntelemalla tallenteet ja litteroimalla eli puhtaaksikirjoittamalla haastattelut. Litterointia tehtiin sitä mukaa kun haastattelut valmistuivat. Haastattelut tehtiin yhden viikon aikana ja litterointi oli valmis kahden viikon kuluessa ensimmäisestä haastattelusta lukien. Litterointi voidaan toteuttaa erilaisilla tarkkuuksilla. Tässä tutkimuksessa litterointi on toteutettu sanasta sanaan editoiden, jolloin puhtaaksikirjoituksessa on kirjoitettu kaikki puhutut lauseet ja virkkeet mutta siinä ei huomioitu esimerkiksi taukoja, äänenpainoja tai täytesanoja. Tämä on riittävä taso silloin, kun tutkimuksen kohteena ei ole kieli tai kielen käyttö (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka).

Aineiston purkamisessa käytettiin sisällönanalyysin keinoja. Aineistoon tutustuttiin lukemalla litteroinnit useampaan kertaan. Tämän jälkeen aineistosta poimittiin tutkimuksen kannalta olennaiset asiat. Tästä riisutusta aineistosta ryhmiteltiin toistuvasti esiintyneet tulokset kolmeen pääteemaan. Teemoittamisen apuna voi käyttää miellekarttoja, kuten tässä tutkimuksessa tai muistioita ja graafeja. Aineiston läpikäymiseen tulee teemoittamisen tavasta huolimatta käyttää aikaa, sillä muuten on vaarana, että analyysi on liikaa tutkijan ennako-oletusten mukainen. (Koskinen ym. 2005.) Analysoinnissa käytetyt pääteemat olivat alisuoriutuminen, valmentamisen keinot ja OP:n toimintamallit. Tuloksissa on esitetty suoria lainauksia haastateltavien vastauksista, jotta vastaukset olisivat totuudenmukaisia. Suorat sitaattit myös jäsentävät tekstiä. Aineiston analyysin avulla täydennettiin myös teoretietoa.

6 Tulokset

Taustatietona haastattelussa kysyttiin organisaatiota, jossa haastateltava työskentelee, työkokemusta vuosina eritellen esimiestyön ja muun työkokemuksen sekä sitä, onko haastateltavalla ollut alisuoriutuvaa työntekijää alaisena. Haastateltavat olivat seitsemästä eri organisaatiosta ja keskimääräinen kokemus esimiestehtävistä oli hieman yli seitsemän vuotta. Kaikilla oli lisäksi työkokemusta

OP:lla myös muista kuin esimiestehtävistä. Kaikilla haastateltavilla oli joko tällä hetkellä tai ollut aiemmin alisuoriutuva työntekijä.

6.1 Alisuoriutuminen

Haastateltavilta kysyttiin mitä heidän mielestään tarkoittaa alisuoriutuminen töissä ja miten he sen määrittelevät. Kaikki vastaajat määrittelivät yhdeksi alisuoriutumisen tunnusmerkiksi sen, että työntekijä eivät saavuta hänelle asetettuja myyntitavoitteita.

Mun mielestä se tarkoittaa toistuvaa ja jatkuvaa poikkeamaa tavoitteesta tai tuloksesta.

Kuitenkin lähes jokaisella vastaajalla oli tämän lisäksi myös jokin muu näkemys alisuoriutumisen määritelmästä. Yksi haastateltava koki alisuoriutumisen olevan sitä, että työntekijä ei noudata tiimille sovittua yhteistä tapaa toimia ja tehdä töitä. Tämän kerrottiin heijastuvan tiimin yhteistyöhön ja työntekijäkokemukseen ja sitä kautta myös asiakaskokemukseen ja heikentävän sen myötä tuloksia. Useampi haastateltava nosti alisuoriutumisen merkiksi myös negatiiviset poikkeamat työn laadussa. Kahden esimiehen mielestä alisuoriutumista voi olla myös henkilöllä joka saavuttaa tavoitteensa. Tällä tarkoitettiin sitä, että henkilö ei kuitenkaan käytä koko potentiaaliaan työhön vaan tekee vain vähäisimmän hyväksytyin suorituksen.

Myyntituloksissa alisuoriutuminen mutta myös omassa työssä alisuoriutuminen. Miten tehokkaasti sä toimit, ja annatko sä kaikkes mitä ehkä ois annettavaa. Molempia.

Haastatteluissa pohdittiin myös alisuoriutumisen määritelmää sen keston kautta ja yleisesti on tunnistettavissa pitkäaikainen ja jatkuva eli niin sanottua krooninen alisuorittaminen mikä tulisikin erottaa hetkellisestä huonommasta suoriutumisesta.

Toki tulee aina vaiheita (jolloin alisuorittaa) mutta huolestuttavampaa on pitkän ajan alisuoriutuminen.

Siel on väliaikasia alisuorittajia, jotka ehkä yhden MHS-kauden alisuorittaa mut sit siel on niitä jotka ihan kroonisesti joka ikisen alisuorittaa.

Haastateltavilta kysyttiin myös alisuoriutumisen syitä sekä esimiehen näkökulmastaan että työntekijöiden kertomana. Haastateltavien omista näkemyksistä erottui kaksi pääsyitä; puutteet osaamisessa ja asenteeseen liittyvät syyt.

Osaaminen alisuoriutumisen syynä ilmeni haastateltavien mielestä etenkin tilanteissa, joissa tehtäväkuvaa oltiin laajentamassa ja työntekijän olisi pitänyt ottaa haltuun uutta osaamista sekä silloin kun tehtävä on kokonaan uusi.

Aikaisemmin oli henkilöitä, jotka osasi perusasiat hyvin, että sai työnsä tehtyä mutta sitten saatto olla niitä myynnillisiä haasteita mutta tänä päivänä kun meillä on lähdetty osaamista laajentamaan, on moniosajia, niin meillä on henkilöitä joilla alkaa olla jo vaikeuksia sisäistää kaikkia uusia asioita.

Osaamisen laajennuksen myötä, kun uusia tehtäväkokonaisuuksia on tullu, hyvällekin tekijälle kun on tullu uutta, niin on menny tekeminen sekaisin ja on ollut vähän harjoittelua jonkin aikaa.

Roolinvaihtotilanteet on joskus sellasia missä voi tippua kelkasta.

Henkilö on saanu lyhyen perehdytyksen ja sen jälkeen hyppää töihin niin ei voi odottaa, että on valmis tekijä. Mutta lukujen valossa alisuoriutuu.

Osaamisesta johtuvaksi syyksi mainittiin myös puutteet ajanhallinnassa. Työntekijät eivät kykene priorisoimaan ja organisoimaan omaa työtään. Ajanhallinnan kanssa hyvin läheiseksi ongelmaksi mainittiin aktiivisuuden puute. Tämä ilmenee joko niin, että tekeminen ei kohdistu oikeisiin asioihin tai niin, että aktiivisuutta on liian vähän.

Hänellä on monta eri tekemistä ja itse hallinnoi kalenteria, kukaan ei varaa tapaa-misia, jos ei itse ole aktiivinen. Tuntuu että on täynnä työtä mutta kalenteri näyttää tyhjää. Silloin ei ole työn organisointi kunnossa.

Usein myös aktiviteettien määrä on pienempi verrattuna niihin jotka pärjää paremmin.

Joskus myös uudet työvälineet voivat vaikuttaa työn tuloksellisuuteen. Niitä ei osata käyttää tai niistä ei saada täyttä hyötyä irti.

Asenteeseen liittyvien syiden kuvataan johtuvan motivaation puutteesta. Työtä ei koeta intohimoksi, työn merkitys työntekijälle on vähäinen muiden elämän osa-alueiden rinnalla tai työtehtävä ei ole mieluinen.

Joillakin miun käsityksen mukaan kysymys on ollu ihan asenteesta, joka on joh-tanu.. tai asenne on ehkä ollu oire jostaki semmosesta, että välttämättä sitten

työtehtävät eivät olleet sellasia sen työntekijän mieltymysten tai kiinnostusten kohteitten mukasia, niin ei oo sit löytynyt sitä motivaatiota ja draivia siihen.

Tietyt elämän prioriteettiasiat, työ ei ole tärkein asia elämässä.

Aika usein et onko henkilöllä mielenkiintoa työhön riittävästi. Oma asenne, että onko oikeassa tehtävässä ja herättääkö se työ intohimoa, että pyrkisi niihin tavoitteisiin täysillä vaan suhtautuu vähän välinpitämättömästi.

Yksi haastateltavista mainitsi syyksi myös organisaatiokulttuurin tavoitteiden merkityksellisyyden suhteen. Työntekijöiden kerrottiin työskennelleen ennen kulttuurissa, jossa ei ole totuttu tavoitteisiin.

He on kasvaneet siinä maailmassa, että ei oo välttämättä ollu se työ niin tavoite-ohjattua.

Henkilökohtaisiin asioihin, kuten perheeseen ja terveyteen liittyviä asioita ei nähty kovin merkityksellisinä alisuoriutumisen syinä. Yleensä nämä asiat ovat tulleet esiin muutoin, kuin alisuoriutumisen kautta. Lisäksi näiden syiden vuoksi alisuoriutuminen oli yleensä väliaikaista ja lyhytkestoista.

Haastattelussa esimiehiltä kysyttiin myös työntekijöiden näkemyksiä alisuoriutumisen syistä siten, miten he ovat ne esimiehille kertoneet. Haastateltavat jakoivat syyt vastauksissaan todellisiin syihin ja selittelyihin. Todellisia syyt olivat hyvin yhteneviä esimiesten omien näkemysten kanssa ja näitä mainittiin olevan puutteellinen osaaminen niin koulutustaustan kuin tehtäväkohtaisen osaamisen osalta ja mielenkiinto työtehtäviä kohtaan.

Hänellä ei ole koulutustausta mitenkään kovin korkea, et henkilö on tuonut sen itse esille et on omat haasteensa siinä.

Muutama on sanonut ihan suoraan, että ei kiinnostu myynnillisestä roolista.

Näis kokemuksissa mitä itel on niin he on ollu aika lailla samaa mieltä jollain lailla siitä, että ei pysty, ei kykene hallitsemaan sitä työtä.. ja vaikka halua ehkä on. Ja sitten toiset taas sit ihan myöntää et juuri tää työ ei ole semmosta mitä ihannetilanteessa haluaisi tehdä mutta täytyy jotain tehdä, että saa rahaa elääkseen.

Selittelyksi koettiin syyt missä työntekijä hakee syytä ulkopuolelta kuten työympäristöstä, asiakaskunnasta, työtehtävästä tai ylipäänsä muualta kuin omasta itsestään.

Aina löytyy selityksiä miksi ei. Oma toimenkuva on niin sekava ettei mahdollista tavoitteiden saavuttamista. Aikaa kuluu muuhun kuin siihen, että on mahdollista tavata asiakkaita. Näihin usein vedotaan.

Toisinaan se alisuoriutumisen syy on jotain sellaista, ettei uskalleta kääntää peiliä, mut kun se lähtee aina jokaisesta itsestään. Helppo syyttää muita ja ympärillä olevaa, asiakaskuntaa ynnä muuta.

Jos ei ole omaa näkemystä siitä, että on oma vastuu siitä tekemisestä, ei ole muka annettu mahdollisuuksia, valmiuksia tai ei ole päästetty koulutuksiin. Tietynlaista ulkoistamista.

Haastateltavilta kysyttiin mitä he tekevät, kun työntekijän alisuoriutuminen havaitaan. Kaikki vastaajat kertoivat lähtevänsä liikkeelle keskustelemalla yhdessä työntekijän kanssa. Keskustelussa todetaan tilanne ja pyritään saavuttamaan yhteisymmärrys vallitsevasta tilanteesta. Keskustelussa haetaan syitä alisuoriutumiselle, jotta tiedettäisiin miten lähteä parantamaan tuloksia. Osa haastateltavista piti tärkeänä, että keskustelun pohjalle on olemassa faktaa alisuoriutumisesta. Se voi olla esimerkiksi työntekijän tulosten vertailua tiimin jäsenten tuloksiin. Näin pyritään konkretisoimaan tilanne ja viemään pohja pois selittelyltä. Keskustelussa tavoitellaan myös yhteistä näkemystä siitä, että suoritusta halutaan parantaa. Sekä esimiehen että työntekijän tulee olla motivoituneita muutokselle. Vasta tämän jälkeen on mahdollista miettiä kehitystoimenpiteitä.

Tärkeetä on tehdä selväksi, että taso ei riitä millä henkilö tällä hetkellä toimii tai suoriutuu. Pitää yhdessä pystyä nostamaan tasoa.

On tärkeetä, et päästään samalle viivalle samaan pisteeseen siinä keskustelussa. Että on niitäkin keissejä missä ei oo tapahtunu käytännössä mitään edistymistä vaikka sitä työtä on tehty mutta niissä selkeesti näkyy se, että esimies ja myyjä on eri mieltä et mikä sen myyjän tän hetkinen taso ja tilanne on. Ja sit näitten kans kenen kanssa on edistytty, on päästy semmoseen pisteeseen, että voidaan olla yhtä mieltä siitä, että missä tilanteessa ollaan tällä hetkellä ja missä meidän pitäis olla ja siitä on yhteinen näkemys ja siitä on lähetty miettimään niitä keinoja.

Ensin pitää löytää se yhteinen ymmärrys, että molemmat on sitä mieltä, että halutaan muutosta. Että ensinnäkin esimies uskoo siihen, että myyjä pystyy parempaan ja myyjällä on itsellään tahto lähteä muuttamaan sitä työtä.

Ja sit tärkeintä on edetä faktojen kautta et jotain semmosta mistä ei voi argumentoida et asia ei ole näin. Ja myynnissähan nyt on yksinkertainen, et kun katotaan myyntituloksia. Meil on henkilön luvut ja sit meil on vaik joku tiimin keskiarvo tai joku tällanen ei-yksilöitävä tieto mihin voidaan verrata, ni nehän on semmosia asioita mist ei voi kiistellä.

Haastateltavat kertoivat, että keskustelujen sisältö pyritään pitämään positiivisena. Vaikka aihe on hankala, tulisi siihen suhtautua reippaasti ja ratkaisukeskeisesti. Aihetta pyritään lähestymään työntekijän vahvuuksien kautta ja niitä korostaen.

Alisuoriutumiseen puuttumisessa koettiin tärkeäksi suoran keskustelun lisäksi myös nopea reagointi. Puheeksi ottaminen ei ole välttämättä esimiehillekään helppoa ja mieluisaa, joten se on helppo ohittaa tai lykätä tuonnemmaksi. Tällä ei kuitenkaan saavuteta mitään muutosta parempaan vaan päinvastoin tilanne usein kehittyy huonompaan suuntaan ja samalla ikään kuin sallitaan alisuoriutuminen. Joskus voi olla myös niin, että työntekijä suorastaan odottaa, että häntä autetaan työssään.

Mieluummin aikasemmin kuin että antaa mennä liian pitkälle. Ei se ole esimiehillekään aina mieluisaa ja voimia se vaatii ja henkistä kanttia. Ja helpompaa on välillä, et no huomenna, et ei viel tänään.

Henkilö voi olla helpottunut, että nyt saa tukea ja apua ja jeesiä, tulee innostus, että nyt rupean tekemään ja oppimaan ja otan (itseäni) niskasta kiinni.

Sit kun se on vuosikausia menny ni kukas siihen sitten, et se on vaan hankalampaa sit se suunnan muuttaminen. Se on kaikille reilua et siihen puututaan, se voi olla sille myyjällekin helpotus et siit puhutaan.

Suoritukseen puuttuminen ei toki jää vain yhteen keskusteluun vaan tavoitteena on, että siitä alkaa jatkumo jonka aikana työntekijä saatetaan tavoitteen mukaiselle suoritustasolle tai ainakin tekemisen kurssi saadaan käännettyä. Alisuoriutumisen havaitsemisen jälkeen ensimmäisessä keskustelussa esimies ja työntekijä sopivat toimenpiteistä, joilla suoritusta lähdetään parantamaan. Yleensä tämä johtaa myös tiivistettyyn seurantaan.

6.2 Valmentamisen keinot

Haastatteluissa kysyttiin, minkälaisia keinoja alisuoriutumistilanteessa käytetään, jotta työntekijän suoritusta saataisiin parannettua. Vastauksiksi toivottiin keinoja, joita haastateltavat ovat itse käyttäneet ja joista ovat huomanneet olleen apua. Parhaiten sopivien keinojen todettiin olevan riippuvaisia alisuoriutumisen syistä mutta osa keinoista sopi haastateltavien mielestä tilanteeseen kuin tilanteeseen. Tällaisten keinojen koettiin olevan enemmän osa prosessia kuin erillisiä keinoja.

Jos alisuoriutumisen on todettu johtuvan puutteellisesta osaamisesta, sen korjaaminen koettiin melko yksinkertaiseksi tehtäväksi ja siihen löydettiin keinoja helposti. Kaikki haastateltavat osasivat nimetä useampia tapoja osaamisen kehittämiseksi ja sitä kautta suorituksen parantamiseksi. Jos aukko osaamisessa kohdistui johonkin spesifiin asiaan, kuten vaikkapa tuotteeseen tai tuotealueeseen, koettiin sen korjautuvan parhaiten koulutuksella. Koulutus voi olla organisaation sisäistä tai ulkopuolista. Osaamisen kehittämisen keinoiksi mainittiin myös perehdytys eli työssäoppiminen ja vertaistuki. Nämä koettiin käyttökelpoiksi etenkin silloin, kun tarve oli myyntiosaamisen kasvattamiselle. Vertaistuki tarkoittaa usein yhteisneuvotteluita esimiehen tai kollegan kanssa tai kollegan neuvottelujen havainnointia. Myös oman työn havainnointi esimerkiksi asiakaspuheluiden puhelutallenteita kuuntelemalla mainittiin tehokkaana keinona.

Jos on osaamisesta kiinni, niin se on helpompi ratkaista, kun vaan opettaa asiaa.

Se, et jos hän tekee aina sillä samalla tavalla niin eihän se muutu mihinkään se työsuoritus, niin jollakin tilanteeseen soveltuvalla tavalla pitäis tarjota lisää toimintamalleja joita vois kokeilla, et sais jonkunlaista muutosta aikaseks. Siihen voi auttaa valmentaminen tai sen kollegan havainnointi tai joku opettaminen.

Ajanhallintaan liittyvissä ongelmissa ratkaisuksi nähtiin kalenterin käyttö yhdessä esimiehen ja työntekijän kesken. Kalenterin sisältöä tarkastellaan ja toisaalta sovitetaan mitä asioita työpäivien tulisi sisältää minkäkin verran. Eli tutkitaan mihin aika kuluu tällä hetkellä ja mihin sen pitäisi kulua.

Alussa oivallutettiin, että mitä jos teet näin ja näin, ja se ei ottanut tulta alleen. Sitten vähän voimakkaammin oivallutettiin ja haettiin esimerkkiä, että katsopas kun kollegallakin on näin ja näin, ota tästä mallia. Ja seuraava steppi oli se, että esimies laittoi niitä asioita sinne kalenteriin. Hei nyt teet tuossa tuota, tuossa tuota ja tuossa tuota. Asteittain puuttuminen, alussa annetaan itselle mahdollisuus korjata eikä esimies suoraan tee. Annetaan mahdollisuus oivaltua mutta loppukädessä pitää puuttua voimakkaasti jos muu ei auta.

Asenteeseen liittyvät syyt koettiin hankalimpina ja niihin ei haastateltavilta löytynyt kunnollisia keinoja. Tilanteissa, joissa alisuoriutumisen todetaan johtuvan työntekijän motivaatiosta tai heikosta kiinnostuksesta työtä kohtaan, esimiehet kokevat olevansa melko voimattomia. Tällaisissa tilanteissa keskustelua pyritään joissain tapauksissa ohjaamaan suuntaan, jossa henkilö itse oivaltaisi, että jokin toinen työ voisi olla paremmin hänelle sopiva.

Yksi lajityyppi on sitten se, että on koko ajan selittely ja puolustuskannalla. Se on yleensä vähän tekemättömämpi paikka.

Siihen ei ole aseita, jos henkilön motivaatio ei ole kohdallaan ja on ilmaissut ettei kiinnostosta mutta ei halua vaihtaakaan tehtäväänsä.

Joutunut nostamaan kädet pystyyn, että okei, tätä tilannetta ei vaan muuteta.

Johtuipa alisuoriutuminen mistä syystä tahansa, haastateltavat nimesivät tiettyjä toimintatapoja käytettäväksi aina alisuoriutumistilanteessa. Näitä toimintatapoja olivat systemaattinen ja tiivis tekemisen ja tulosten seuranta, tavoitteiden jakaminen pienempiin ja helpommin saavutettaviin osiin, tavoitteiden ja työn merkityksen varmistaminen ja jatkuva palaute suoriutumisesta.

Systemaattinen ja tiivistetty seuranta tarkoittaa tulosten läpikäyntiä tai raportointia tiiviimmillään useita kertoja viikossa. Yksi haastateltava kuvasi myös tapaa jolla haluaa asettaa työntekijänsä reflektoimaan omaa suoritustaan pyytämällä heiltä viikoittain raportin jossa työntekijät arvioivat kuluneen viikon suoritustaan.

Ja sit tietysti semmosissa, jos sitä halua tai motivaatiota ei löydy ni ei niitäkään voi jättää sit tekemättä. Et kyl niihinki sitä seurantaa sit tietysti tiivistetään ja yhdessä koitetaan luoda niitä tavoitteita et sit vaikka palastella sitä varsinaista tavoitetta pienempii osiin ja lähtee pala kerrallaan nostamaan sitä työsuorituksen tasoa.

Täytyy luoda systematiikkaa ja tehdä suunnitelma mitä tekemällä pyritään parempaan lopputulemaan.

Tavoitteiden jakamisen pienempiin osiin koettiin auttavan työntekijää hahmottamaan vaadittu suoritustaso paremmin kuin jos tavoite on esitetty vain kuukausi- tai jopa vuositasolla. Haastateltavat kertoivat myös alisuoriutumistilanteessa käyttävänsä osatavoitteita. Jos työntekijä on paljon jäljessä tavoitetason mukaisesta suorituksesta, voi tavoite tuntua pilkkomisesta huolimatta liian suurelta. Tällaisissa tilanteissa työntekijä ja esimies sopivat mitä tasoa lähdetään ensiksi tavoittelemaan. Tämän tason tulee olla saavutettavissa oleva ja tuntua työntekijästä myös siltä. Yksi haastateltava oli antanut työntekijänsä määrittää tämän tason, jolloin hän koki, että se motivoisi paremmin työntekijää.

Alussa sovitaan, jos ollaan paljon perässä, välitavoitteita. Mitä me halutaan saavuttaa, missä me halutaan olla vaikka kahden kuukauden päästä. Ja niin, että neuvottelija sitoutuu niihin. (Välitavoitteet) ei tule annettuna esimieheltä vaan henkilö saa määritellä itse mikä se taso on.

Haastateltavilta selvitettiin myös heidän organisaationsa tapaa asettaa tavoitteet. Kaikkien paitsi yhden vastaajan työntekijöillä on henkilökohtaiset tavoitteet. Yhden vastaajan työntekijöillä on tiimitavoite. Kaikkien haastateltavien organisaatioissa tavoitteiden asettamisen tapa on johtaa tavoitteet henkilö- tai tiimitasolle organisaatiotason tavoitteista. Tällä tavalla asetetut tavoitteet tuntuivat joidenkin vastaajien mielestä kaukaa haetuilta ja mahdottomilta saavuttaa.

No meil perinteisesti on valutettu ylhäältä alas ne tavoitteet, et on ryhmätasolla jotkut tavoitteet ja sit ne tulee pankeille ja sit pankeissa palastellaan se tiimeihin ja tiimissä nuppiluvun mukaan myyjälle. Ja sit välillä täl tavalla tulee ihan posketomia lukuja.

Osa tavoitteista on hihasta ravistettuja lukuja.

Haastateltavilta kysyttiin myös, osallistuuko henkilöstö tavoitteiden asettamiseen ja lähes kaikki vastaajat kertoivat tavoitteiden tulevan enemmän annettuna. Yksi haastateltava kertoi osallistaneensa työntekijöitään tavoiteasetannassa kysymällä tiiminsä hyviltä työntekijöiltä tavoitetasoa minkä he näkisivät mahdollisena saavuttaa, ja tämän jälkeen johtaneensa tavoitetasoa näiden vastausten perusteella. Tällainen menettely oli organisaatiossa uutta ja aiheutti hieman hämmennystä tiimiläisissä mutta he kokivat sen kuitenkin hyvänä tapana keskustella tavoitteista.

Lähinnä sillä tavalla, että joiltakin sellasilta henkilöiltä joiden näkemykseen eniten luotti, ehkä kourallinen myyjä, ni tavallaan haistelin vähän sitä, että mitä ne on mieltä, et hei meil on keskimäärin tehty tätä tavoitetta X viime vuonna keskimäärin per naama per viikko tää määrä, et miltä se kuulostaa. Ja sit et no minkä verran teidän näkemys on.

Osalla haastateltavista on ollut esimiehenä mahdollisuus vaikuttaa osittain tavoiteasetantaan. Kaikki vastaajat kertoivat myös, että kaikilla samaa työtä tekevillä työntekijöillä on samat tavoitteet.

Esimiehenä on ollut mahdollisuus osallistua siihen keskusteluun, kun niitä tavoitteita on rakennettu, et minkälaisia asioita siellä ois tärkeitä olla. Ja tietysti mä oon sit oman tiimini kanssa pitkin vuotta (keskustellut) ja koen että pystyn viemään heidän viestiä kyllä eteenpäin. Joitain tavoitteita tulee enemmän annettuna.

Haastateltavilta kysyttiin miten he antavat palautetta suoriutumisesta. Kaikilla vastaajilla on työntekijöidensä kanssa säännölliset myynti- tai valmennuskeskustelut kerran tai kahdesti kuukaudessa, joissa suoriutumista seurataan ja siitä

keskustellaan yhdessä työntekijän kanssa. Erillisten keskusteluiden lisäksi kaikki vastaajat kertoivat antavansa palautetta arjen keskellä. Onnistumisista pyritään iloitsemaan saman tien ja niitä nostetaan esiin aamupalavereissa ja muissa yhteisissä hetkissä. Pääsääntöisesti palautetta pyritään antamaan hyvistä suorituksista ja positiivisella palautteella säilyttämään hyvä suoritustaso tai jopa parantamaan sitä entisestään. Korjaava palaute annetaan henkilökohtaisesti ja se keskittyy annettavaksi mainittuihin myynti- ja valmennuskeskusteluihin. Palaute pyritään antamaan myös aina suoraan, jotta se olisi ymmärrettävä.

Jos ollaan tavoitteessa, pyrin ruokkimaan sitä, et päästäs vielä parempiin tuloksiin.

Henkilökohtaisesti ehkä enemmän niissä meidän kahdenkeskisissä keskusteluissa, varsinkin niistä kehittämispuolen jutuista. Toki niitä hyviä asioita nostetaan sit ihan kaikkien kuullen viikottain ja päivittäin.

Mahollisimman suoraan. Miusta se on se perusta. Kun se ei silottelemalla tai ylenpalttisella hehkuttamisella, ni ei se lopputulos oo välttämättä kovin miellyttävä.

Alisuoriutumistilanteissa palautteella pyritään vaikuttamaan suorituksen muutokseen. Tällöinkin haastateltavat pyrkivät löytämään asioita joista voi antaa positiivista palautetta. Yksi haastateltava kertoi kiinnittävänsä huomiota myös positiivisen palautteen määrään ja pyrkii antamaan sitä niin paljon kuin on mahdollista. Vastaajan mukaan positiivinen palaute tuo hyvää ja sillä on vaikutusta.

Kun saavutetaan pieniä onnistumisia tai päästään eteenpäin niin pitää nopeasti iloita. Kiitos on hyvä ja sillä saa vaikutusta.

6.3 OP:n toimintamallit

Haastateltavilta kysyttiin, ovatko OP:n johtamisen toimintamallit heille tuttuja ja käytetäänkö niitä haastateltavan organisaatiossa. Toimintamallit olivat tuttuja kaikille vastaajille mutta ne olivat käytössä hyvin vaihtelevasti. Myynnin johtamisen pelisääntöjä ei suoraan kukaan vastaajista sanonut noudattavansa tai hyödyntävänsä työssään. Tarve muutokseen -malli on käytössä useimpien haastateltavien organisaatioissa ainakin nimellisesti mutta hyvin harva kertoi sitä noudattaneensa tai hyödyntäneensä sitä. Yksi haastateltava kertoi sen olevan aktiivisessa käytössä.

En mä nää, että me oltas niitä kovin selkeästi toteutettu. Se et me oltas niin jä-mäkästi toimittu, niin ite en koe kyllä niin.

On ollu käytössä ja sen mukaan on niihin alisuoriutumisiin puututtu.

Toimintamallit saivat kaikilta vastaajilta kritiikkiä liiasta kaavamaisuudesta ja jäyk- kyydestä. Muutama haastateltava myös myönsi, että toimintamallit toisivat jä- mäkkyyttä esimiehen työhön mikä tällä hetkellä on etenkin alisuoriutumiseen puuttumisen osalta liian leväperäistä.

On vähän liiankin lepsusti, et napakammin olis pitäny puuttua ja ohjata ja muuttaa sitä suuntaa. Liian useesti oon törmänny siihen, et on vaan annettu olla ja mennä.

Eikös sitä sanota, että jos johonkin tilanteeseen ei olla tyytyväisiä niin yleensä esimies on sen tilanteen silloin myös sallinut eli varmasti peiliin kattomisen paikka itsellä ja toki aikaisemminkin esimiehillä, että on annettu toimia sillä lailla.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

7.1 Tutkimustulosten tarkastelua

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitä valmentamisen keinoja myynnin esi- miehet käyttävät alisuoriutumistilanteessa sekä alisuoriutumisen syitä. Lisäksi tutkittiin esimerkkiyrityksen OP Ryhmän johtamisen toimintamallien käyttöä. Tut- kimuksen tuloksena saatiin selville, että alisuoriutuminen johtuu yleensä joko työntekijän osaamiseen tai asenteeseen liittyvistä syistä. Osaamiseen liittyvien syiden korjaaminen koettiin helpommaksi ja siihen haastatellut esimiehet osasi- vat nimetä toimenpiteitä ja keinoja. Asenteeseen liittyvät syyt koettiin hankalim- pina ja keinot niihin vaikuttamiseksi vajavaisina. OP Ryhmän johtamisen toimin- tamallit olivat melko vähäisessä käytössä eikä niitä koettu arkea tukeviksi mal- leiksi.

Ennen alisuoriutumisen syiden selvittämistä haastateltavilta kysyttiin heidän nä- kemystään alisuoriutumisen määritelmästä. Kaikki vastaajat kertoivat alisuoriutu- misen olevan negatiivista poikkeamaa myyntitavoitteesta ja -tuloksista. Tämä on melko ilmeistä, koska kaikki haastateltavat ovat myynnin esimiehiä ja myynti- työssä työntekijää usein mitataan myyntitavoitteilla ja ne koetaan olevan yhtä kuin työssä onnistumisen mittari. Tämä on myös Koskisen & Dahlströmin (2018) mukaan yleisin tapa määritellä alisuoriutuminen myyntityössä. Kukaan

haastatelluista ei määritellyt alisuoriutumisen mitään raja-arvoja tai yhdessä sovittuja normeja. Tämä kertoo alisuoriutumisen käsitteen olevan hankala ja vaikeasti määriteltävissä oleva. Organisaatioiden tulisikin päättää yleisesti käytettävät rajat ja tunnusmerkit alisuoriutumisen. Tämä mahdollistaisi sen viestinnän myös laajemmin työntekijöille ja näin kaikilla osapuolilla olisi sama ymmärrys asiasta. OP Ryhmän toimintamalleista Tarve muutokseen -malli tuo tähän ratkaisuja, koska mallissa organisaatiota kehoitetaan määrittelemään alisuoriutumisen rajat (OP 2015).

Alisuoriutumisen syitä selvitettiin kysymällä niitä haastateltavilta esimiehiltä sekä esimiehen näkökulmasta että mitä työntekijät ovat heille syyksi kertoneet. Esimiesten vastausten perusteella syyt voitiin jakaa kahteen laajempaan kokonaisuuteen; puutteellisesta osaamisesta johtuviin syihin ja heikosta asenteesta johtuviin syihin. Nämä molemmat kokonaisuudet ovat työntekijästä lähteviä syitä (Haapalainen 2005; Koskinen & Dahlström 2018). Työnantajasta lähteviä syitä nousi esille lähinnä niissä vastauksissa, missä haastateltavat esimiehet kokivat työntekijän kertomat syyt selittelyinä. Näitä syitä olivat muun muassa työtehtävään ja työympäristöön liittyvät syyt. Esimiehen tulisi kuitenkin kyetä reflektoimaan omaa vaikutustaan työntekijänsä suoritukseen, ja varmistaa etteivät selittelyltä tuntuvat syyt ole niitä todellisia syitä. Tämä reflektointi tulisi tehdä aina ennen kuin puuttuu työntekijän alisuoriutumiseen, jotta esimies on varmasti puuttumassa oikeisiin asioihin. (Haapalainen 2007.)

Alisuoriutumistilanteen havaittuaan haastatellut esimiehet kertoivat ottavansa asian esille kahdenkeskisessä keskustelussa työntekijän kanssa. Keskustelussa selvitetään, mistä alisuoriutuminen johtuu ja miten suoritusta pyritään parantamaan. Haapalaisen (2007) mukaan keskustelussa tulee keskittyä ensin siihen mistä sen hetkisen suorituksen ja tavoittilan välinen ero johtuu. Tämän jälkeen on tärkeää yhdessä keskustellen selvittää miten tilanteen voisi korjata. Tämä on myös Tarve muutokseen -mallin mukainen tapa reagoida poikkeamiin tuloksissa ja tavoitteissa (OP 2015).

Tutkimuksessa selvitettiin haastateltujen esimiesten käyttämiä valmentamisen keinoja vaikuttaa alisuoriutumiseen. Kuten alisuoriutumisen syiden osalta, myös keinojen osalta vastaukset voitiin jaotella osaamisen kehittämiseen liittyviksi ja

heikkoon asenteeseen liittyviksi. Osaamiseen liittyviksi keinoiksi nimettiin perehdyttäminen, koulutukset ja vertaisoppiminen. Kupias ym. (2014) mainitsee edellisten lisäksi vielä tehtäväkierron hyvänä keinona kehittää osaamista. Tämä vaikuttaisi olevan kuitenkin harvemmin käytetty tapa. Se voi johtua prosessin kestosta, koska tehtäväkiertojen yleensä suotaisiin olevan hieman pidempiä, jotta niistä olisi hyötyä osaamisen laajentamisen näkökulmasta.

Asenteeseen liittyvien syiden ratkominen koettiin hyvin haastavaksi. Jos alisuoriutuminen johtui työntekijän asenteeseen liittyvistä tekijöistä, kuten motivaation puutteesta tai heikosta kiinnostuksesta työtehtäviä kohtaan, haastatellut esimiehet kokivat olevansa melko neuvottomia. Tällainen tilanne on haastava, koska motivaation on sanottu olevan kaiken toiminnan lähde. Aarnikoivun (2008) mukaan esimies ei voi pakottaa työntekijää motivoitumaan mutta silti esimiehen tehtävä on pyrkiä vaikuttamaan työntekijän motivaatioon positiivisesti. Tässä auttaa muun muassa työntekijän motivaatorakenteiden tunnistaminen, eli esimiehen tulee tietää mistä työntekijä motivoituu ja pyrkiä vahvistamaan näitä asioita arjessa.

Palautteen osalta haastateltavat kertoivat hyödyntävänsä lähinnä positiivista palautetta suorituksen johtamisessa. Myös alisuoriutumistilanteessa pyritään löytämään onnistumisia ja niiden kautta parantamaan kokonaissuoritusta. Positiivinen palaute ruokkii onnistumisia ja antaa näin tekemistä vahvistavan signaalin työntekijälle (Aarnikoivu 2013). Pelkän positiivisen palautteen antamisessa on kuitenkin vaaransa. Korjaavaa palautetta tulisi myös käyttää johtamisen keinona etenkin alisuoriutumistilanteessa, koska sillä pyritään muuttamaan ei-toivottavaa käyttäytymistä. Korjaavan palautteen antamatta jättäminen on sama kuin myönteinen palaute (Erämetsä 2009), joten jos se jätetään antamatta, esimies voi tulla vahingossa hyväksyneeksi alisuoriutumisen.

Kaikki haastatellut esimiehet kertoivat tavoiteasetannan tapahtuvan niin, että tavoitteet ja tavoitetasot johdetaan organisaatiotason tavoitteista. Tällä tavoin asetetut tavoitteet ovat yhdenmukaisia ja pohjautuvat organisaation strategiaan mutta sitoutuminen tavoitteisiin voi jäädä heikoksi. Koskinen & Dahlström (2018, 42) toteavat työntekijän sitoutumisen olevan vähäisintä silloin, kun tavoitteet tulevat annettuna eikä työntekijöillä ole mahdollisuutta vaikuttaa niihin, tai se

rajoittuu ainoastaan tavoitteiden kommentointiin. Tulosten perusteella myös esimiehet kokevat tällä tavoin asetetut tavoitteet joskus epärealistisiksi. Niin esimiesten kuin työntekijöiden tulisi kokea tavoitteet omakseen voidakseen sitoutua niihin kunnolla. Työntekijöitä tulisi osallistaa tavoiteasetantaan esimerkiksi siten, että työntekijä miettii oman työnsä kannalta tavoitteet, joissa olisi tärkeää menestyä ja saavuttaa edistystä. Osallistamisessa tulee kuitenkin muistaa, että säilytetään yhteys laajempiin tavoitteisiin kuten yksikkökohtaisiin ja koko liiketoimintatason tavoitteisiin. (Kansanen 2004; Isoaho 2007, 118; Koskinen & Dahlström 2018.)

Vaikka OP Ryhmän johtamisen eri toimintamallit olivat kaikille haastatelluille tuttuja, niitä tunnustettiin käytettävän hyvin vähän tai ei ollenkaan. Suurin syy tähän lienee mallien kokeminen byrokraattisina ja kankeina. Kuitenkin, kun verrataan saatuja tuloksia ja malleja keskenään, hyvin moni käytännössä toteutettava asia noudattelee mallien sisältöjä. Myynnin johtamisen pelisäännöissä esimiestä kehoitetaan asettamaan tavoitteet, pitämään säännölliset myyntikeskustelut, seuraamaan tuloksia ja varmistamaan ajankäyttö oikeisiin asioihin. Alisuoriutumislanteessa esimiehen tulee pelisääntöjen mukaan tarjota työntekijälle tukea ja apua tarvittaessa ja tehdä suunnitelma korjaaville toimenpiteille. Tarve muutokseen -malli antaa tiiviimmän sapluunan, miten toimia alisuoriutumislanteessa, kun esimiehen arjen perustyö ei riitä. Tätä kaikkea haastatellut esimiehet kertoivat tekevänsä mutta sitä ei osata yhdistää toimintamalleihin. Mallit eivät tietenkään ole olemassa vain mallien vuoksi vaan niiden avulla tähdätään yhteisiin käytäntöihin ja suorituksen parantamiseen. Näyttääkin siltä, että toimintamallien sisältö on jalkautunut tiedostamatta esimiesten arkeen ainakin osittain.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotoimenpiteet

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei voida arvioida samoin kuin määrällisessä tutkimuksessa, missä tässä yhteydessä puhutaan tutkimuksen validiteetista ja reliabiliteetista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka.) Haastattelututkimuksen luotettavuutta tulee tarkkailla tutkimuksen eri vaiheissa, ja siihen voidaan vaikuttaa ennen aineiston keräämistä, sen aikana ja sen jälkeen. Etukäteen aineiston laatuun voidaan vaikuttaa hyvällä haastattelurungolla lisäkysymyksineen. Etenkin teemahaastattelussa tämä on tärkeää, koska käytössä ei ole säännöllistä

kysymyspatteristoa. Haastatteluvaiheen aikana laatu varmistetaan toimivilla haastattelu- ja tallennusvälineillä ja haastattelupäiväkirjalla tai muulla apuvälineellä, johon voidaan tehdä muistiinpanoja esimerkiksi kysymysten toimivuudesta. Haastatteluiden jälkeen aineisto tulisi laadun varmistamiseksi litteroida mahdollisimman nopeasti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185.)

Vaikka laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi poikkeaa määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen arvioinnista, tulisi siinä silti pyrkiä siihen, että tutkimus paljastaa tutkittavien käsityksiä parhaalla mahdollisella tavalla. Koska laadullisessa tutkimuksessa tutkija vaikuttaa aineiston keräämiseen ja tulosten tulkintaan, tulee tutkijan pystyä luotettavuuden varmistamiseksi kuvaamaan tarkasti, miten hän on päätenyt esittämäänsä tulokseen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 189.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan todeta, että edellä mainitut vaatimukset täyttyvät ja niiden kuvaukset löytyvät myös tutkimusraportista. Lisäksi luotettavuutta aineiston suhteen on lisätty sisällyttämällä tulosten raportointiin sitaatteja haastatelluilta henkilöiltä. Kriittikinä tai kehitysehdotuksena voisi todeta tulosten olevan yhden ajankohdan tuloksia. Mikäli tutkimus olisi voitu ajoittaa ajankohtaan, jossa haastateltavalla olisi parhaillaan menossa alisuoriutumistilanne työntekijän kanssa, voisivat tulokset olla vieläkin kuvailevampia ja yksityiskohtaisempia. Haastateltavien määrä tulisi joidenkin teorioiden mielestä olla suurempi, jotta saavutettaisiin saturaatio- eli kylläntymispiste jolloin vastaukset eivät enää tuo uutta tietoa. Aiottu haastattelumäärä oli tässä tutkimuksessa alun perin kymmenen henkilöä mutta se jäi kahdeksaan kahden henkilön joutuessa perumaan haastattelun.

Tutkimus käsitteli alisuoriutumista ja siihen vaikuttavia keinoja esimiehen näkökulmasta. Jotta tuloksesta saataisiin kattavampi ja syvempi, tulisi mukaan saada myös työntekijöiden näkökulma. Tämä voi osoittautua haastavaksi aiheen arkaluonteisuuden vuoksi. Tutkijalla voi olla vaikeuksia löytää kohdejoukkoa eli haastateltavia työntekijöitä jo ihan siitäkin syystä, että tulos- ja tavoitekortit eivät ole julkisia. Näin ollen haastateltavien työntekijöiden löytämisen tulisi perustua esimerkiksi vapaaehtoiseen ilmoittautumiseen. Tämä näkökulma toisi kuitenkin

paljon lisää tehtyyn tutkimukseen, joten sitä voidaan pitää luonnollisena jatkotoimenpiteenä.

Kuvat

Kuva 1. Perinteisen johtamisen ja valmentamisen erot (Ristikangas & Grünbaum 2014, 17), s. 11

Kuva 2. Valmentavan johtajuuden ydinroolit (Ristikangas & Ristikangas 2010, 38), s. 12

Kuva 3. OP Johtamisen periaatteet (OP), s. 30

Kuva 4. Tarve muutokseen -malli (OP), s. 32

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.
- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.
- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki: Infor.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. Esimies ja Coaching. Helsinki: Tietosanoma.
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Espoo: J-Impact Oy.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi – Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Esimies.info. Vaikeat esimiestilanteet. Linjassa Oy. http://esimies.info/Vaikeat_esimiestilanteet.php#VE5. Luettu 6.5.2015.
- Haapalainen, I. 2005. Jämäkkä esimies vaikeiden työsuhdetilanteiden ratkaisijana. Helsinki: Edita.
- Haapalainen, I. 2007. Rennosti tiukka esimies. Helsinki: Edita.
- Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammi.
- Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja. Hyödynnä kritiikki ja villit ideat. Helsinki: WSOYpro.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammi.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.

Järvinen, S. 2016. Helsingin seudun kauppakamari. Kauppakamarilehti. Työn tekijän alisuoriutuminen – Kun työ ei luista. <https://www.kauppakamarilehti.fi/index.php/neuvontapalvelut/tyontekijan-alisuoriutuminen-kun-tyo-ei-luista/>. Luettu 20.4.2019

Kansanen, O. & Cannon, F. 1997. Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.

Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Koskinen, S. & Dahlström, T. 2018. Alisuoriutuminen työssä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kotakorpi, A. 2019. Adeptus. Tunneälykäs johtaja auttaa alisuoriutujat takaisin radalle. <https://www.adeptus.fi/myyntiestteet/hyva-johtaja-auttaa-alisuoriutujat-takaisin-radalle>. Luettu 21.4.2019.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lehtinen, V. 2015. Myyntipäällikkö. OP Osuuskunta. Helsinki. Haastattelu. 7.5.2015.

Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Helsinki: International Methelp Ky.

Moksi, K. 2016. Menesty esimiehenä nykyajassa. Pikaopas valmentavaan esimiestyöhön.

OP. Intranet. Luettu 29.5.2015.

OP. Intranet. Luettu 19.4.2019.

OP. OP Vuosi 2018. <https://www.op.fi/documents/209474/31336404/OP+Vuosi+2018/97c04fb2-a8d7-6b42-004b-3fb3b9856872>. Luettu 20.4.2019.

Parviainen, M. 2016. Yksilön alisuoriutuminen henkilöstöjohtamisen haasteena – Motivaatio alisuoriutumisen syynä ja ratkaisuna. Oulun yliopisto. <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201606032215.pdf>. Luettu 21.4.2019.

Penttilä, M. 2017. Alisuoriutuminen vai ylikuormittuminen? Eilakaisla. <https://www.eilakaisla.fi/blogi/alisuoriutuminen-vai-ylikuormittuminen>. Luettu 21.4.2019.

Pohjanheimo, E. 2015. Työyhteisön vuosi – Sosiaalipsykologinen selviytymisopas. Helsinki: Talentum.

Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Helsinki: Talentum.

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

Rummukainen, T. 2007. Huippupomojen ominaisuudet & tositarinoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Räsänen, M. (toim.) 2007. Coaching ja johtajuus – Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. KvaliMOTV. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>. Luettu 25.5.2019.

Tuominiemi, S. Balentor Oy. Alisuoriutumiseen puuttuminen. <https://www.balentor.fi/alisuoriutumiseen-puuttuminen>. Luettu 21.4.2019.