

Suorituksen johtaminen OP Ryhmässä

Johanna Backman

Sirkku-Maaria Karvinen



Tekijät Johanna Backman, Sirkku-Maaria Karvinen	
Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Suorituksen johtaminen OP Ryhmässä	Sivu- ja liitesivumäärä 81 + 5
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena on suorituksen johtaminen OP Ryhmässä. OP Ryhmä on kotimainen finanssialan toimija, jonka toimialue kattaa koko Suomen. Opinnäytetyö on tehty haastattelututkimuksena ja siinä on haastateltu OP Ryhmässä toimivaa myynnin johtoa, eli esimiehiä, ja myyjiä.</p> <p>Tutkimuksen pääasiallisena tavoitteena oli selvittää, miten OP Ryhmässä johdetaan myyntiä, ja millä esimiesten toimenpiteillä tiimien ja myyjien suoritusta voidaan parantaa. Haluttiin selvittää muun muassa, miten hyvää myyjää saadaan kannustettua entistä paremmaksi myyjäksi ja miten erinomaisen myyjän motivaatio saadaan pysymään huipussaan. Myös esimiesten toimintatapojen eroja haluttiin selvittää.</p> <p>Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena temaattisin haastatteluin ja työ rajattiin nimenomaan myynnin johtamiseen ja suorituksen parantamiseen. Henkilöstön hyvinvointi ja asiakaskokemuksen parantaminen jätettiin rajausten ulkopuolelle. Viitekehyksenä käytettiin kirjallisuutta ja artikkeleita myynnin teoriasta, myynnin johtamisesta sekä johtamisen teorioista. Käsittelimme myös hyvän myyjän sekä esimiehen ominaisuuksia. Teorianä käsiteltiin myös OP Ryhmään liittyviä asioita, ja tehtiin haastattelu OP Ryhmän valmennusyhteistyökumppanirytyksen vastuovalmentajan kanssa.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että sekä tiimin että myyjän menestykseen ja kehittymiseen vaikuttaa se, millaiset mahdollisuudet esimiehellä on käyttää aikaansa vuorovaikutukseen tiimiläisten kanssa. Myös myyjän asenteella ja motivaatiolla on olennainen vaikutus suoritukseen. Tutkimuksessa ilmeni myös, että OP Johtamisen periaatteet eivät ole kovinkaan laajasti käytössä OP:n keskusyhteisön ulkopuolella osuuspankeissa, vaan niissä johdetaan myyntiä lähinnä tavoitejohtamisen keinoin.</p>	
Asiasanat Myynti, johtaminen, transformationaalinen johtajuus, tavoitejohtajuus, suorituksen parantaminen.	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksen toteutus	3
2.1	Tutkimuksen tavoite	3
2.2	Tutkimuskysymykset	3
2.3	Tutkimusaineisto	4
2.4	Tutkimuksen rakenne ja rajaaminen	5
2.5	Tutkimusmenetelmät	5
2.6	Reliabiliteetti ja validiteetti	7
2.7	Opinnäytetyön rakenne	7
3	Myynti	9
3.1	Nykyaikainen myynti	11
3.2	Myyntin mittaaminen	12
3.3	Huippumyyjän tunnusmerkit	13
3.4	Asenne	14
3.5	Työmotivaatio	15
3.5.1	Vahvuuksien kautta valmentaminen	17
3.5.2	Palkitseminen	18
4	Myyntin johtaminen	21
4.1	Management	23
4.2	Myyntin johtaja	23
4.3	Leadership	24
4.3.1	Coaching	24
5	Transformationalinen johtajuus	26
6	Tavoitejohtaminen	30
6.1	Tuloskorttiseuranta	31
6.2	Suorituksen johtaminen	32
6.2.1	Suorituksen parantaminen myönteisillä odotuksilla	34
6.2.2	Palautteen merkitys suorituksen johtamisessa	35
7	Esimiehen ominaisuudet	38
7.1	Esimiehen kompastuskivet	38
7.2	Ajankäyttö	39
7.3	Esimiestyön onnistumisen mittaaminen	41
8	Suoriutumiseen puuttuminen	43
8.1	Welchin 70-20-10 -sääntö	44
9	OP Ryhmä - Kohdeorganisaation esittely	46
9.1	OP Ryhmän strategia	47
10	OP Johtaminen	48

10.1 OP Ketterä – muutosmatka	48
11 Suorituksen johtaminen OP Ryhmässä	50
11.1 Kehityskeskustelut	50
11.2 Myynnin johtamisen kompassi OP Ryhmässä	51
11.2.1 Tavoitteiden asettaminen	52
11.2.2 Tekemisen suunnittelu	52
11.2.3 Tekemisen ja ajankäytön seuranta	53
11.3 Johtajatiimin Tero Niemisen haastattelu	53
11.3.1 Ajankäyttö esimiestyössä	54
11.3.2 Tuloksien vertaileminen	56
11.3.3 Esimiehen osaaminen ja työtehtävät	56
11.3.4 Organisaation toimet tuloksen parantamiseksi	57
12 Haastattelut	58
12.1 Työvaiheet	58
12.2 Esimiesten haastattelut	59
12.2.1 Toimihenkilön oman toiminnan vaikutus suoritukseen	59
12.2.2 Esimiehen ajankäytön ja työnkuvan merkitys	59
12.2.3 Esimiehen osaamisvaade	60
12.2.4 Tuloksien seuraaminen	61
12.2.5 Palautteen antaminen	62
12.2.6 Esimiehen toiveet ja kehitysehdotukset työnantajalle	62
12.2.7 Palkitseminen	63
12.2.8 Eri tasojen suoriutujat	63
12.2.9 Esimiehen motivoituminen ja onnistumiset	66
12.3 Toimihenkilöhaastattelut	66
12.3.1 Motivointiin vaikuttavat tekijät	67
12.3.2 Suorituksen parantamiseen vaikuttaminen omilla toimilla	68
12.3.3 Esimiehen merkitys suorituksen parantamisessa	68
12.3.4 Haasteet ja esteet suorituksen parantamiselle	70
12.3.5 Yhteistyö ja yhdessä tekeminen	70
13 Teorioiden vertaaminen	71
13.1 Transformationaalisen johtamisen toteutuminen haastattelujen perusteella	71
13.2 Tavoitejohtamisen toteutuminen haastattelujen perusteella	72
14 Johtopäätökset ja pohdinta	74
14.1 Ajankäyttö	75
14.2 Tavoiteasetanta ja seuranta	76
14.3 Motivaatio	77
14.4 Poikkeamiin puuttuminen ja kehityskohtien huomiointi	78
14.5 Tiimin suorituksen parantaminen	79

14.6 Tavoitejohtajuuden ja transformationaalisen johtajuuden ilmeneminen	80
Lähteet	82
Liitteet.....	1
Liite 1. Haastattelukysymykset Tero Niemiselle.....	1
Liite 2. Haastattelukysymykset myynnin johdolle	2
Liite 3. Haastattelukysymykset myyjille.....	3

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan suorituksen parantamista erilaisten myynninjohtamisen keinojen kautta. Suorituksen parantamisen ja johtamisen tutkiminen on tämän ajan merkityksellinen aihe monen myyntiorganisaation näkökulmasta, ja oman työemme kehittämisen kannalta koemme aiheen tärkeäksi yksittäiseksi osa-alueeksi.

Työskentelemme myyntiorganisaatioissa finanssialalla, ja yhtenä merkittävimmistä tehtävistämme on saada omat valmennustiimimme suoriutumaan hyvin ja saavuttamaan entistä parempia tuloksia. Jotta pystymme tekemään työemme paremmin, ja jotta työnantajaorganisaatiomme menestyisivät paremmin, haluamme selvittää toimivimmat käytännöt tiimien suorituksen johtamisessa. Koemme, että tutkimuksesta olisi hyötyä myös muille finanssialan esimiehille, myynninjohdolle ja HR-asioiden kanssa työskenteleville.

Kohdeorganisaatioinamme on OP Ryhmän neljä eri pankkia, ja kohdehenkilöiksi valitsimme hyvin työssään suoriutuneita myynninvalmentajia, sekä heidän tiimiläisiään, jotka ovat saavuttaneet hyviä tuloksia.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää esimiehen merkitykselliset toimenpiteet oman tiiminsä suorituksen parantamisessa sekä esimiehen ajankäytön sisällön merkitystä tiimin suoriutumiseen. Tavoitteena on myös selvittää palautteen, seurannan ja palkitsemisen merkityksellisyys toimihenkilöiden onnistumiseen, sekä esimiehen toimenpiteet erilaisten suoriutujien valmentamiseen ja motivoimiseen. Tutkimuksen avulla on tarkoitus saada käsitys siitä, millaisia toimenpiteitä esimiehet tekevät, jotta oman tiimin suoritus paranisi, ja millaiset tekijät vaikuttavat suorituksen paranemiseen. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tehdä kehitysehdotuksia tai toimintasuunnitelmaa organisaatioille, joilla on haasteita suorituksen parantamisessa, vaan saada kokonaiskuva onnistumisista, ja yhteenveto hyvästä suorituksen parantamisen kokonaisuudesta.

Myyntiorganisaation esimiehillä OP ryhmässä on merkittävä rooli tulosityksikön suorituksen paranemisessa. Yhtenä tärkeänä osa-alueena ihmisten johtamisessa on työhyvinvointi ja työntekijöiden jaksaminen. Tässä opinnäytetyössä keskitymme kuitenkin enemmän suoriutukseen ja tuloksiin myynnillisestä näkökulmasta ja rajaamme työhyvinvoinnin aihepiirinä pääsääntöisesti tutkimuksen ulkopuolelle.

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena, koska haluamme tutkia suorituksen parantamiseen vaikuttavia tekijöitä mahdollisimman syvällisesti. Tutkimusmenetelmäksi valitsimme kvalitatiivisen tutkimuksen teemahaastatteluilla toteuttaen. Haastatteluissa

käytämme avoimia kysymyksiä ja keskustelurunkoa, ja kysymykset muovautuvat keskustelun edetessä, kuitenkin alkuperäistä runkoa noudattaen. Haastateltavat henkilöt saavat aiheet ja keskustelurungon ennakkoon tutustuttavaksi valmistautumista varten.

Rajaamme tutkimuksen koskemaan keskisuuria ja suuria osuuspankkeja. Pienimpiä pankkeja emme sisällytä tutkimukseen, sillä niissä työnkuvat poikkeavat suurempien pankkien työnkuvista. Tutkimus koskee lähinnä myynnillistä näkökulmaa, ei niinkään työhyvinvointia. Teoriaa käsitellään johtamisen ja myynnin näkökulmasta.

Käsitlemme johtamisteoriaosuudessa transformationaalista johtajuutta ja tavoitejohtajuutta. Rajaamme opinnäytetyön näihin johtajuusteorioihin, sillä OP Ryhmän johtamisen periaatteissa ilmenee piirteitä molemmista. Perinteisesti OP Ryhmässä on noudatettu tavoitejohtamisen mallia, ja sen periaatteet ovat edelleenkin käytössä monessa OP Ryhmän pankissa. OP Ketterän malli sen sijaan on enemmän transformationaalista johtajuutta ja siitä on myös nähtävissä piirteitä laajemmin OP Ryhmän myynnin johtamisessa.

Teoriaosuudessa emme myöskään käsittele taloudellisen palkitsemisen eri muotoja, vaan käymme tarkemmin läpi aineetonta palkitsemista. Halusimme tehdä rajauksen näin, koska haastatteluissa tuli ilmi aineettoman palkitsemisen hyödyt vahvemmin kuin taloudellisen.

2 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen toteutus, tavoite sekä sen menetelmät. Kuvaamme millaista tutkimusaineistoa olemme käyttäneet ja millä tavoin aineistoa on kerätty. Tutkimusmenetelmät kuvaillaan, ja otamme kantaa tutkimuksen luotettavuuteen.

2.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää, miten OP Ryhmässä johdetaan myyntiä, ja mitkä ovat toimivimmat menetelmät suorituksen parantamista ajatellen. Pääasiallisena tavoitteena oli saada selville, miten heikosti suoriutuvaa myyjää saadaan kannustettua tehokkaampaan myyntiin, kuinka potentiaalista ja hyvää myyjää voidaan auttaa kehittymään vielä paremmaksi myyjäksi, ja miten huippumyymyjillä saadaan pidettyä motivaatiota yllä niin, että hyviin tuloksiin päästään jatkossakin. Tutkimuksessa tutkittiin myös esimiesten johtamistapoja, jotta erot esimiesten käytäntöjen välillä saatiin esille.

Palvelukulttuurista on siirrytty vähän kerrallaan myyntikulttuuriin ja se koskee myös OP Ryhmää. Työntekijöiltä odotetaan tuloksellisuutta ja tehokkuutta. Tarkkuuden ja asiakaspalvelutaidon lisäksi täytyy olla myös tuloshakuinen ja myyntihenkinen.

Tutkimuksen aihe tuli esille, kun keskustelimme omien työnantajanpankkien johdon ja OP Ryhmän HR-palveluiden kanssa. Tarve tämän aihepiirin tutkimukselle nousi esille näiden keskustelujen kautta, ja myös oma mielenkiinnon kohteemme on suorituksen parantaminen omaa työnkuvaamme ajatellen. Tavoitteena on ollut, että OP Ryhmän pankeille, esimiehille ja johdolle olisi hyötyä tutkimuksen tuloksista käytännön työssä myynnin johtamisessa ja suorituksen parantamisessa.

2.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymysten tarkoituksena on tukea tutkimusta ja sen tavoitteeseen pääsyä. Tutkimuskysymyksen avulla ohjataan tutkimusta ja tiedonkeruuta sen pohjaksi. Tutkimuksen taustalla on yleensä tutkimusongelma ja kysymysten avulla olisi tarkoitus löytää siihen vastaus. (Kananen 2014, 36.)

Tässä tutkimuksessamme ydinongelma on se, miten OP Ryhmän myyjä voidaan tukea suorituksen parantamisessa. Tämän pohjalta valitsimme tutkimuskysymyksiksi seuraavat kysymykset:

1. Mitkä ovat esimiehen merkitykselliset toimenpiteet oman tiiminsä suorituksen parantamisessa?
2. Mikä on esimiehen ajankäytön merkitys ja miten esimiehen kannattaa käyttää aikansa, jotta hän mahdollistaisi tiimiläistensä paremman suoriutumisen?
3. Mikä on palautteen, seurannan ja palkitsemisen merkitys toimihenkilön onnistumisessa ja motivoinnissa?
4. Mitä toimenpiteitä tekemällä esimiehen kannattaa valmentaa eritasoisia suoriutujia?

Esimiehen rooli myynnin johtajana on oleellinen, kun mietitään miten myyjät saavat parannettua suoritustaan. Siksi kysymys 1. käsittelee esimiehen toimenpiteitä. Myös kysymys 2. viittaa esimiehen työhön, mutta siinä on keskitytty enemmänkin esimiehen ajankäyttöön, ja yritetty selvittää, onko esimiestyöhön käytettävällä ajalla merkitystä suorituksen parantamisessa. Työn suorittamisen taso riippuu pitkälti työntekijän motivaatiosta, mutta halusimme selvittää, voiko esimies toiminnallaan vaikuttaa työntekijän motivaatioon (kysymys 3.). Lopuksi halusimme selvittää käytännöt toimet, joita esimies voi tehdä, jotta eri tasoiset suoriutujat kehittyisivät työssään.

Tutkimuskysymyksiin on tarkoitus vastata empiirisessä osuudessa (Kananen 2014, 36). Olemme huomioineet kysymykset haastattelukysymysten asettelussa ja myös johtopäätöksissä, jotka löytyvät raportin lopusta.

2.3 Tutkimusaineisto

Tutkimukseen valittiin hyviä tuloksia aikaansaaneiden OP Ryhmän pankkien myynnin johtajia ja myyjiä. Haastateltavia oli kaikkiaan 10 henkilöä, joista kuusi oli esimiehiä (myynnin johtajia) ja neljä toimihenkilöitä, eli myyjiä. Lisäksi haastattelimme Johtajatiimin Tero Niemistä.

Valitsimme tutkimuksen kohdeorganisaatioiksi OP ryhmän pankkeja kahdesta eri vertailuryhmästä asiakasliiketoiminnan määrällä mitattuna. Kaksi kohdepankeista on asiakasliiketoiminnan mukaan OP ryhmän suurimpia pankkeja, ja kaksi pankkia keskisuurten pankkien joukosta. Pienimpien pankkien vertailuryhmän rajasimme tutkimuksestamme pois. Haastateltavat esimiehet olivat tiimiesimiehiä, joilla on myynnin johdon vastuu. Ylintä johtoa emme haastatelleet.

Johtajatiimillä on pitkään tehnyt yhteistyötä OP Ryhmän kanssa tarjoamalla valmennusta pankkien myynninvalmentajille ja myyjille. Haastattelimme Johtajatiimin Tero Niemistä,

jotta saisimme näkökulmaa siihen, millaiseen suuntaan myyjien odotetaan kehittyvän ja millaista tukea heille tarjotaan. Halusimme tutkimukseemme myös myynninvalmennuksen ammattilaisen näkökulman antamaan perspektiiviä omien kokemustensa ja havaintojensa pohjalta.

2.4 Tutkimuksen rakenne ja rajaaminen

Tässä opinnäytetyössä on alun johdannon jälkeen kuvattu, miten tutkimus on toteutettu ja millaista aineistoa ja menetelmiä tutkimuksen teossa on käytetty. Seuraavaksi olemme kuvanneet OP Ryhmää, ja sen jälkeen teoriaosuudessa myyntiä ja myynnin johtamista. Näiden lisäksi olemme teoriaosuudessa käsitelleet johtamisteorioita, ja esimiehen sekä myyjän ominaisuuksia.

Teoriaosuuden jälkeen olemme kertoneet haastattelujen tuloksista sekä lopuksi verranneet teorioita haastatteluista saatuihin vastauksiin. Viimeisenä kerromme vielä omat johtopäätöksemme ja pohdintamme.

Olemme rajanneet tutkimuksen koskemaan lähinnä johtamista, ja sitä, miten esimies voi toiminnallaan auttaa myyjiä ja tiimiään suoriutumaan paremmin. Rajauksen ulkopuolelle on jätetty työhyvinvointiin liittyvät asiat. Myös teoriaa olemme tutkineet johtamisen ja myyntisuoritusten parantamisen näkökulmasta.

Tutkimus rajattiin koskemaan myyntityössä työskenteleviä rahoitusalan ammattilaisia ja heidän esimiehiensä. Haastattelemalla asiakasrajapinnassa työskenteleviä myyjiä ja heidän esimiehiään, myynnin johtajia, pyrittiin saamaan vastauksia siihen, miten esimies voi omalla toiminnallaan mahdollistaa myyjän menestymisen.

2.5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa on käytetty laadullista tutkimusta. Sitä käytetään yleensä, jos halutaan tutkittavasta ilmiöstä syvällisempi näkemys. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida tehdä yksityiskohtaisia kysymyksiä, joita käytetään kvantitatiivisissa tutkimuksissa, vaan toteutimme haastattelut kvalitatiivisena tutkimuksena, avoimin kysymyksin. Laadullinen tutkimus toteutetaan tyypillisesti luonnollisessa ympäristössään, aineisto kerätään vuorovaikutussuhteessa asianomaisiin, tutkija on aineiston kerääjä, tutkimusaineisto on monilähteistä, huomio kiinnitetään tutkittavien näkökulmaan, merkityksiin ja näkemyksiin, ja tutkimuksen tavoitteena on kokonaisvaltainen ymmärrys ilmiöstä, jota tutkitaan. (Kananen 2014, 16-18.)

Tässä tutkimuksessa kvalitatiivisen tutkimuksen tunnuspiirteet täyttyvät. Haastattelut on tehty Teams-ohjelman välityksellä, sillä korona-aika ei sallinut henkilökohtaisia tapaamisia. Toisaalta Teamsia käytetään OP Ryhmän arkisessa työssä päivittäin, joten menetelmänä Teams-tapaaminen oli kaikille haastateltaville ennestään tuttu, ja voimme todeta sen olevan myös haastateltavan luonnollista työskentely-ympäristöä. Aineisto on kerätty henkilökohtaisen keskustelun kautta tutkijoiden toimesta, ja haastateltavat ovat saaneet kertoa omin sanoin kokemuksistaan ja ajatuksistaan. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, ja lyhyen ajan sisällä, jotta ajankohta olisi myyntiin ja vuosikelloon nähden samanvertaista. Kaikki haastattelut tehtiin elokuun 2020 aikana, kolmen viikon sisällä.

Teemahaastattelu on haastattelu, jossa tutkija on tehnyt etukäteen aiheet haastattelulle, ja haastattelija ja haastateltava käyvät aiheet läpi. Teemahaastattelua käytetään silloin kun halutaan saada laajempi näkemys ilmiöstä, ja haastateltavan kanssa keskustellaankin kyseiseen ilmiöön liittyvistä asioista. Haastattelu etenee haastateltavan ehdoilla, vaikka tutkija tekee matkan varrella tarkentavia kysymyksiä. Teemat käydään läpi haastateltavan kanssa ennakkoon, ja aineisto, joka tutkimuksesta saadaan, käydään läpi mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Olennaista on, että tutkijalla on jonkinlainen käsitys tutkitavasta ilmiöstä, jolloin se helpottaa kysymysten asettelua. (Kananen 2014, 71-77.)

Tässä tutkimuksessa kysymykset muotoiltiin niin, että ne olivat avoimia, ja kyllä- tai ei-vastauksilta vältyttäisiin. Kysymykset toimitettiin ennen haastattelua haastateltaville sähköpostilla, ja keskustelun runko apukysymyksineen oli esillä myös haastattelun aikana. Tutkimuskysymykset on esitelty liitteissä 2 ja 3. Jokaiseen haastatteluun oli varattu 1,5 tuntia keskusteluaikaa.

Teemahaastattelun aikana haastattelija tekee niin yleisluontoisia kysymyksiä teeman ympäriltä kuin vain mahdollista. Vastatessaan haastateltava kertoo mahdollisimman laajasti oman kokemuksensa kautta aiheesta. Avoimien kysymysten lisäksi saattaa ilmetä jatkokysymyksiä, joiden avulla saadaan haastateltava usein perustelemaan näkemystään. Tutkijan tehtävänä on pohtia sitä, millaisia hyvät kysymykset olisivat. Kysymysten päämääränä on tuottaa relevanttia tietoa ja vastauksista muodostuu tutkimus. (Kananen 2014, 76-81.)

Tämän tutkimuksen haastattelut tallennettiin ja haastateltavilta kysyttiin lupa tallennukselle. Heille kerrottiin myös, että haastattelu on täysin anonyymi eikä yksittäinen työnantajaorganisaatio ilmene tuloksista. Tallennuksen lisäksi tutkijat tekivät muistiinpanoja. Haastattelun jälkeen tallenne kuunneltiin ja muistiinpanot luettiin läpi. Tämän jälkeen haastattelut kirjoitettiin auki, jotta niistä saatiin esille yhteneväisyydet ja eroavaisuudet.

2.6 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta mitataan yleensä reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuus perustuu tutkijan arviointiin ja näyttöön. On lähes mahdotonta saavuttaa täysin objektiivista luotettavuutta. (Kananen 2014, 146-147.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä ja se liittyy lähinnä tutkimuksen toteutukseen. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että on tutkittu oikeita asioita. Reliabiliteetilla eli pysyvyydellä pyritään siihen, että jos tutkimus uusittaisiin, tulokset olisivat samankaltaisia. Validiteetin kautta pyritään siihen, että on mitattu oikeita asioita ja analysointi on tehty oikealla tavalla. (Kananen 2014, 146-147.)

Tutkimuksessa on haastateltu henkilöitä, jotka työskentelevät hyvin menestyneissä pankeissa. Lisäksi haastateltavat ovat myös itse tehneet hyvää tulosta sekä esimiestehtävissä että myyjinä. Täten voidaan olettaa, että tämän tutkimuksen otanta on ollut luotettavaa. Myös se, että haastateltavia on ollut erikokoisista pankeista, voidaan olettaa vaikuttavan luotettavuuteen. Näiden kriteerien perusteella voimme myös olettaa, että tutkimuksen yleistettävyyks on kunnossa siltä osin kuin se voi laadullisessa tutkimuksessa olla. Kvalitatiivisen tutkimuksen ratkaisua on yleensä vaikea soveltaa muihin ulkopuolisiin tapoihin, sillä ratkaisu soveltuu yleensä vain siihen kohteeseen, jota on tutkittu (Kananen 2014, 148-149). Tässä tapauksessa kyse on OP Ryhmästä.

Haastatteluissa huomattiin, että vastauksissa toistuivat monella henkilöllä osittain samat asiat. Tällä perusteella totesimme yhden luotettavuuden vahvistamiskeinoista, saturaation, täytyneen. Saturaatiolla tai kylläntymisellä tarkoitetaan sitä, kun tutkimustuloksissa alkaa toistua samat tulokset. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa on syytä miettiä haastateltavien määrää. Kun vastaukset alkavat toistaa itseään, on saturaatiopiste tavoitettu. (Kananen 2014, 153-154.)

2.7 Opinnäytetyön rakenne

Tässä opinnäytetyössä kuvataan alkuun tutkimuksen toteutustavat ja menetelmät. Otamme myös kantaa tutkimuksen luotettavuuteen. Kappaleessa 3 käsittelemme myynnin teoriaa ja siihen liittyviä osa-alueita. Kappaleet 4-8 käsittelevät johtajuutta eri näkökulmista. Näiden jälkeen esittelemme kohdeorganisaation ja sen myynnin johtamisperiaatteita. Kappaleissa 12-13 olemme avanneet haastatteluiden antia ja niiden jälkeen vertaamme tuloksia käsiteltyihin teorioihin ja esittelemme johtopäätöksemme ja kehitysehdotukset.

Haastatteluiden kysymykset löytyvät liitteistä. Opinnäytetyöstä on tehty erillinen salattu versio, joka on julkinen, ja OP Ryhmälle on oma versionsa kaikkine tietoineen.

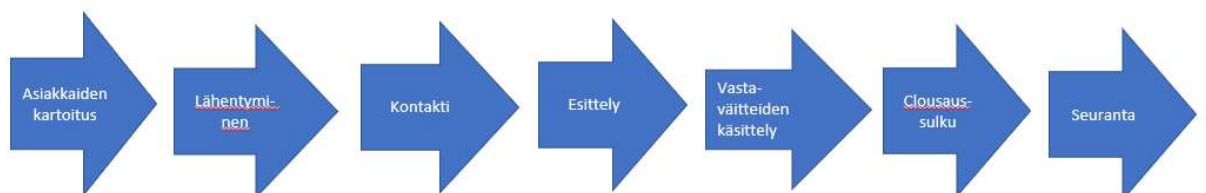
3 Myynti

Myynti mielletään usein negatiivisena, epämiellyttävänä, moraalittomana, asiattomana ja jopa alentavana, täysin ilman syytä. Myyntityötä ei aina arvosteta ja moni on sitä mieltä, että hyvä tuote myy itse itsensä. Tosiasia on kuitenkin, että myyntityö ei ole helppoa. Myyjä kohtaa usein monia erilaisia asiakkaita, joilla on erilaiset tavat reagoida ja käyttäytyä myyjää kohtaan. (Jobber & Lancaster 2015, 12-14.)

Myyntin päämääränä on saada aikaiseksi kauppa, on se sitten yrityksen tarjoama tuote tai palvelu. Usein myyjä on yrityksen ainoa ja tärkein linkki asiakkaisiin. Joissakin tapauksissa myynti tapahtuu ulkomaille laajoille organisaatioille ja välillä suoraan yksittäisten asiakkaiden kotiin. Myyjien roolit ovat siis hyvin erilaisia. Myyntityöhön sisältyy usein myös asiakashankinta kaupan solmimisen lisäksi. (Jobber, Lancaster & Le Meunier-FitzHugh 2019, 3.)

Myyntityössä myyjä pyrkii henkilökohtaisen kontaktin myötä saamaan asiakkaat näkemään asiat sillä tavalla, kuin myyjä haluaa ne nähdä, sekä toimimaan sen perusteella. Psykologisesti ajateltuna toinen henkilö yrittää vaikuttaa toisen tekemiin päätöksiin. Myyjän työssä vaaditaan usein erilaisia taitoja ja ominaisuuksia, kuten myyntitekniikka, kyselytekniikka, neuvottelutaidot, sekä tietoa asiakkaista ja markkinasta. (Sahlgren & Skog 2016, 16-17.)

Perinteisesti ajateltuna myyjän tehtävänä on tuottaa yritykselle tuloa oman henkilökohtaisen kannustimen kautta. Aiemmin ei mietitty niinkään millaisia tarpeita kohdemarkkinalla oli, vaan tärkeintä oli tuoton tuominen työnantajayritykselle. Myöskään asiakkaat eivät olleet yhtä valveutuneita kuin nykyään. (Sahlgren & Skog 2016, 16-17.)

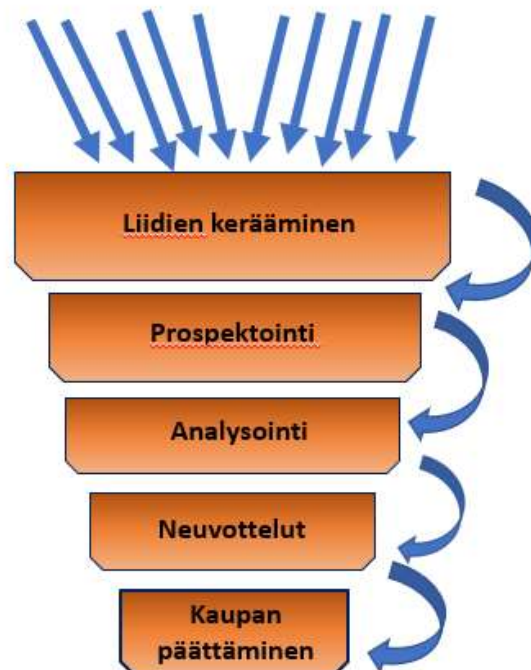


Kuva 1. Myynnin askelmerkit (mukaihen Moncrief & Marshall 2005)

Moncrief ja Marshall ovat vuonna 2005 tehneet kuvan myynnin askelmerkeistä (kuva 1). Siitä ilmenee seitsemän perinteistä askelta myyntiprosessissa (Moncrief & Marshall 2005,

14-15). Asiakkaiden kartoitusvaiheessa myyjä etsii uusia asiakkaita proaktiivisesti. Lähen-
tymisvaiheessa myyjä kartoittaa potentiaalisten asiakkaiden kiinnostusta organisaatiota
kohtaan. Kontakti on se vaihe, jossa myyjä yrittää tehdä hyvän vaikutuksen asiakkaaseen.
Esittely-vaiheessa myyjä esittelee tuotteen tai palvelun niin, että asiakas huomaisi hyöty-
vänsä siitä. Myyjän tulee myös olla valmistautunut käsittelemään asiakkaan kysymykset ja
vastaväitteet. Kaupan päättämisellä tarkoitetaan, että myyjä saa tehtyä sopimuksen tai ti-
lauksen asiakkaan kanssa. Seurannalla tarkoitetaan myyjän tiedustelua siitä, onko asia-
kas tyytyväinen ostamaansa asiaan. (Cuevas, Donaldson & Lemmens 2016, 11.)

Toinen kuva, johon törmätään usein myynnistä puhuttaessa, on myyntisuppilo. Myyntisup-
pilon avulla myyntiorganisaatiot, ja etenkin myyjät, oppivat asiakkaiden ostoprosessin läpi-
kotaisin. Myyntisuppilossa kuvataan mahdollisen ostajan tai asiakkaan matka ensikontak-
tista kaupan solmimiseen. Jos myyntisuppilon eri vaiheet on määritelty hyvin, parantaa se
asiakkaan ostoprosessia ja myyntiorganisaation tilannetta. Myyntisuppilossa on useampi
taso, ylin on levein ja alin on kapein (kuva 2). Voidaan ajatella, että ylhäältä kaadetaan ”lii-
dejä”, nämä eivät vielä ole asiakkaita vaan vinkkejä tai asiakasohjauksia jotka voi kehittyä
potentiaalisiksi asiakkaiksi. Osa liideistä ei koskaan johda sopimukseen asti, vaan sinkou-
tavat ulos matkan varrella. Osa taas jatkaa matkaansa loppuun saakka, jolloin kauppa sol-
mitaan. (Jobber 2015, 361.)



Kuva 2. Myyntisuppilo (mukaillen Jobber, 2015, 361)

Suppilon eri vaiheissa myyjän tulisi osata analysoida tilannetta ja esittää mahdolliselle asiakkaalle oikeita kysymyksiä sekä perustella miksi tuote tai palvelu olisi hänelle hyödyllinen. Jos myyntiorganisaatio on miettinyt myyntisuppilon perusteellisesti, se osaa kohdentaa resursseja prosessin eri vaiheeseen ja tietää mitä asiakas ajattelee eri vaiheissa. Nykyään joissakin yrityksissä tämä prosessi on automatisoitu, ja on olemassa ohjelmistoja, jotka analysoivat prosessin valmiiksi. Myös asiakastietojärjestelmät saattavat linkittyä myyntisuppilon perusteisiin. (Jobber 2015, 361-362.)

3.1 Nykyaikainen myynti

Myyjän työhön kuuluu nykyään kaupasta neuvottelu ja kaupan loppuun saattaminen, kuten myös asiakkaiden hankinta, pito ja asiakkuuksien kehittäminen tuottaviksi. Jos myyjä ei ymmärrä rooliaan, on hänen vaikea suorittaa sitä. Myyntityö tapahtuu nykyään myös monen eri kanavan kautta (kuva 3). (Jobber ym. 2019, 5.)



Kuva 3. Nykyaikaisen myynnin piirteet (mukaiillen Jobber ym. 2019, 5)

Jobber, Lancaster ja Le Meunier-FitzHugh:n (2019, 11) mukaan menestyvän myyjän ominaisuuksista ei ole olemassa selkeää koetta tai kuvausta. Heidän mukaansa kuitenkin seuraavien ominaisuuksien on huomattu olevan hyödyllisiä myyjän ammatissa:

- Empaattisuus ja aito kiinnostus ihmisiin
- Viestinnälliset ja vuorovaikutustaidot
- Päätäväisyys
- Itsekuri ja itseohjautuvuus.

Myyntityö on viime vuosina muuttunut monella tapaa. Nykyään myyntiä tekevät kokonaiset organisaatiot, eikä pelkästään myyjät. Myynti on enemmän vuorovaikutteista organisaation kaikkien tahojen kesken. Myynnin muuttuminen tarkoittaa myös sitä, että monen

työnkuva on muuttunut. Myyntiä tekevät niin ylin johto, kuin tekniset asiantuntijat ja myyntihenkilötkin. Ylimmän johdon asenne myyntiä kohtaan vaikuttaa koko organisaation läpi. Myyjien tärkein tehtävä on pitää asiakkaat tyytyväisinä. Asiakas kohtaakin nykyään monia yrityksen henkilöitä ollessaan yhteydessä yritykseen. Jokaisessa kohtaamisessa yrityksellä on myynnin paikkoja. Olennaista on kuitenkin se, että asiakkaan tulisi hyötyä siitä mitä myydään. Yritykseltä yritykselle -myynnissä asiakkaat odottavat enemmänkin konsultatiivista otetta, eli apua ja neuvoja siihen, miten yritys hyötyy tarjotusta ratkaisusta. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 24-26.)

Myynti on koko organisaation asia, eikä myyjä pärjää enää yksin. Myyjällä ei riitä aika, eikä usein myöskään osaaminen hoitamaan kaikkea. Myyntitiimin avulla voidaan vakuuttaa asiakas, ja myyntitiimi kohtaa asiakkaan yhdessä. Usein tämä malli vaatii resursseja ja koko porukan motivointia. Koska henkilöiden välillä on eroja, ja henkilöiden osaaminen eroaa toisistaan, on tiimin vahvuus siinä, että ymmärtää mitä toinen osaa, ja mikä oma rooli on. Myyjä on vastuussa asiakkaalle päin siitä mitä tapahtuu, joten hänen rooliinsa kuuluu myös viestiä kollegoilleen mikä tavoitetila on. (Laine 2008, 32-34.)

3.2 Myynnin mittaaminen

Myyntiä kuvataan selkeästi siihen liittyvissä kirjoissa. Tavoitteet asetetaan, toteumia seurataan, ja myyjien osaamista kehitetään. Myyntibudjetteja lasketaan, ja tavoitteet asetetaan budjetit huomioiden. Tavoitteet tulevat usein ylemmältä johdolta määritettynä, mutta ensimmäisen esityksen johdolle voi myös tehdä myyntiorganisaatio. (Lindberg 2016, 156.)

Myyntiorganisaatioissa seurataan myyntibudjettia tarkkaan esimerkiksi myyntikiintiöiden, tarjousten tai asiakkaiden määrällä mitattuna, voitettujen tarjousten kannattavuuden ja myyntien kustannusten perusteella. Vaikka yrityksen pääpainona tulosseurannassa on myyntikiintiöt, asiakasmäärät ja voitot, ovat kaikki edellä mainitut mittarit välttämättömiä. Yksi yrityksen vakavaraisuuden perusta on myynnin tekeminen vanhaan jo olemassa olevaan asiakaskantaan, joten uusiin asiakkuuksiin painottaminen ei saisi olla epätasapainossa tämän kanssa. (Lindberg 2016, 156-157.)

Hävityt tarjoukset ovat hyvin opettavaisia, jos niitä vain osataan hyödyntää myyntiorganisaation osaamisen kehittämisessä. Voitettujen tarjouksien kateseuranta on oleellinen, sillä alhaisella hinnalla on helppo myydä kappaleita, mutta toisaalta olisi pidettävä kiinni riittävästä katteesta. Myös sopimuksen saamiseen liittyvien kulujen taso tulee varmistaa. Myyjien mahdolliset tulospalkkiot tulee olla sillä tasolla, että saavutettu tulos kattaa riittävän

hyvin myös nämä kustannukset. Mitattavaa on riittämiin myynnin johtamisen työssä. (Lindberg 2016, 156-157.)

3.3 Huippumyyjän tunnusmerkit

Kun yrityksessä on oikeat ihmiset oikeissa työtehtävissä, on yrityksellä mahdollisuus menestyä. Tämä pätee myös myyjän työhön. Menestyvän myyjän ominaisuuksiin kuuluu oikeanlainen osaaminen, motivaatio, organisaation arvojen ja asenteiden omaksuminen sekä oma asenne. Innostunut myyjä voi parhaimpina hetkinään innostaa myös muita työntekijöitä parempaan suoritukseen. Yleensä kukaan ei ole huippumyyjä jo syntyessään, vaan huippumyyjäksi tuleminen vaatii oppimista ja kehittymistä uralla. Osittain kyse on kuitenkin myös luontaisista ominaisuuksista, jotka myyntihenkisillä henkilöillä saattaa olla jo valmiina. (Nieminen & Tomperi 2008, 19-22.)

Empaattisuuden katsotaan olevan yksi hyvän myyjän ominaisuuksista. Toisen ihmisen asemaan asettumisen taito auttaa usein ymmärtämään muita, ja siten myös saavuttamaan heidän kanssaan kauppaa paremmin. Toinen tärkeistä huippumyyjän ominaisuuksista on voitontahto tai tahto saavuttaa tuloksia. Tätä voi myös ajatella kilpailuhenkisytenä tai itsetunnon kohottamisena kaupan loppuun saattamisen avulla. Jos myyjä epäönönistuu, saattaa se laukaista entistä vahvemman motivaation saavuttaa seuraavalla kerralla onnistunut kauppa. (Mayer & Greenberg. 2006.)

Vahvan kilpailuvietin omaava henkilö saattaa käyttää kaikki keinot saadakseen myytyä asiakkaalle tuotteen tai palvelun. Hän ei kuitenkaan mene mukaan asiakkaan tunnetiloihin, vaan käyttää kaiken empaattisuuden minkä pystyy. Myyjä, jolla ei ole niin vahvaa kilpailuviettiä saattaa taas olla liian kiltti ja arkaileva, eikä saa solmittua kauppaa. Erinomaisella myyjällä on sopivasti molempia piirteitä, jolloin hän neuvottelee asiakkaan kanssa intensiivisesti, mutta samalla osoittaa empatiaa. (Mayer & Greenberg. 2006.)

Tosiasia on, että vain pieni osa kaikista myyjistä on alansa huippuja. Isompi osa myyjistä on tasaisia suorittajia. Huippumyyjien ominaisuuksien kopiointi toisille ei käy automaattisesti, eikä kaikkia ominaisuuksia pystytä opettamaan kaikille. Olennaista on se, onko henkilöllä halu oppia ja soveltaa oppimaansa. Myyjä itse on vastuussa kehittymisestään ja menestyksestään. Tärkeää olisi ymmärtää, mitä huippumyyjä tekee saavuttaakseen myyntitavoitteet. Toimintatapoja voi opetella, ja kuuntelemalla huippumyyjiä myös muun tasoiset suoriutujat voivat kehittyä paremmiksi. (Laine 2008, 40-42.)

Hyvällä myyjällä on yleensä monenlaisia ominaisuuksia. Ominaisuudet nousevat esille usein, kun ihmisiltä kysellään, millainen hyvä myyjä on. Näitä ominaisuuksia ovat muun muassa verbaalinen lahjakkuus, kuuntelutaidot, täsmällisyys, luotettavuus, rehellisyys, positiivisuus, persoonallisuus ja palvelusuuntautuneisuus. Näiden lisäksi hyvä myyjä on siisti olemukseltaan, omaa hyvän yleissivistyksen ja psykologisen silmän. Lista on pitkä. Mutta ollakseen huippumyyjä on myyjällä oltava myös motivaatiota ruokkivia halutekijöitä. Myyntityössä ei pärjää, jos on työssä vain siksi, kun muita vaihtoehtoja ei ole ollut. (Rope 2009, 218-223.)

Myyjän onnistumisiin vaikuttavina tekijöinä voi mainita aiempien lisäksi tieto- ja taitovalmiudet. Näitä valmiuksia voidaan kehittää kouluttautumalla ja valmennuksen avulla. Samalla koulutustaustalla olevat henkilöt voivat kuitenkin menestyä myyntityössä eri tavoin. Menestymiseen vaikuttavat lähinnä myyjän persoonallisuuteen liittyvät ominaisuudet, motiiviperusta ja asenne sekä arvomaailma. Myös tunneälyn on todettu vaikuttavan vahvemmin onnistuneeseen myyntityöhön kuin esimerkiksi älykkyyden. Aiemmin mainitulla empatiakyvyllä on usein vahva merkitys myynnin onnistumiseen. Kun myyjä kykenee ymmärtämään asiakasta ja antamaan vaikutelman siitä, että ymmärtää mihin käyttöön asiakas tuotetta tai palvelua tarvitsee, ja mikä tuote on paras kyseiselle asiakkaalle, on myyjällä mahdollisuus kehittyä supermyyjäksi. (Rope 2009, 223-226.)

Huippumyyjän yksi erityisominaisuus on muiden innostaminen ja saaminen mukaan tekemään hyvää tulosta. Organisaation kannalta merkityksellisiä työntekijöitä ovat henkilöt, jotka omalla tekemisellään innostavat myös muita työyhteisön jäseniä menestymään paremmin, jolloin koko tiimin on mahdollista päästä huipputulokseen. Jalkapallossa esimerkkinä huipputiimipelaajasta on nostettu David Beckham, joka omalla vahvalla voitonhalullaan ja energiallaan innosti joukkueoverit entistä parempaan suoritukseen. Beckhamilla oli siis loistokkaiden pelaajataitojensa lisäksi myös kyky innostaa muita saavuttamaan koko joukkueelle hyvä tulos. Todellinen huippumyyjä ei keskity ainoastaan omaan hyvään tulokseensa yksilösuoriutujana, vaan innostaa myös muita parantamaan omia suorituksiinsa, ja näin mahdollistamaan koko organisaatiolle hyvän tuloksen. (Carson 2014, 59-60.)

3.4 Asenne

Hyvin menestyvän myyjän tärkein ominaisuus on asenne. Asenteella tarkoitetaan henkilön taipumusta reagoida joko hyväksyvästi tai hylkäävästi johonkin asiaan tai henkilöön. Asenne on mielipide tai taipumus tietynlaiseen käyttäytymiseen, joka on syntynyt henkilön arvojen pohjalta. Negatiivinen asenne rajaa ja sulkee pois mahdollisuuksia, ja positiivinen asenne avaa ja antaa niille mahdollisuuden. Myyjän työssä positiivinen asenne tarkoittaa

sitä, että on tietyllä tavalla nälkäinen suoriutumaan hyvin, haluaa kehittyä ja on sinnikäs ja aloitteellinen. (Nieminen & Tomperi 2008, 22-24.)

Asenne on motivaation ohella voimavara, jolla on laaja-alainen vaikutus monenlaisissa tilanteissa. Usein sanotaankin, että ”asenne ratkaisee”. Etenkin kilpailutilanteissa tämä on totta. Usein kilpailuun lähdetään joko menestyjän tai altavastajaan roolissa, kun kilpailija tiedostaa tilanteen ja asennoituu oikein siihen niin hänellä on menestyksen avaimet käsissään. Jos asenne on oikeanlainen, on myös häviö helpompi kääntää opiksi. Toisaalta myös menestyksestä tulisi ottaa oppia, eikä ryhtyä ylimieliseksi. Näissä tilanteissa korostuu, miten suuri merkitys asenteella on sosiaalisissa tilanteissa. (Westerlund & Tuppurainen 2019, 166-170.)

Pelkkä positiivinen asenne ei auta kehittymään, vaan myös avointa asennetta kannattaa tavoitella. Aina ei kannata yrittää olla oikeassa, sillä myös virheistä voi oppia. Jos henkilö haluaa muuttaa asennettaan, sitä on harjoiteltava määrätietoisella otteella. (Nieminen & Tomperi 2008, 22-24.)

Asenne ei ole sama asia kuin mielentila, tai tunne. Jokainen pystyy itse vaikuttamaan omaan asenteeseensa. Asenne tarttuu myös ympärillä oleviin ihmisiin, ja jos asenne on negatiivinen, sillä on usein myös negatiivinen vaikutus kanssaihmiin. Toisin sanoen positiivista asennetta kannattaa harjoitella, sillä se vaikuttaa positiivisesti myös myyntiin. (Darlington 2016.)

3.5 Työmotivaatio

Työtyytyväisyyskyselyissä harvoin tutkitaan ihmisten motivaatiotaustoja. Motivaatiotaustojen tutkiminen olisi tärkeää, jotta voitaisiin tunnistaa asiat, mitkä henkilöstöä motivoi ja mikä taas saa heidät vaihtamaan työpaikkaa. Työmotivaatio vaikuttaa ihmisen tavoitteelliseen työkäyttäytymiseen, ja se on ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä. Psykologiset tarpeet ja arvot ovat sisäisiä tekijöitä, ja ulkoisiin tekijöihin lasketaan ympäristö- ja tilannetekijät. Ulkoisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi työolosuhteet, johtaminen ja palaute. (Kauhanen 2012, 91-92.)

Tekemisestä voi motivoitua kahdella eri tapaa; sisäisesti ja ulkoisesti. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista. Ulkoisessa motivaatiossa reagoidaan uhkiin ja kerätään resursseja, jotka ovat välttämättömiä selviytymisen kannalta. Sisäinen motivaatio taas on proaktiivista, siinä

henkilö tekee asioita, jotka ruokkivat hänen innostumistaan. Itse tehtävä on niin houkutteleva, että ulkoisilla palkkioilla ei ole merkitystä. Jos henkilöä ohjaa sisäinen motivaatio, hän ei kuormitu yhtä helposti, ja tekeminen on mielekästä. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

1900-luvun alussa tutkittiin työmotivaatiota ja sitä, kuinka ihminen saadaan olemaan työssään tarkkaavainen ja toimimaan johdonmukaisesti. Frederick Taylor ajatteli tarkan ohjauksen ja valvonnan sekä rahallisen palkkion mahdollisuuden ohjaavan ihmisiä kohti parempia tuloksia. Koska työn ja ihmisen suhde on sen jälkeen näihin päiviin mennessä muuttunut, ja ihmisten koulutustaso noussut, on työlle asetetut odotukset ja vaatimuksetkin muuttuneet. Taylorin ehdottamien motivaatiotekijöiden sijasta nykyisin on huomioitava ihmisen ajatteluun ja tunteisiin vaikuttavia tekijöitä, jolloin ihmiset kokisivat työnsä mielekkäämmäksi ja asetetut tavoitteet tavoittelemisen arvoisiksi. (Kauhanen 2012, 91-92.)

Ihmisen työkäyttäytyminen on tavoitteellista, ja se suuntaa jotain tavoitetta kohden. Työntekijä haluaa joko kehittyä olemassa olevassa työssään paremmaksi tai luoda uraa tai kasvupolkuja haastavampia tehtäviä kohden. Tavoiteltavaa olisi, että työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet olisivat samansuuntaiset työnantajaorganisaation kanssa, jolloin työ olisi innostavaa ja mielekästä. (Kauhanen 2012, 92.)

Kun henkilöä ohjaa ulkoinen motivaatio, toisin sanoen rahapalkka ja arvostus, saattaa hänen motivaationsa kärsiä, jos hän ei saa tavoittelemaansa kiitosta ja arvostusta. Jos henkilöä ajaa ennemminkin sisäinen motivaatio, eli halu kehittyä ja oppia uutta, hän kokee kiitosta hyvin suoritetusta työstä ja siitä tulevista tuloksista. (Rubanovitsch 2020, 178.)

Sisäinen motivaatio kertoo henkilön pidempiaikaisesta innostumisesta, ja se antaa energiaa tehdä asioita toistuvasti. Jos henkilöllä on voimakas motivaatio, hänellä on halu tehdä asioita paremmin saavuttaakseen tavoitteensa. Erkki Westerlund, joka valmentaa Suomen huippujääkiekkoilijoita, käyttää valmennuksessaan motivaation ja tavoitteiden asetannan yhdistämistä. Jos urheilija ensin oivaltaa mikä häntä motivoi, voi hänen kanssaan jatkaa keskustelua siitä tavoitteiden asettamiseen ja kehityssuunnitelman tekoon. Lapsissa on helppo nähdä sisäinen motivaatio; kun he innostuvat jostakin, esimerkiksi pelaamisesta, he tekevät sitä melkein uupumiseen asti. Samalla he oppivat ja kehittyvät pelaamassaan pelissä. (Westerlund & Tuppurainen 2019, 162-163.)

Martela ja Jarenko kirjoittavat (2014, 51) Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussaan, että ulkoiset palkkiot tarjoavat resurssit perusasioista pärjäämiseen ja kertovat oikeudenmukaisuudesta. Ulkoiset palkkiot ovat perusta sille, että henkilön työmotivaatio ei

kärsi. Tietyssä vaiheessa niistä ei kuitenkaan enää ole hyötyä lisämotivaation kasvattamisessa, jota tarvitaan, kun halutaan tehdä keskivertosuorituksesta erinomainen. Jos halutaan nostaa hyvä työntekijä erinomaiselle tasolle, heille tulisi tarjota sisäisiä motivaatiotekijöitä. Siihen päästään korostamalla työntekijän kykyjä ja työn merkityksellisyyttä. (Martela & Jarenko 2014, 51.)

Hyvä yritys haluaa pitää kiinni huipputekijöistä. Ihmisten tulee kokea työ mielekkääksi, eivätkä he saa tuntea omaa yksilöllisyyttään uhattavan tasapäistämisellä. Huipputekijöiden motivaatioon kannattaa keskittyä. Myös johtajan tulee olla motivoitunut, jotta hän voi motivoita muita. Kun on motivoitunut, ja näyttää sen muille, on helpompi saada muut tuntemaan, että he pystyvät parempiin suorituksiin. Huippumyyjät tulee myös kohdata ihmisinä. Jokainen on yksilö, ja persoonallisuuksia voi olla samassa tiimissä täysin vastakkaisista suunnista. Silloin on tärkeää, että heitä motivoidaan yksilötasolla. (Carson 2014, 214-215.)

3.5.1 Vahvuuksien kautta valmentaminen

Hyvä johtaja näkee jokaisen tekijän vahvuudet, ja saa myös työntekijän itsensä tunnistamaan omat hyvät puolensa, ja käyttämään omia vahvuuksiaan. Omien vahvuuksien tunnistaminen, ja niillä tuloksien aikaansaaminen saa työntekijän kokemaan onnistumisen tunteita ja innostumaan itsestään ja tekemisistään. Kun esimies kykenee hyödyntämään jokaisen tiimiläisensä vahvuuksia, on hänellä mahdollisuus saada hyvin yhteen nivoutunut tiimi, jonka aikaansaatu tulos on huippuluokkaa. Jokainen tiimin jäsen onnistuu omien vahvuksiensa kautta auttamaan koko tiimiä saavuttamaan parempia tuloksia. Omien vahvuuksien tunnistaminen rauhoittaa mieltä, sillä samalla pystyy itselleen kirkastamaan, ettei kaikkea tarvitse osata, kun vain pitää huolen omista osaamisalueistaan. (Kaski & Miettinen 2018, 105-106.)

Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on psykologisia perustarpeita; halu olla kyvykäs, tarve yhteisöllisyydelle sekä itsemääräämisen oikeus. Nämä muodostavat kivijalan ihmisen perushyvinvoinnille ja onnistumisille. Mahdollisuus vaikuttaa omiin tekemisiin innostaa ja motivoi ihmisiä, jolloin he ottavat enemmän vastuuta päätöksistään, ja työstä tulee mielekkäämpää. Kun jokainen vaikuttaa omiin tekemisiinsä, tulee vahvuuksia hyödynnettyä, ja työntekijä kokee oman osaamisensa olevan hyödyllistä työyhteisölle. Esimies voi herättää työntekijän näkemään omia vahvuuksiaan luomalla esimerkiksi tilanteita, joissa työntekijä pääsee niitä käyttämään, ja sitä kautta näkee ja kokee omat vahvat osaamisensa. Myös esimiehen antaman palautteen kautta tulisi työntekijän tiedostaa ja tunnistaa omat vahvuutensa. (Kaski & Miettinen 2018, 107-109.)

Vahvuuksien ja kehityskohtien parantamiseen käytetty aika olisi järkevää jaottaa niin, että 70% ajasta vahvistetaan vahvuuksia, ja 30% ajasta käytetään kehityskohtien vahvistamiseen. Kehityskohdat eivät saisi olla niin voimakkaita, että ne estävät vahvuuksien käyttämisen. (Kaski & Miettinen 2018, 109-110.)

3.5.2 Palkitseminen

Johtamisnäkökulmasta palkitsemiseksi luetaan kaikki työnantajan tarjoama, jota työntekijät pitävät palkitsevana. Palkitsemista on sekä aineetonta, että taloudellista palkitsemista. Yleensä palkitsemisesta puhuttaessa tarkoitetaan taloudellista palkitsemista, kuten kiinteää rahapalkka, luontoisedut ja tulospalkitseminen. Kuitenkin tehokkaimmat ja motivoivimmat keinot palkita ovat aineettomia. (Kauhanen 2012, 107.)

Erinomaisen suorituksen parantamisessa rahallinen palkkio toimii vain hetken toimien kuin sokeri elimistössä. Energiataso nousee hetkellisesti korkeaksi, mutta tulee nopeasti alas, ja nälkä kasvaa entistä suuremmaksi. Vaikka raha on tärkeä motivaatiotekijä, sillä ei korvata johtamista eikä muita sitoutumisen ja motivaation taustatekijöitä. (Sistonen 2008, 40.)

Aineetonta palkitsemista ovat urapalkkiot ja sosiaaliset palkkiot. Urapalkkioita ovat työsiinänsä, joustavat työajat, itsensä kehittäminen ja erilaiset uran kasvupolut. Sosiaaliin palkkioihin lasketaan statussymbolit, kiitos ja tunnustus palautteen muodossa, työyhteisön edustaminen ja julkinen tunnustus, kuten kunniamerkit tai arvonimet. (Kauhanen 2012, 107.)

Tutkimusten mukaan ihmiset kokevat riittävän haasteellisen ja mielenkiintoisen työn palkitsevana. Työntekijät haluavat oppia uutta ja kehittyä sekä ammatillisesti että ihmisinä. Osa heistä haluaa uusia haasteita muutaman vuoden välein, ja osa kokee työnsä kiinnostavaksi vuodesta toiseen. Jotta uusien haasteiden saaminen saman työnantajan palveluksessa olisi riittävää, olisi organisaatiolla hyvä olla tarjolla uusia ja houkuttelevia tehtäviä joko samalla organisaatiotasolla tai korkeammassa organisaatiomalleissa eri tasoilla. Jos organisaatiolla ei ole tarjota työntekijöille mielekkäitä kasvupolkuja, vaihtavat he usein toiseen organisaatioon uusien haasteiden perässä. (Kauhanen 2012, 108-109.)

Myyjät ovat palkitsemisen suhteen hieman haastavampi ryhmä kuin monien muiden alojen työntekijät. Tämä johtuu siitä, että he tulevat useasti torjutuiksi asiakkaiden puolelta. Onnistumisia koetaan ehkä harvemmin. Tämä itsessään vaikuttaa myyjän motivointiin.

Raha ei pelkästään saa myyjää motivoitumaan huippusuorituksiin, mutta se saattaa kannustaa häntä yrittämään kovemmin. Lisäksi myyjän tulisi kokea esimiehen puolelta palautetta ja huomiota. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 185.)

Työnantajan kannalta parhaimmat työntekijät ovat haluttua työvoimaa toisiin organisaatioihin, ja etenkin suuret organisaatiot etsivät toisista organisaatioista itselleen parhaat tekijät tarjoten uusia haasteita, valmentamista ja urapolkuja. Huippumyyjän poislähtö on työnantajalle kallista puuhaa. Asiantuntijataso tekijän menettämisen on laskettu maksavan jopa 1–2 vuoden palkan, ja sen lisäksi välilliset kustannukset tulevat hintalapun päälle esimerkiksi menetettynä asiakaskuntana tai esimiehen viedessä mukanaan parhaat työntekijät. (Kauhanen 2012, 108-109.)

Itsensä kehittäminen voi merkitä muodollista kouluttautumista työ- ja vapaa-aikana tai kehittymistä omassa työssä. Kouluttautua voi esimerkiksi tutkintojen kautta tai oppisopimuksilla. Työnantajan on mahdollista kannustaa osaamisen kehittämiseen esimerkiksi kustantamalla tutkintoja tai osan siitä, antamalla palkallista vapaata, joustamalla työajoissa, hankkimalla oppimateriaalia tai lainaamalla työvälineitä. (Kauhanen 2012, 110-111.)

Pääsääntöisesti ihmiset haluavat kuulua johonkin ryhmään, ja näin sosiaaliset tarpeet tulevat jossain määrin tyydytetyksi. Ihminen arvostaa tämän takia hyvin paljon työyhteisön kiitosta ja kannustusta. Jotkut motivoituvat myös näkyvästä arvoasemasta esimerkiksi titteleillä, työpisteen koolla, työasusteina, etätyömahdollisuudella tai työnantajan auton käytöllä. Ihminen kaipaa jatkuvaa palautetta toiminnastaan, ja usein tuleekin ilmi, että työntekijä kokee saavansa liian vähän palautetta, vaikka esimies omasta mielestään on antanut sitä paljonkin. Esimiehen on tunnettava tiimiläisensä hyvin, jotta hän osaa antaa palautteen jokaiselle sopivimmassa muodossa ja tilanteessa. Palautetta ei tulisi antaa kiireen keskellä, vaan ajan kanssa, ja mahdollisimman nopeasti arvioidun tilanteen jälkeen, jotta palaute kannustaisi jatkamaan hyvää suoritusta. (Kauhanen 2012, 111-112.)

Vääristä asioista ja väärin perustein ei saa palkita. Silloin palkitseminen johtaa negatiivisiin asioihin. Jos palkitseminen kohdistuu pelkästään tiettyihin henkilöihin, siitä saattaa herätä kateutta työyhteisössä. Toisaalta on myös väärin jättää hyvät suoriutujat palkitsematta. Ilman palkitsemista motivaatio helposti laskee. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 186.)

Palkitsemisen perustan pitäisi olla myyjän lähtötasossa. Nykyään halutaan usein tasapäisittää henkilöstöä ja sen seurauksena saattaa olla huippumyyjien sortaminen. Huippumyy-

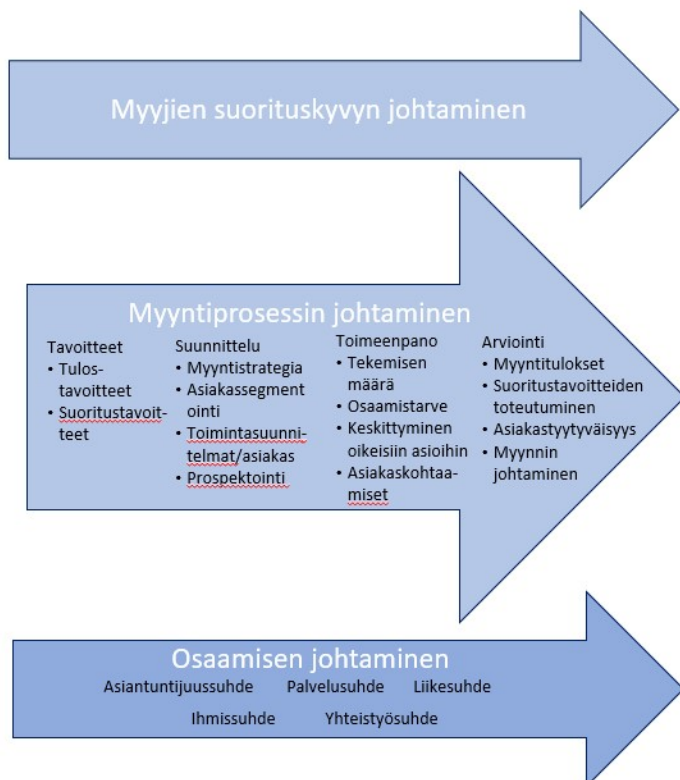
jille voisi olla hyvä toteuttaa omat tulospittarit, jotka poikkeavat keskivertomyyjän mitta-
reista. Huipputason myyjä ei voi jatkuvasti nostaa omaa tasoaan samaan tahtiin kuin hei-
komman tason myyjä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 186-187.)

4 Myynnin johtaminen

Myynnin johdon pääasiallinen tehtävä on mahdollistaa myyjien työskentely niin, että organisaatio tavoittaa oikeanlaiset kohderyhmät mahdollisimman tehokkaasti ja laadukkaasti. Menestyvän myynnin johdon tehtävät ovat moninaiset. Niihin kuuluu muun muassa myyjien kannustaminen ja tukeminen, hyvän työilmapiirin ylläpitäminen, tavoitteiden asettaminen ja myyntityön mahdollistaminen. Joskus myynnin johtaja osallistuu myös itse myyntityöhön. (Sahlgren & Skog 2016, 22-23.)

Myyntiprosessin johtaminen (kuva 4) koostuu kolmesta eri asiasta; suunnittelun, myynnin toimeenpanon ja myynnin arvioinnin johtamisesta. Myynnin suunnittelu sisältää myyntistrategian suunnittelun, toimintasuunnitelmien tekemisen ja potentiaalisten asiakasryhmien prospektoinnin eli uusien asiakkaiden löytämisen. Nieminen ja Tomperi (2008, 73) kirjoittavat, että myynnin toimeenpanolla tarkoitetaan työn organisointia;

- Millainen on tekemisen määrä, jotta myynnissä onnistutaan?
- Mitä osaamista myynnissä onnistuminen vaatii?
- Mihin asioihin myyjän tulisi keskittyä, jotta onnistutaan?
- Mitä asiakkaan kohtaaminen tarkoittaa?



Kuva 4. Myynnin johtaminen ja myyntiprosessin johtaminen (mukailten Nieminen & Tomperi 2008, 74)

Myynnin johtamiseen kuuluu myös toteutuneiden myyntitulosten ja myyjien suoritusavoiteiden arviointi. Nämä eivät pelkästään riitä, vaan pitäisi myös kuunnella asiakkaan ajatuksia siitä, miten on onnistuttu. Koska myynnin johtamisella on iso merkitys myyntitiimin onnistumisessa, olisi myös johtamista syytä arvioida säännöllisin väliajoin. (Nieminen & Tomperi 2008, 73.)

Ihmiset odottavat esimiehiltään johtamista. Toisaalta tiimiläisille on myös annettava tilaa ajatella ja ideoida. Myyntitiimin jäsenten tehtävien on oltava tasapainossa. Myyjillä tulee olla tarpeeksi kontakteja ja asiakaskäyntejä, jotta kauppaa syntyy. Myynnin johtamisella ohjataan myyjiä oikeiden asiakkaiden pariin ja myymään oikeita asioita. Myynnin johtamisella pitäisi onnistua rakentamaan myyjälle onnistumisen puitteet. Ne puitteet koostuvat työn määrästä, työn laadusta ja työn fokuksista. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 118-120.)

Rubanovitsch ja Aalto (2007, 123) kirjoittavat, että johtamisen laiminlyönti aiheuttaa turvautumusta ja tehottomuutta. Esimiehen velvollisuus on johtaa alaisiaan ja heidän toimiaan. Tiimeissä, joissa tehtävät ovat hyvin samankaltaisia tiimiläisten kesken, käy helposti niin, että odotukset ja vastuut ovat epäselviä. Etenkin asiakkaan näkökulmasta voi vaikuttaa sekavalta, jos kaikki tiimissä tekevät kaikkea, eikä vastuuta ole jaettu. Tämä saattaa myös johtaa siihen, että kukaan ei hoida asioita loppuun. Johtamisella voidaan kirkastaa rooleja, jolloin siitä usein hyötyy sekä asiakas että organisaatio. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 123.)

Myynnin esimiehellä on merkittävä rooli myyjien valmentamisessa ja johtamisessa. Kuvassa 5 on kuvattu, miten esimies voi tukea myyjää onnistumaan myynnin eri vaiheissa.



Kuva 5. Osaamistasoittain johtaminen (mukaiillen Rubanovitsch 2020, 56)

Tasolla yksi on myyjät, jotka proaktiivisesti ottavat yhteyttä asiakkaisiin. Tämän vaiheen tavoitteena on, että asiakkaat saadaan siirrettyä vaiheeseen kolme, jossa asiakkaalle on

saatu myytyä tai myydään kokonaisvaltaisemmin yrityksen palveluja tai tuotteita. Myyjän tehtävänä on tunnistaa, missä vaiheessa asiakas on, ja toimia sen mukaan. Vaiheessa kolme henkilökohtaisella myyntityöllä on suurempi merkitys kuin aiemmissa vaiheissa. Jos myynnin johtaja kannustaa tiimiään vain keskittymään viimeisen vaiheen asiakkaisiin, on riskinä, että muut yritykset havittelevat alempien tasojen asiakkaita. Myynnin johtajan tulisi opastaa ja valmentaa myyjiä, miten eri tilanteiden välillä edetään. Samalla hän varmistaa, että myyjä on valmistautunut asiakastapaamisiin, ja osaa perustella tuotteiden hyödyt asiakkaille. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 130-132.)

4.1 Management

Managementilla tarkoitetaan myyntityön johtamista. Myynnin johdon tehtävänä on suunnitella toimenpiteet, joiden avulla voidaan päästä vuosittaisiin tavoitteisiin. Myynnin johdon vastuualueisiin kuuluu prosessin kehittäminen sellaiseksi, että yrityksessä on yhtenäinen tapa suorittaa myynnin tehtäviä. Tässä työssä määritellään vastuualueet ja käytännön toimintatavat. (Hänti ym. 2016, 70.)

Myynnin johdon vastuulle kuuluu myös tavoitteiden asetanta realistiselle ja saavutettavalle tasolle niin, että niihin on mahdollista päästä, ja ne ovat kuitenkin tarpeeksi haastavat ja motivoivat myyjälle. Tavoitteissa voi olla myös myyjän oppimiseen ja kehittymiseen liittyviä, laadullisia tavoitteita. (Hänti ym. 2016, 70.)

4.2 Myynnin johtaja

Myynnin johtaja saattaa olla tiimin lähiesimies tai myynnin johtajaksi valittu henkilö, jolla ei ole esimiestehtävää. Myynnin johtaminen voi myös olla vastuutettu liiketoiminta-alueittain erilaisissa tehtävissä työskenteleville henkilöille, jotka tekevät myynnin johtamista oman myyjän työnsä ohella. (Nieminen & Tomperi 2008, 118.)

Myynnin johtajalla voi olla kolme erilaista roolia; myyjä, hallintojohtaja ja valmentaja. Jos myyntijohtaja itse tekee myyntityötä, hallitsee myynti useimmiten hänen ajankäyttöään. Toisaalta se antaa myyntijohtajalle ajankohtaista tietoa ja osaamista asiakkaista, toisin sanoen substanssiosaamista. Hallintojohtajan päivät täyttyvät pääosin hallinnollisista ja raportointiin liittyvistä tehtävistä. Riskinä on se, että aikaa ei ole myyjille, eikä myöskään asiakkaille. Valmentajan roolissa johtaja auttaa myyjiä käyttämään omaa potentiaaliaan, eikä latele heille valmiita vastauksia tai tapoja toimia. Hän auttaa myyjiä itse oivaltamaan ratkaisut haasteellisiin tilanteisiin. (Nieminen & Tomperi 2008, 118.)

Myyntin johtaja toimii esimiehenä myyjien roolissa työskenteleville, ja on vastuussa niin myyjien menestyksestä kuin kehityksestä ja hyvinvoinnistakin. Usein myyntin johtajalla on muitakin esimiestehtäviä, mutta hallinnolliset tehtävät eivät saisi tulla johtamisen edelle. Myyjä ei ole yksin vastuussa suorituksestaan. Myyntin esimiehen kuuluu raivata tietä myyjille, jotta he onnistuvat työssään, sekä motivoida myyjiä tarjoamalla heille uusia haasteita. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 20-25.)

Myyntin johtaja inspiroi omalla esimerkillään ja konkreettisilla toimillaan tiimiläisiään. Hänellä pitäisi olla kyky tehdä asioita uudella tavalla, juuttumatta vanhoihin totuttuihin tapoihin. Johtajan tulisi löytää tasapaino oman persoonansa ja johtajuuden välille. Työntekijöiden kanssa ei voi olla kaveri, mutta luottamus pitää saavuttaa. Puolueettomuus ja tasa-puolisuus ovat avainasemassa johtamisen menestykselle. Myyntin johtaja tai esimies jakaa vastuuta, ja ymmärtää, että ei voi itse osata tai tehdä kaikkea. Hän haluaa myös myyjien kehittyvän ammatillisesti. Vuorovaikutuksen tulisi olla avointa, ja pelisääntöjen selvillä kaikkien osalta. Tarttumalla pikkuasioihin esimies tappaa helposti työntekijöiden motivaation. Myyntijohtajan ensisijaisena tehtävänä on kantaa vastuu tiiminsä tekemisestä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 20-25.)

4.3 Leadership

Nykyaikaisessa johtamisessa voidaan erotella ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen. Ihmisten johtamista kutsutaan usein sanalla "leadership" ja asioiden johtamista sanalla "management". Leadership-johtamisen tavoitteena on näyttää suuntaa ja mahdollistaa ihmisten menestyminen, kuitenkin niin, että yrityksen tavoitteet saavutetaan. (Hänti ym. 2016, 68.)

Leadershipia ja myyntityötä voidaan verrata keskenään ja niissä onkin paljon yhtäläisyyksiä. Yrityksen strategiassa määritellään yrityksen tavoite, ja johtajan toimiessa innostavasti ja motivoiden työntekijät liikkuvat haluttuun suuntaan. Leadershipissä johtajalta vaaditaan kykyjä ja taitoja, joiden avulla pystytään sitouttamaan henkilöstöä ja vaikuttamaan heidän suoriutumiseensa. Huomioimalla erilaiset myyjät ja heidän erilaiset vahvuutensa pystyy leadership-johtaja myös menestymään. Kun ilmapiiri on kannustava ja esimies toimii valmentavasti, kohottaa se myyjien motivaatiota. (Hänti ym. 2016, 68.)

4.3.1 Coaching

Coaching, toisin sanoen valmennus, on tärkeä osa leadershipiä, ja sen avulla myyjää voidaan nostaa parempaan suoritukseen kehittämällä myyjän potentiaalia tarvittavaan suuntaan. Coaching vaatii esimieheltä vahvaa tuntemusta myyjän taidoista ja vahvuuksista

sekä myös kehityskohteista. Olennaista on, että esimies osaa esittää myyjälle oikeat kysymykset, jotta myyjä voi keskustelujen kautta oivaltaa ja oppia uusia asioita itsestään ja tekemisestään. (Hänti ym. 2016, 68.)

Coaching, tai valmennus, on noussut pinnalle entistä enemmän viime aikoina, kun puhutaan johtamisesta. Coaching koetaan pehmeämpänä tapana auttaa henkilöstöä saavuttamaan tavoitteet, kuin käskyttäminen ja komentaminen. Aina sanan ”coaching” merkitystä ei tunneta, tai sillä tarkoitetaan eri asioita. Tässä tapauksessa kyse on esimiehen tai johtajan tavasta valmentavalla otteella johtaa tiimiläisiään. (Forslund 2013, 292-293.)

Valmentajan tehtävänä on kannustaa, tukea, mahdollistaa ja osallistaa valmennettavaa. Kun valmentaja osaa esittää oikeat kysymykset, voi hän oivalluttaa valmennettavaa omassa roolissaan. Valmennuksen tehtävänä on myös poistaa esteitä menestymisen tieltä ja katsoa, että keskitytään oikeisiin asioihin eikä tartuta väriin tekemisiin. Jos myyjää ei valmenneta riittävästi työssään, eikä hän saa riittävästi johtajuutta, on olemassa riski, että myyjä menettää itseluottamuksensa ja hänen suorituskykynsä sekä motivaationsa laskee. (Nieminen & Tomperi 2008, 123-124.)

Siihen, miten myyjät reagoivat coachingiin tai valmennukseen, on monia vaikuttavia tekijöitä. Niitä voivat olla muun muassa myyntijohtajan innostavuus, arvot, viestintä, johtajan tapa johtaa, käytettävissä olevat resurssit ja ryhmän tuki. Myynnin johtajan tehtävänä on mahdollistaa myyjälle sellainen toimintaympäristö, jossa myyjien valmennettavia ominaisuuksia voidaan korostaa. Kuten huippu-urheilijatkin, ovat huippumyyjät halukkaita kehittymään, jotta he saavuttavat tavoitteensa paremmin. Koska hyvät myyjät ovat luonnostaan halukkaita kehittymään valmennuksen kautta, on myynnin johtajan tai esimiehen tehtävä mahdollistaa tämä. (Shannahan, Bush & Shannahan 2013.)

5 Transformationaalinen johtajuus

Transformationaalinen ja transaktiivinen johtajuus ilmenee kirjallisuudessa jo 1970-luvulla. Transaktionaalisessa johtajuudessa painotetaan työntekijän ja työnantajan tekemää vaihtokauppaa. Heidän välillensä tapahtuu ikään kuin transaktio. Transformationaalisessa johtamisessa taas pyritään enemmänkin aktivoimaan koko henkilöä, ja sen lisäksi moraalilla ja etiikalla on suurempi rooli. Tässä johtajuudessa pyritään myös saamaan työntekijästä vähän enemmän irti. Transformationaalinen johtaja inspiroi ja herättelee työntekijöiden älykkyyttä ja kohtelee kaikkia tasavertaisesti. (Forslund 2013, 287.)

Sydänmaanlakka (2004, 43) kirjoittaa, että transformationaalisen johtajuuden perustajana on pidetty 1970-luvulla James McGregor Burnsia. Burnsin määrittelyn mukaan on olemassa kaksi eri johtamistapaa, joista toinen on transaktionaalinen ja toinen transformationaalinen johtaminen. Transaktionaalinen johtaminen on tavallinen johtamiskäytäntö, jossa keskitytään esimiehen ja alaisen väliseen keskusteluun. Transformationaalisessa johtamistavassa keskustelun kautta löytyy yhteys johtajan ja alaisen välillä. Yhteyden avulla pystytään kohottamaan molempien osapuolien motivaatiota ja moraalialia. Burnsin mukaan transformationaalinen johtajuus on tapa vaikuttaa ihanteellistavasti, yksilö huomioiden, innostaen ja motivoiden. Transaktionaalista johtamistapaa hän sitä vastoin kuvasi satunnaiseksi palkitsemiseksi ja poikkeamien johtamiseksi. (Sydänmaanlakka 2004, 43-44.)

Transformationaalinen johtaja ymmärtää omien seuraajiensa motivaatiotekijät ja tarpeet, ja pyrkii toimimaan niitä mukailleen. Hän on hyvä roolimalli ja toimii muutosagenttina. Transformationaalisessa johtajuudessa pyritään luomaan ja viestimään organisaatioon selkeät visiot. Transformationaalisessa johtajassa on karismaa, ja yhtenä tunnettuna esimerkkijohtajana voisi pitää Mohandas Gandhia. (Sydänmaanlakka 2004, 42.)

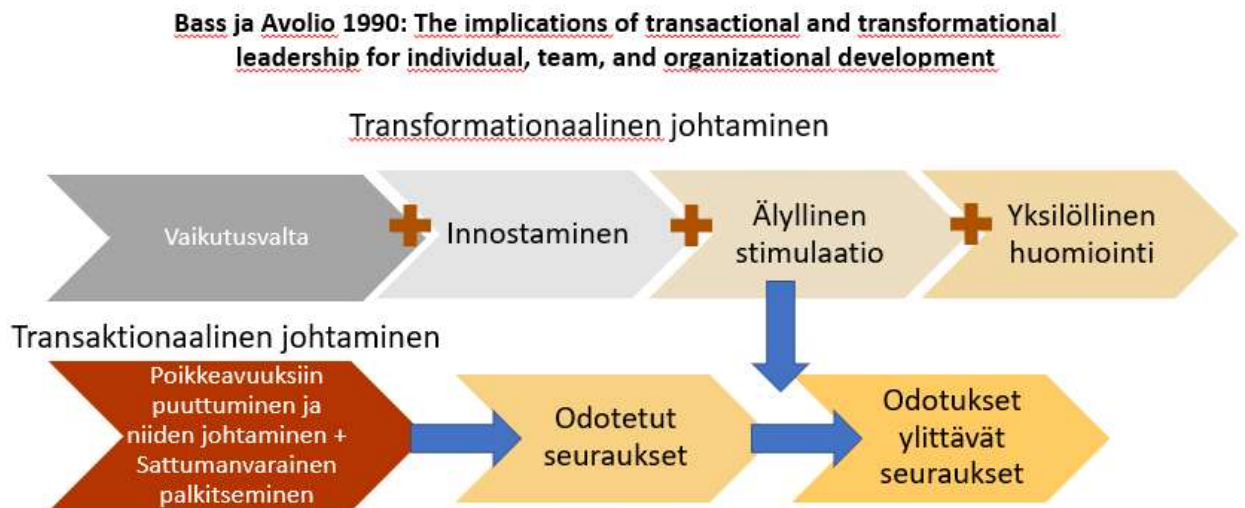
Karismaa pidetään transformationaalisen johtajan keskeisenä ominaisuutena. Karismaattista johtajaa pidetään usein luotettavana ja uskottavana, ja heihin halutaan samaistua. Karismaattinen johtaja ottaa seuraajansa huomioon. Hän osaa tarjota uusia näkökulmia sekä älyllisiä virikkeitä niitä haluaville, ja kasvaville seuraajilleen karismaattiset esimiehet toimivat mentoreina. Johtajia on mahdollista kouluttaa karismaattisiksi ja myös transaktionaalista johtamista on mahdollista oppia. (Seeck 2012, 355-356.)

Transaktionaalinen johtajuus palkitsee seuraajaa hyvistä suorituksista ja rankaisee huonoista. Se painottuu valvontaan ja ulkoiisiin motivaatiotekijöihin. Transformationaalinen johtajuus taas kaivaa sisäsyntyisen motivaatiotekijän ja ruokkii sitä. Transaktionaalinen

johtajuus puuttuu poikkeamiin ja palkitsee tuloksista. Transaktionaalinen johtaminen ei ole nykypäivänä riittävä, vaan tehokkuutta tavoiteltaessa tietotyön johtaminen vaatii myös transformationaalista johtajuutta. Johtajan tulee siis olla kiinnostunut seuraajistaan, ja saada heidät tavoittelemaan oman hyödyn lisäksi tai sijaan ryhmän yhteistä hyötyä. Jotta johtaja pääsee tähän tavoitteeseensa, toimii hän yhdellä tai useammalla seuraavista tavoista: Hän inspiroi seuraajiaan omalla karismallaan, huomioi seuraajien emotionaaliset tarpeet tai stimuloi heitä älyllisesti. (Seeck 2012, 354-355.)

Myynnillisissä tehtävissä ajatellaan usein, että myyjäksi synnyttään, tai myyjän taidot olisivat synnynnäisiä luonteenpiirteitä. Shannahanin, Bushin ja Shannahanin (2013, 49) mukaan hyvällä myyjällä on halu kehittää suoritustaan paremmaksi, kuten huippu-urheilijallakin on. Myyjä ei kuitenkaan onnistu siinä yksin, vaan tarvitsee tukea esimieheltään tai myynnin johdolta. Transformationaalisen johtajalla on siis tärkeä tehtävä luoda myyjälle mahdollisuus kehittyä ja onnistua tehtävässään. (Shannahan ym. 2013, 49-50.)

Transaktionaalinen ja transformationaalinen johtajuus liittyvät toisiinsa hyvin kiinteästi. Transformationaalinen johtaminen tukee transaktionaalista johtamista erityisesti odotusten ylittämässä (kuva 6). (Seeck 2012, 357-358.)



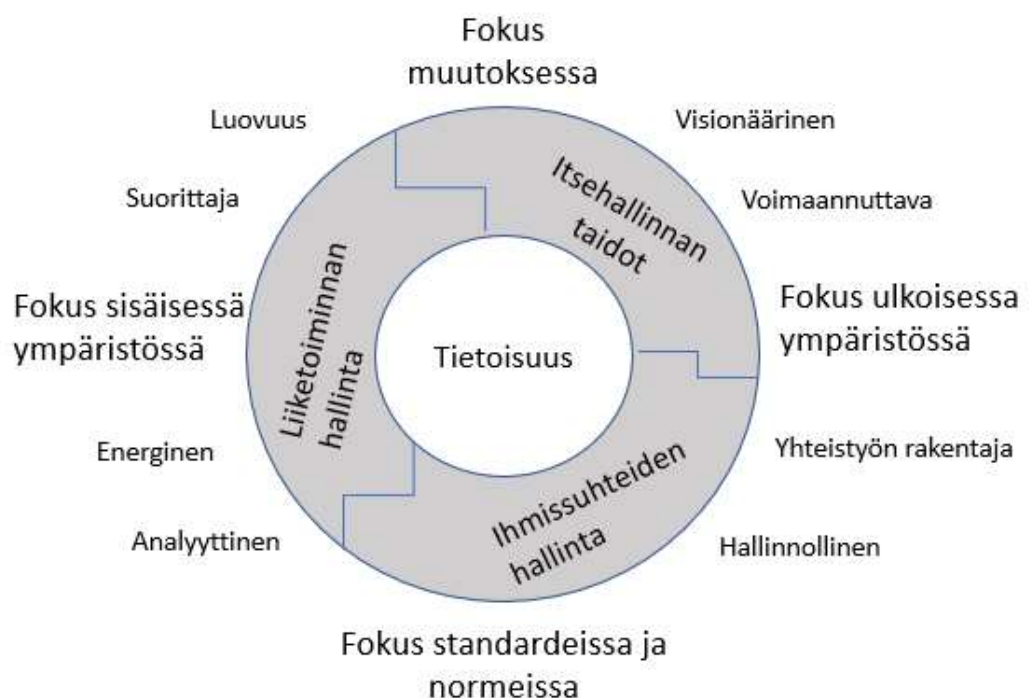
Kuva 6. Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen (mukaillen Seeck 2012, 358).

Sekä transformationaalisen että transaktionaalisen johtamisen on katsottu ennustavan innovatiivisuutta, ja tutkijat ovatkin todenneet näiden kahden johtamistavan yhdistämisestä

olevan hyötyä yrityksille. Transformationaliselle johtamiselle luonteenomaista on tunneäly ja luovan tavoitteen selkeä ilmaiseminen. Tämän on katsottu lisäävän muun muassa työyhteisön yhtenäisyyttä ja työntekijän luovuutta. Transaktionaalinen johtajuus taas on tarpeellinen tilanteissa, jolloin työtehtävät ovat epämääräisiä ja työympäristö kaoottinen. Transaktionaalisella johtamisella autetaan työntekijää jäsentämään paremmin tilanne, keskittämään työpanostaan ja tällä tapaa tekemään toiminnastaan tehokkaampaa. (Seeck 2012, 359.)

Lyhyesti transformationaalinen johtaja innostaa ja motivoi, sekä pyrkii luomaan työympäristöstä mielekkään muun muassa kiinnittämällä huomiota työilmapiiriin. Transaktionaalinen johtaja taas suunnittelee ja valvoo, sekä tekee rationaalisia päätöksiä. Transaktionaalinen johtaja selkeyttää tavoitteet, antaa palautetta ja seuraa tavoitteiden toteutumista. (Seeck 2012, 360.)

Transformationalisen johtajuuden ytimessä on johtajan itsetietoisuus ja kyky nostaa myös työntekijöiden itsetietoisuutta (kuva 7). Johtajalla pitää olla kykyä johtaa ihmisiä (leadership) sekä työtä (management). Kumpikaan näistä ei nouse toisen edelle, vaan ne ovat tasapainossa keskenään. Lisäksi johtajalla on hyötyä erilaisista ominaisuuksista, jotka näkyvät kuvassa 7 uloimmassa kehässä. (Hacker & Roberts 2003, 3-4.)



Kuva 7. Transformationalisen johtajuuden malli (mukaien Hacker & Roberts 2003, 3-4)

Ronnie Gao, William H. Murphy ja Rolph E. Anderson ovat tutkineet miten transformationaalinen johtajuus voi vaikuttaa myyjien asenteisiin ja käyttäytymiseen, ja sitä kautta suoriutumiseen. Tutkimuksen kohteena oli 313 myyjää ja tutkimusaika oli kaikkiaan kolme vuotta. Tulosten perusteella transformationaalisella johtamistavalla on suora positiivinen vaikutus myyjän tehokkuuteen, innostumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Gao, Murphy & Anderson 2019, 237.)

Tutkimuksessa tuli esille myyjän menestymisen kannalta kaikista merkittävimpinä johtamisen tapoina esimiehen kannustava puhe tavoitteista, esimiehen pyrkimys löytää vaihtoehtoisia tapoja päästä tavoitteisiin ja toteuttaa tehtäviä, työtehtävien merkityksellisyys, tiimin menestymisen tärkeys esimiehelle sekä selkeys omista vastuualueista ja esimiehen odo- tuksista työntekijää kohtaan. (Gao ym. 2019, 242.)

Tulokset osoittivat, että myyjä kokiessaan saavansa vastuuta ja olevansa arvostettu työs- sään, hän saa enemmän energiaa saavuttaakseen tavoitteensa. Käytännössä tutkimus osoitti, että myyjien suoriutuminen tavoitteissaan on erittäin tärkeää myynnin johtajille ja organisaatiolle. Jotta tavoitteisiin päästäisiin, olisi myynnin johtajien omattava transfor- mationaalisen johtajuuden tavat toimia, ja heille tulisi antaa myös mahdollisuus kehittyä niissä. (Gao ym. 2019, 243.)

Transformationaalisen johtajuuden malli on saanut runsaasti tutkijoiden huomiota. Se ko- rostaa seuraajien merkitystä johtamisprosessissa, ja sisällyttää kontrolloivan johtamisen lisäksi johtajuuden kenttään myös kehittävän johtamisen. Transformationaalinen johtajuus korostaa moraalien ja arvojen merkitystä, ja on intuitiivisesti puoleensa vetävä. Nämä mai- nitut asiat on katsottu olevan transformationaalisen johtajuuden vahvuuksia. (Sydänmaan- lakka 2004, 46.)

Heikkouksina transformationaalisessa johtajuudessa on pidetty käsitteellisyiden puuttu- mista ja samankaltaisuutta piirreteorian kanssa. Lisäksi malli on nähty elitistisenä ja epä- demokraattisena, ja tutkimusaineisto on painottunut pääasiassa ylimpään johtoon. (Sy- dänmaanlakka 2004, 46.)

6 Tavoitejohtaminen

Tavoitejohtamisen mukaan johtajan tehtävä on edesauttaa yritystä saavuttamaan tavoitteensa. Johtaja ohjaa ja kontrolloi suoriutumistavoitteet, ja hänen panoksensa tulisi asettaa näkyviksi ja mitattaviksi. Johtajan auktoriteetti on tavoitejohtamisen mukaan laaja. Tavoitejohtamisessa johtajan tulee valita useita erilaisia strategioita sen mukaan, kuinka eri tavoin työntekijät käsittävät työn tavoitteet ja priorisointitarpeet. Tehtävien toteuttaminen aloitetaan tavoitteiden, toimintatapojen ja strategian määrittelemisellä yhdessä. (Seeck 2012, 182.)

Tavoitejohtaminen oli hyvin yleistä 1970-luvulla, mutta sen käyttö väheni 1990-luvulla. Tämä johtui siitä, että tavoitejohtamisessa ajaututaan helposti keskittymään vain lukumääriin suoritukseen, eikä niinkään suorituksen laatuun. Pelkästään lukumääriä seurattaessa organisaatioiden toiminta ajautui helposti byrokraattiseksi ja listojen ja taulukoiden täyttämiseksi. (Ashdown 2014, luku 1.)

Ashdownin (2014, luku 1) mukaan tavoitejohtamisen ensisijaisia tehtäviä ovat:

- selkeiden tavoitteiden asettaminen
- henkilöstön ja johdon aktiivinen osallistuminen tavoitteiden muodostamiseen
- säännöllinen tavoiteseuranta
- prosessia tukevan palautteen antaminen

Ensimmäiset yritykset siirtyivät tavoitejohtamiseen Suomessa 1950-luvulla. Tässä yhteydessä yritykset muuttivat organisaatioitaan tulosyksikköorganisaatioiksi. Isommassa mittakaavassa tulosjohtamisajattelu tuli käyttöön Suomen liike-elämässä 1970-luvulla, kun yritysten arvomaailman isoksi osa-alueeksi muovautuivat tuloksen ja voiton teko. 1990- ja 2000-luvuilla painotettiin tuloskortti- ja prosessijohtamista sekä yritysmaailmassa että valti-onhallinnossa. (Seeck 2012, 350-351.)

Tavoitejohtamisen vahvuuksia on kirjallisuudessa lueteltu paljon. Tavoitejohtaminen on hyvin laajasti käytetty johtamistapa, ja siten hyväksi todettu. Tavoitejohtaminen on käytännöllinen ja yksinkertainen toteuttaa. Siinä keskitytään tavoiteasetantaan, tuloksien arviointiin ja riittävän osaamisen varmistamiseen, jotka ovat johtamistyön tärkeimmät tekijät. Tavoitejohtaminen mahdollistaa itsenäisen työskentelyn, ja on lähestymistapa, joka kehittyy jatkuvasti käytäntöön vietäessä. (Sydänmaanlakka 2004, 40-41.)

Yhtenä heikkoutena on kuvattu tavoitejohtamisen toimivuus vain harvoissa organisaatioissa, koska täytäntöönpanosta on tullut usein ongelma. Sitä ei ole saatu useinkaan kytettyä osaksi organisaation johtamisjärjestelmää. Lisäksi lähestymistapa perustuu lähinnä

vain rationaalisesti ja analyyttisesti ajattelevien ihmisten johtamiseen, joten toimivuus on siltä osin kapea. (Sydänmaanlakka 2004, 41-42.)

6.1 Tulokorttiseuranta

Tavoitejohtamisessa yleinen tapa on hyödyntää Balanced Scorecard- eli tasapainoista tulokortti -tarkastelua, joka lähtee tulokortin suunnittelusta. Kun tavoitteita asetetaan, täytyy selvittää mille asioille asetetaan tavoitteet, mitkä ovat tavoitetasot ja mitkä ovat tavoitteiden painoarvot toisiinsa nähden. On merkityksellisempää mitata oikeita asioita kuin asioita oikein, jolloin mittaamisesta tulee hyödyllisempää, vaikkakin haastavampaa. (Kauhanen, 2015. 74-76.)

Tulokortin rakentamisessa huomioidaan kokonaisuus, jolle tavoite asetetaan. Osa tavoitteista voi olla organisaatiotasoisia, osa tiimitasoisia ja osa henkilötasoisia. Samalla tulee pohtia millä kokoonpanolla tulokortti syntyy. Tehdäänkö se ryhmässä, yksin, vai kehityskeskusteluissa esimiehen kanssa. Tulokortin sisältöön pohditaan tavoitteet numeroina sekä aikajänteet ja tavoitteiden painoarvot. Samassa yhteydessä mietitään seuranta, arviointi ja oppiminen, sekä palaute ja korjaavat toimenpiteet. (Kauhanen, 2015. 74-76.)

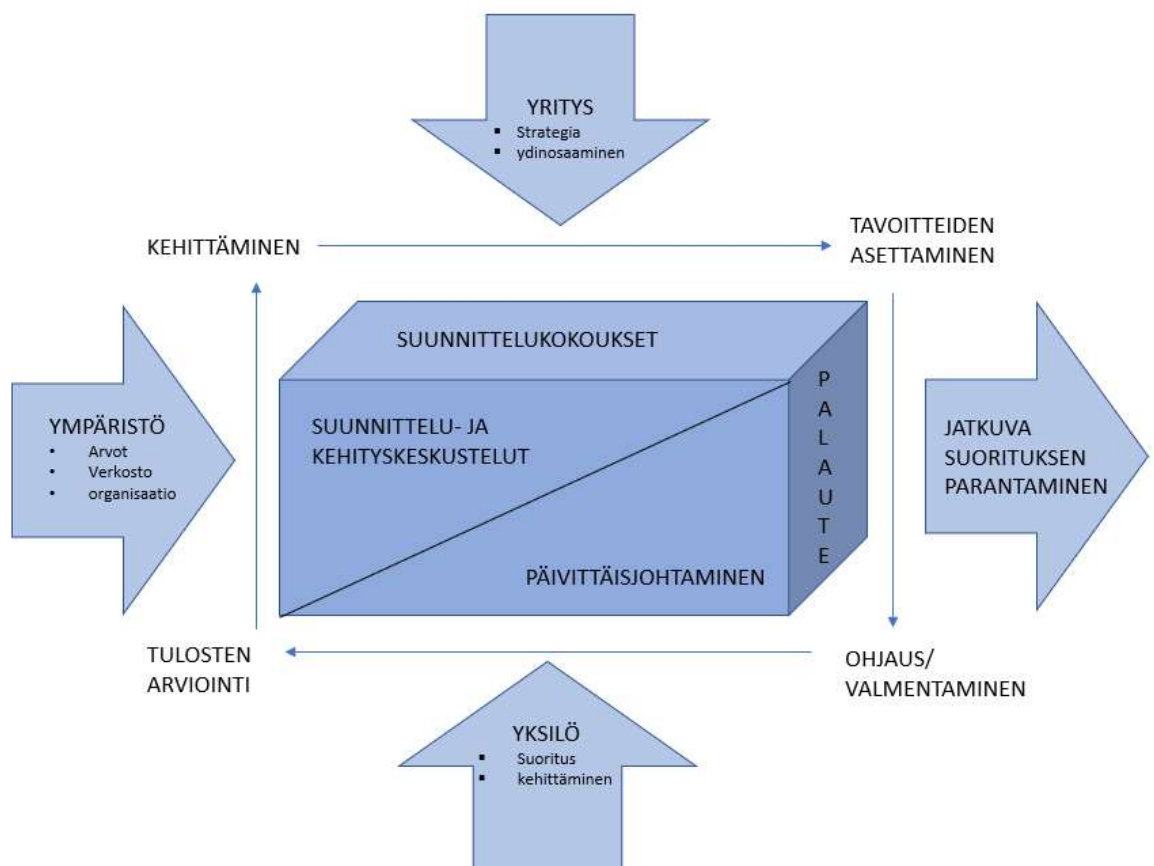
Suomalaiselle luonteenpiirteelle on tyypillistä olla vaatimaton ja tyytyä keskitason tulokseen. Ajattelutapa, että tekee parhaansa, ja katsoo mihin se riittää, saa aikaiseksi yleensä melko vähäpätöiset tulokset. Tavoitteiden tulee olla riittävän kunnianhimoisia ja haasteellisia, mutta realistisia. Liian korkea tavoite vie motivaation, eikä sitä pyritä enää saavuttamaan. Tavoitteet kannattaa asettaa yhdessä työntekijöiden kanssa, eikä määrättyinä tai annettuna. Suoriutumista edistää tavoitteisiin sitoutuminen, tavoitteen tärkeys ja merkitys organisaation kannalta, henkilön usko tavoitteen saavuttamiseen, positiivinen ja korjaava palaute sekä riittävän haastavat tavoitteet. (Kauhanen, 2015. 76-77.)

Osuuspankkien henkilöstön suorituksen palkitsemisessa käytetään seurantavälineenä tulokortteja (liite 4.). Roolikohtaisissa tulokorteissa näkyy osuuspankin vuosisuunnittelun keskeiset painopistealueet. Tavoitteet asetetaan osuuspankin oman vuosikellon mukaisesti, useimmiten puolivuositain tai vuosittain. Tulokorteilla voidaan mitata lukumääräisiä tavoitteita, asiakastyytyväisyyttä ja prosentuaalisia tavoitteita. Tavoitetasoja saattaa olla useampi. Tulokortit ovat usein roolikohtaisia. (OP Ryhmä Intra 2020d.)

6.2 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtamisessa on paljon samoja piirteitä kuin tavoitejohtamisessa, ja siitä alettiinkin 1980-luvulla puhua osana tavoite- ja tulosjohtamista. Suorituksen johtamisessa on Kauhasen (2015, 67) mukaan kyse siitä, että esimiehen tulisi luoda työntekijöille onnistumisen edellytykset. Tämä tarkoittaa sitä, että koko organisaatio, sisältäen yksilöt ja tiimit, tietää mikä toiminnan tarkoitus on, mihin pyritään, mitä ja miten mitataan ja millaista osaamista vaaditaan. (Kauhanen 2015, 67-68.)

Suorituksen johtamisprosessin tavoitteena on suorituksen jatkuva parantaminen. Johtamisprosessin neljä kulmakiveä ovat tavoitteiden asettaminen, ohjaus ja valmentaminen, tulosten arviointi sekä kehittäminen. Suorituksen johtamisprosessin työkaluina toimivat päivittäisjohtaminen, suunnittelu- ja kehityskeskustelut sekä suunnittelukokoukset. Kuvassa 8 esitetään tämä suorituksen johtamisjärjestelmän rakenne. (Sydänmaanlakka 2012, 82.)



Kuva 8. Suorituksen johtamisjärjestelmä (mukaillen Sydänmaanlakka 2012, 82)

Suoritusjohtaminen myyntiprosessissa on myyjän ja hänen esimiehensä välinen kaksisuuntainen vuorovaikutus, jossa kiinnitetään huomiota samanaikaisesti sekä myyjän suoriutumiseen että hänen suorituskyykyynsä. Suorituksen johtamisessa yhtenä osana on myös osaamisen johtamista, sillä siihen kuuluu olennaisena osana myös osaamisen kehittäminen. (Nieminen & Tomperi 2008, 121-122.)

Nieminen ja Tomperi (2008, 121) sanovat myös, että suoritusjohtaminen on kehittynyt perinteisestä tavoitejohtamisesta ja tulosjohtamisesta. Suuri osa johtamistavoista perustuu näiden oppien varaan edelleenkin. Suoritusjohtaminen on vanha ja perinteinen tapa tarkastella johtamista. Sen keskeisenä tarkoituksena on keskittyä työntekijän toimintaan ja siihen, että tehdään oikeita asioita. (Nieminen & Tomperi 2008, 121-122.)

Henkilön suoriutumiseen työtehtävissä vaikuttavat muun muassa henkilökohtaiset tekijät, kuten osaaminen, motivaatio ja sitoutuminen, johtajuustekijät eli kannustus, ohjaus ja tuki esimieheltä, tiimitekijät eli tiimin jäsenten kannustus, tuki ja osaaminen, sekä tilannetekijät eli sisäiset ja ulkoiset paineet ja muutokset. Vaikka tekijöitä on useita, mitataan suoriutumista liian usein henkilökohtaisilla tekijöillä, ja muut tekijät jäävät hyvin vähäisiksi. (Kauhanen 2015, 68.)

Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksen tulisi tapahtua muunakin aikana, kuin sille erikseen varattuna ajankohtana tai määrämuotoisten lomakkeiden avulla. Kun vuorovaikutussuhteeseen kuuluu mahdollisuus keskustella tavoitteista, haasteista, työtehtävistä ja onnistumisista, tulee työntekijän suoritusta johdettua, vaikka työntekijä ei sitä edes välttämättä huomaa. Suorituksen johtaminen on siis parhaimmillaan ja tehokkaimmillaan juuri silloin, kun työntekijä ei aktiivisesti edes huomaa suoritustaan johdettavan. (Rötkin 2015, 101.)

Suorituksen johtamiseen kuuluu vahvasti palkitseminen ja palautteen antaminen, mutta suorituksen johtamisen prosessi ei toimi, ellei lisäksi sen tavoite ole selkeä. On selvitetävää mitä toiminnalta halutaan, eli missä maali häämöttää. Ashdownin (2014, luku 1) mukaan organisaatiot ovat erilaisia, kuten myös niiden toimintaympäristöt, mutta seuraavat asiat ovat silti olennaisia:

- työntekijöiden tulisi olla motivoituneita suoritukseen
- heidän tulisi ymmärtää, mikä vaikutus heidän suorituksellaan on organisaatiolle
- heidän tulisi ymmärtää, mitkä heidän tavoitteensa ovat, ja mitä heiltä vaaditaan
- heidän tulisi saada palautetta toiminnastaan
- heidän tulisi saada oikeudenmukainen palkkio suorituksesta (sekä aineellisesti että aineettomasti)
- työntekijöillä tulisi olla riittävä osaaminen ja mahdollisuudet suoritukseen

Suorituksen johtamisessa käytetään kehitys- ja suunnittelukeskusteluja työkaluina. Keskustelujen tavoitteena on arvioida, suunnitella ja kehittää henkilön suoritusta, ja ne pidetään säännöllisesti esimiehen ja alaisen välillä. On tärkeää, että molemmat osapuolet ymmärtävät keskustelujen tavoitteen ja tarkoituksen. Aina kehityskeskustelut eivät onnistu ja olisikin ensiarvoisen tärkeää, että yrityksissä seurattaisiin kehityskeskustelujen toteutumista ja laatua (Sydänmaanlakka 2012, 91-92; 100).

Suoritusta voidaan johtaa kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäisessä tavassa keskitytään vahvasti tavoitteisiin ja suorituksen seurantaan. Tässä mallissa esimiehellä on tärkeä rooli alisuoriutumisen aikaisessa havainnoinnissa ja siihen puuttumisessa. Tätä mallia voi myös verrata transaktionaaliseen johtajuuteen, sillä suorituksen taso vaikuttaa siihen, että siitä joko palkitaan tai ”rangaistaan”. Toinen suorituksen johtamisen näkökulma on vahvuuksien tai huippujen jatkuva parantaminen ja kehittyminen. Tässä mallissa luodaan onnistumiselle avoin ympäristö, jossa on mahdollisuus kehittyä ja saavuttaa erinomaisia tuloksia. Tämä malli nivoutuu transformationaaliseen johtajuuteen, sillä siinä johtajan tehtävä on mahdollistaa työntekijän menestys. (Ashdown 2014, luku 1.)

6.2.1 Suorituksen parantaminen myönteisillä odotuksilla

Mitä enemmän esimies uskoo työntekijän kyvykkyyteen, sitä enemmän työntekijän parhaat puolet vahvistuvat. Tätä kutsutaan Pygmalion-efektiksi. Kun esimies näkee työntekijässä mahdollisuuksia, katsoo tätä arvostavasti ja luottaa tähän, parantaa tämä työntekijän suoritusta. Työntekijä uskaltaa luottamusta saadessaan antaa itsestään enemmän, ja useimmat myös nauttivat luottamuksen saamisesta. Positiivista vaikutusta tukee myös se, että työssä tulee onnistumisia, siinä kehittyy aiempaa paremmaksi ja henkilö saa toteuttaa itseään. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016, 45-46.)

Pygmalion-efektin alku on vuodelta 1965, jolloin Robert Rosenthal ja Lenore Jacobson testasivat eräällä ala-asteella opettajien odotuksien vaikutusta oppilaiden suoritukseen. Opettajille kerrottiin ennakkoon testiryhmän oppilaiden olevan muita oppilaita lahjakkaampia. Todellisuudessa oppilaat oli valittu joukosta sattumanvaraisesti. Testissä kävi ilmi, että opettajat odottivat älykkäämmiksi sanotuilta oppilailta parempia suorituksia. Testituloksien perusteella opettajien oletamat vaikuttivat oppilaisiin positiivisesti, ja heidän tuloksensa olivat parempia kuin testiryhmän ulkopuolisten oppilaiden suoritukset. Opettajien odotukset ja luottamus oppilaiden onnistumiseen johtivat mahdollisesti tahattomaan tai tahalliseen käytökseen, joka kannusti positiivisella tavalla lapsia suoriutumaan paremmin. (Rosenthal, Jacobson 1968, 16-20.)

Jotta esimies saa työntekijän parantamaan suoritustaan, on hänen hyvä käydä mielessään läpi ajatuksiaan siitä, mitä mieltä hän on työntekijöistään ja luottaako hän heidän suorituskyykyynsä. Mikäli esimies uskoo enemmän epäonnistumiseen kuin onnistumiseen, on melko mahdotonta odottaakaan onnistumisia. Esimies usein viestii omia odotuksiaan työntekijöilleen tietoisesti lisäksi myös tietämättään. (Järvinen ym. 2016, 46.)

Yritysten tulisi jo rekrytointivaiheessa onnistua saamaan yritykseensä töihin kyvykkäitä ja motivoituneita, oikean asenteen omaavia työntekijöitä. Suorituksen johtamisella heitä voidaan kehittää edelleen, ja siten taata osaamisen säilyvän ja lisääntyvän työntekijöiden keskuudessa. Suorituksen johtamisen prosessi auttaa työntekijöitä haluamaan kehitystä ja innostumaan osaamisensa lisäämisestä. (Ashdown 2014, luku 2.)

6.2.2 Palautteen merkitys suorituksen johtamisessa

Palautteen antaminen on suorituksen johtamisen työkalu, tärkeä toimintamalli, ja termi ihmisten väliselle vuorovaikutukselle. Palaute terminä kertoo, että vuorovaikutustilanteessa käydään läpi, miten on suoriuduttu ja onnistuttu. (Rötkin 2015, 99-100.)

Jotta palaute olisi tehokasta, sen tulee olla oikea-aikaista, kuvaavaa ja yksityiskohtaista, ja se annetaan vilpittömästi ja rehellisesti, ilman taka-ajatuksia. Oikea-aikaisuus palautteen antamisessa on tärkeää. Palaute täytyy antaa mahdollisimman pian suorituksen jälkeen, ja toisaalta tunnekuohujen keskelle palautetta ei kannata tarjota, vaan on syytä odottaa tunteiden tasaantumista. (Sistonen 2008, 169.)

Palautekeskustelut ovat tärkeitä ihmisten välisiä keskusteluja suorituskyvyn parantamista ajatellen. Työsuorituksen parantamiseksi ihmiset tarvitsevat palautetta, jolla ohjataan ja vahvistetaan toivotunlaisia käyttäytymismalleja. Monen yrityksen kompastuskivenä on keskustelulle varatun ajan vähyys. Keskusteluja tulisi olla enemmän ja johtajan pitäisi olla keskusteluissa aidosti läsnä ja kuunnella. Epävirallisia keskusteluja tulisi käydä useita, jotta sitoutuneisuus kasvaa ja tunne aidosta inhimillisestä kontaktista voimistuu. Johtajan tulisi tiedostaa jokaisen työntekijän motiivi antaa täysi panos itsestään, osallistua ja kokea työnsä mielekkääksi. Perinteisten suoritusarviointien epäonnistumisten pääasiallisena syynä on koettu olevan johtajan kyvyttömyys saada työntekijää sitoutumaan. (Hougaard, Kalajo & Ora 2018, 204.)

Nykyajan kiireisessä työympäristössä henkilökohtaiset kontaktit ovat usein vähäisiä, joten johtajilla on rajallinen aika käytettäväksi kahdenkeskeisiin keskusteluihin. Säännöllisten

suoritusarviointien korvaaminen epävirallisilla juttutuokioilla voi lisätä osallistuvuutta aiheiden ollessa mielekkäämpiä. Kuitenkin johtajan tulee kiinnittää huomiota läsnäolon lisäksi myös tehokkuuteen. Palautekeskusteluista laadukkaita tekee läsnäolon lisäksi tehokkuus ja se, että johtaja tunnistaa työntekijän tavan ja kyvyn vastaanottaa erilaiset palautteet. (Hougaard ym. 2018, 204-205.)

Suorituskyvyn johtamisen lähestymistapa onnistuu parhaiten organisaatiossa, jossa on rakentavan palautteen antamisen ja vastaanottamisen kulttuuri, ja jossa jokaista työntekijää arvostetaan. Palautetta tulisi hyödyntää keinona lisätä yhteistyötä ja kehittää koko organisaatiota. Tunnustuksen ja palautteen tulee kulkea käsi kädessä. Koko työyhteisön tulee tietää, mitä tehdään hyvin, ja missä on parannettavaa. Jos ei tiedetä missä on onnistuttu, ei useinkaan oteta vastaan tietoa siitä, mikä on mennyt pieleen. (Hougaard ym. 2018, 205-206.)

Palautteen sisältöä ja laatua tulisi miettiä sen perusteella, että onko palaute positiivista vai negatiivista. Nykyään negatiivisesta palautteesta puhutaan rakentavana tai kehittäväenä palautteena. Toisaalta se voi johtaa siihen, että negatiivista palautetta ei oteta tarpeeksi tosissaan. Palautteen pääasiallinen tavoite on kuitenkin auttaa palautteen vastaanottaja suoriutumaan paremmin tai helpommin. Kun palaute auttaa saajaansa eteenpäin, on se hyödyllistä. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016, 77-80.)

Palautteen antaja voi valmistautua palautteen antamiseen esittämällä itselleen kysymyksiä etukäteen. Oleellisia asioita ovat esimerkiksi millainen palautteen antajan sävy on, millaista viestiä kehonkieli välittää, onko asia merkityksellinen, auttaako asia palautteen saajaa, miten palaute on perusteltu. Kun palautteen antaja on tilanteessa läsnä ja osoittaa olevansa tosissaan, on palautteen merkitys vaikuttavampi. (Järvinen ym. 2016, 77-80.)

Onnistumisten huomioiminen on tärkeä osa-alue ihmisten motivoinnissa. Palautetta antaessa on hyvä pitää paino onnistumisten esilletuomisessa, sillä ilo onnistumisista antaa energiaa myös johtajalle. Toisille onnistumisten löytäminen on hankalampaa, kuin toisille, mutta se on kuitenkin taito, jonka voi oppia. Onnistumisia esille tuodessa työn ilo ja energisyys kasvavat. (Kaski & Miettinen 2018, 125-126.)

Useimmiten palaute annetaan lopputuloksesta, vaikka suorituksen paranemisen kannalta merkityksellisempää ja hedelmällisempää olisi jakaa palaute tavasta, jolla lopputulokseen päästiin. Huono lopputulos voi johtua uuden tekniikan käyttöönotosta, joka on hyvä, mutta

vaatii vielä hiomista. Toisaalta hyvään lopputulokseen on saatettu päästä ei toivotuilla menetelmillä, joka pidemmällä aikavälillä alkavat romuttaa jo tehtyjäkin tuloksia. (Rötkin 2015, 111.)

7 Esimiehen ominaisuudet

Esimiehen ominaisuuksista korostuvat epäitsekkyyks ja vilpittömyys, kun puhutaan suoritusten johtamisesta ja palautteen antamisesta. Esimiehen yksi menestyksen mittari on saada muut loistamaan ja menestymään. Esimies on oikeassa roolissa silloin, kun hän saa hyvänolon tunnetta oman tiimiläisensä kukoistamisesta sen sijaan, että pitäisi tätä uhkana tai kilpailijana. (Rötkin 2015, 100.)

Myös Ristikangas ja Ristikangas (2010, 22) kirjoittavat, että hyvälle pomolle itse johtajuus ei ole itseisarvo. Hyvällä johtajalla tulisi sen sijaan olla halu saada aikaan jotain alaistensa kanssa. Esimiehellä tulisi olla halu saada alaiset kasvamaan ja kehittymään omassa työssään. Päivittäisen johtamisen perusta on jatkuvassa ja välittömässä palautteen annossa. Myös hyvään suoritukseen kannustaminen on tärkeää. (Ristikangas & Ristikangas 2020, 22-23.)

Kun esimiehellä on riittävästi itsetuntemusta ja luottamusta myös muiden osaamiseen ja taitoihin, on hänellä menestymisen mahdollisuudet. Kun esimies on nöyrä ja huomioi tiimiläisensä, on hänen helpompi rakentaa yhteistyötä. Myös kahdenkeskiset keskustelut ovat erittäin tärkeitä, jotta vuorovaikutus pysyy avoimena ja pystytään luomaan työntekijälle itseluottamusta. Asiantuntijaorganisaatioissa ei ole välttämätöntä, että esimies tietää käytännöstä saman verran kuin alaiset. (Ristikangas & Ristikangas 2020, 23-24.)

Kaikilla työpaikoilla on joskus hankaliakin tilanteita, ja myös niihin esimiehellä tulisi olla rohkeutta puuttua. Esimiehen tulisi luoda alaisilleen uskoa tulevaan, eikä vain johtaa tiimiä tuloskausi kerrallaan. Tarvitaan pitkäjänteisyyttä, ja hyvässä tasapainossa pehmeyttä ja kovuutta. (Ristikangas & Ristikangas 2020, 24-25.)

7.1 Esimiehen kompastuskivet

Esimiehen työ on usein monijakoista, eikä se edes sovi kaikille. Esimiehen tulisi arvostaa jokaista työntekijää ja hänen osaamistaan. Pitäisi osata luottaa siihen, että jokainen tekee parhaansa ja kaikilla on erilaista osaamista, sen sijaan, että toimii epäoikeudenmukaisesti tai alkaa suosimaan henkilöitä. (Rubanovitsch 2020, 44-49.)

Esimiehen tulisi osata kiittää ja kannustaa. Jos esimies ei osoita kannustavansa työntekijää hänen kehittyessään, työntekijän motivaatio kärsii. Toisaalta esimieheltä odotetaan tukea myös silloin, kun on vaikeaa ja syntyy epäonnistumisia. Esimiehen tulisikin muistaa, että hän on palveluammattissa ja myös esimiehen tulisi osata kehittyä samoin, kuin työntekijöiltä odotetaan valmiuksia kehittyä tehtävissään. (Rubanovitsch 2020, 44-49.)

Tyypillisimpiä esimiehen kompastuskiviä tiimiläisten suoritusten parantamisessa ovat mm. epäselvä strategia, yksilöiden ja moninaisuuden johtaminen, tietämättömyys työntekijöiden motivaatiotekijöistä ja oppimisesta, liiallinen tavoitteiden määrä, väärin asioiden seuraaminen, johtamiseen käytetyn ajan epätasainen painottuminen vain tiettyihin aikajaksoihin, yksipuolinen johtamistyyli ja kokonaiskuvan hämärtyminen. (Sistonen 2008, 28.)

Esimiehen tulisi ottaa aikaa ja keskittyä johtamistehtävien hoitoon. Koska esimiehen rooli usein on ristiriitainen, pitäisi esimiehen hyväksyä, että hänellä ei enää esimiehenä ole samanlaista mahdollisuutta ylläpitää asiantuntijuuttaan ja substanssiosaamistaan. Yleensä ainakin osasta asiantuntijatehtäviä on luovuttava, jotta esimiehen rooli ei ole liian pirstaloitunut ja aika kuluu väärin asioihin. Huippuasiantuntija ei voi ajankäytön näkökulmasta olla huippujohtaja. Näiden kahden roolin samanaikainen kehittäminen ei onnistu. Täten esimiehenä tulee tehdä valintoja. (Ristikangas & Ristikangas 2020, 37-38.)

Esimies voi myös olla ammattitaidoton, jolloin se näkyy siinä, että hän toimii yrityksen arvojen vastaisesti, ajaa vain omaa etuaan eikä huomioi muita, ottaa erivapauksia ja toimii ristiriitaisesti ohjeisiin nähden. Näiden lisäksi hän nauttii itse palkkioista ja kiitoksista, mutta ei anna niitä heille, joille ne oikeasti kuuluvat. (Salmimies & Ruutu 2013, luku 1.)

7.2 Ajankäyttö

Esimiehen odotetaan olevan läsnä, ja hänellä odotetaan olevan aikaa työntekijöille. Kuitenkin lähes kaikilla toimialoilla esimiehen rooli on kaksijakoinen. Päivät voidaan jakaa kahteen osaan. Esimies käyttää osan päivästäan ihmisten kanssa työskentelyyn ja vuorovaikutukseen, toisin sanoen tiimiläistensä johtamiseen. Toinen osa esimiehen ajasta kuluu taustatöihin, rutiineihin, raportointiin ja hallintoon. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 118-122.)

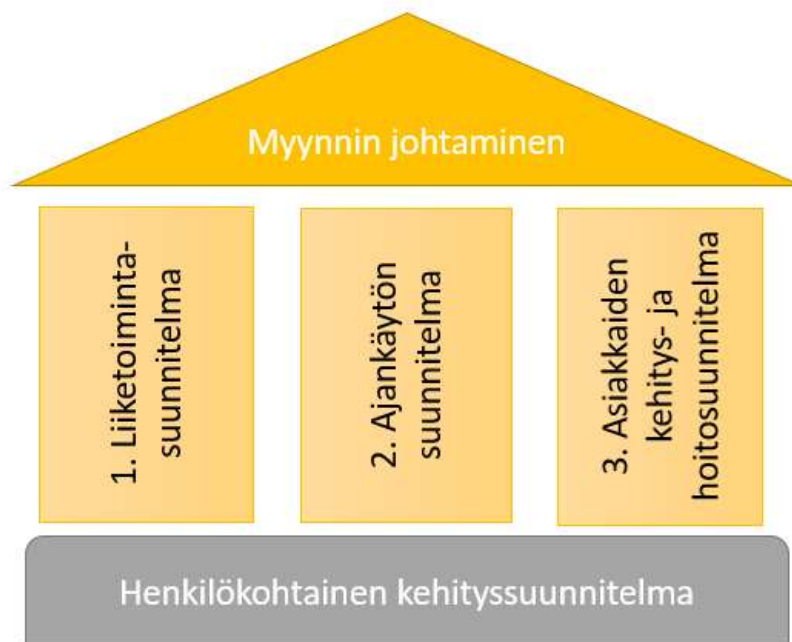
Johtamiseen kuuluvat tehtävät ovat usein strategian tai vision asettamien tavoitteiden asettamista ja seuraamista, palaverien pitämistä tai seuraamista, kehitys- tai valmennuskeskustelujen pitämistä, viestintää ja keskustelua. Johtaminen pitää sisällään moninaisia asioita, jotka koskettavat organisaation menestyksen mahdollistamista ja työntekijöiden tehtävässään menestymistä. (Ristikangas ym. 2008, 118-122.)

Joillakin johtajilla tai esimiehillä aika jakautuu myös asiantuntijatehtäviin tai asiakastyöhön. Kaikki edellä kuvatut asiat vaativat aikaa, eikä niitä voi hoitaa keskittymättä niihin, tai muuten laatu kärsii. Usein suurin odotus, joka alaisilla on esimiestään kohtaan, on kuitenkin

läsnäolo. Jotta esimies onnistuu luomaan tunteen siitä, että hän on aidosti läsnä, on hänen mietittävä ajankäyttöään, ja sen lisäksi organisaation tulisi tukea häntä onnistumaan häneltä vaadittavassa roolissa. Voidaan esimerkiksi miettiä, voisiko hallinnolliset rutiinitehdävät hoitaa muulla tavalla, jotta esimiehelle vapautuisi enemmän aikaa johtamiseen. (Riskikangas ym. 2008, 118-122.)

Nykyaikana esimiehiltä odotetaan enemmän arjen jakamista ja vastuunottoa. Se onnistuu parhaiten kohtaamisissa työntekijöiden kanssa. Kohtaamiset voi olla lyhyitäkin, kunhan niitä on säännöllisesti. Myös etätyössä esimiehen tulisi ottaa aikaa työntekijöiden kohtaamiseen. (Kulovesi 2019, Kiireenkesytys – uusi ammattitaitovaatimus).

Esimiesten kalenterit täyttyvät yhä kiivaampaan tahtiin erilaisista palavereista ja asiakastapaamisista. Joskus tekemisen ydin saattaa jäädä pienemmälle huomiolle, kun arki on kiireistä. Jotta esimiehellä olisi aikaa toisten johtamiselle, on tärkeää, että hän osaa johtaa itseään. Myynnin johtaminen vaatii suunnitelmallisuutta. Rubanovitsch ja Aalto (2007, 40) ovat tehneet kuvion, jota myynnin johtajat voivat käyttää suunnitellessaan myynnin johtamista (kuva 9).



Kuva 9. Suunnitelma myynnin johtamiselle (mukaillen Rubanovitsch & Aalto 2007, 40)

Kuvassa on vahva sokkeli, joka perustuu henkilökohtaiseen kehittymiseen ja sen suunnitelmaan. Jotta myynnin johtaja menestyy työssään, on hänen kyettävä hallitsemaan itseään ja ajankäyttöään, jotta voi ohjata muita. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 40-41.)

Arkinen kiire ja työn vaatimukset saattavat aiheuttaa myös esimiehelle riittämättömyyden tunteen. Myös esimiehen olisi hyvä välillä pysähtyä ja miettiä omaa ajankäyttöään. Hän voi kysyä itseltään, mitä hän työllään tavoittelee ja miten hän työskentelee tavoittaakseen sen. Hänen kannattaa myös miettiä, mitä rönsyjä työ sisältää ja voisiko jostain luopua. Tätä tarkastelua tulisi tehdä säännöllisesti, jotta ajankäyttö pysyy hallinnassa (Ristikangas ym. 2008, 72).

7.3 Esimiestyön onnistumisen mittaaminen

Organisaatioissa pyritään mittaamaan mahdollisimman paljon suoritusta ja sen onnistumista. Myös esimiehen työn tulisi olla mitattavaa. Pitäisi sopia tavoitteet ja kriteerit, ja pohdita millä määreillä esimiestyö on onnistunutta. Lisäksi täytyisi miettiä, kuka esimiehen suoriutumista mittaa ja arvioi. Mittaajana voi toimia esimerkiksi esimiehen esimies, esimiehen yksikön henkilöstö, esimiehen kollegat, yhteistyökumppanit tai henkilöstöyksikkö. Arvioitavan henkilön esimiehellä on työkaluinaan suunnittelu- ja kehityskeskustelut. (Kauhanen 2015, 142.)

Henkilöstö arvioi esimiehen onnistumista omasta näkökulmastaan esimerkiksi tavoiteasetannan ja palautteen antamisen kautta. Kollegat voivat tehdä arvionsa yhteistyö- ja tukinäkökulmasta, ja joskus myös yhteistyökumppaneiden näkökulma voidaan ottaa arvioihin mukaan. Henkilöstöyksiköllä on käytössään henkilöstötutkimuksen tulokset, vaihtuvuusluvut ja sairauspoissaolojen määrästä muodostuvat tilastot. (Kauhanen 2015, 142-143.)

Usein palautekyselyt, tai johtamisarvioinnit perustuvat vapaaehtoisuuteen. Niissä tapauksissa kyselyjä suoritetaan silloin tällöin, ei säännöllisesti. Tulokset annetaan esimiehille ja tehtäväksi annetaan tuloksien läpikäyminen tiimin kanssa. Jos esimiestyössä ei ole ongelmia, nämä purkukeskustelut sujuvat usein moitteetta. Usein niissä tilanteissa, joissa kehitettävää olisi, purkukeskustelut käydään pikaisesti ja vähän piilotellen läpi. Välimaastossa ovat ne esimiehet, joilla menee ihan hyvin, ja he pitävät yksinpuheluna tulosten läpikäynnin alaisilleen. (Ristikangas ym. 2008, 217-219.)

Edellä mainittuja tapoja paremmin toimii tapa, jossa esimiehille järjestetään erillisiä valmennuksia saatujen palautteiden perusteella. Tulosten tulee herättää tunteita eikä tuloksia saisi vähätellä. Kuitenkin niitä kannattaa tarkastella muistaen, että annetut vastaukset ovat suhteellisia, ja jokainen antaa yksilöllisen palautteen, joka on jokaisen vastaajan jokaisen omasta lähtökohdasta. (Ristikangas ym. 2008, 217-219.)

Kuten muunkin henkilöstön osalta, myös esimiehen alisuoriutumiseen tulee puuttua. Suomalaisissa organisaatioissa sallitaan usein liian huono esimiestyö ja puutteelliset johtamistaidot. Huonosti hoidettu esimiestyö on yritykselle erittäin kallista, kun huomioidaan palkkakustannuksien lisäksi korkeat sairauspoissaolo- tai vaihtuvuusmäärät. Menestyksen yhtenä tärkeänä jarruna voikin olla huono esimiestyö, kun lasketaan sen aiheuttamat kustannukset euroiksi. (Kauhanen 2015, 143.)

Kuten aiemmin totesimme, esimiehen yksi menestystekijöistä on hänen tiiminsä onnistuminen suorituksissa. Esimiehen suoritusta tulisi mitata tiiviisti suhteessa tiimiläisten suoriutumiseen, ja heidän arvioinneissaan tulisi painottaa suoriutumista esimiestyössä ja onnistumista tiimiläisten kautta. Näiden mittareiden kautta esimies keskittyisi panostamaan esimiestyöhön ja tekemään itsestään parempia esimiehiä. (Rötkin 2015, 103.)

8 Suoriutumiseen puuttuminen

Kaikki työntekijät tai tiimit eivät aina pääse heille asetettuihin tavoitteisiin. Silloin esimiehen tehtävänä on puuttua asiaan, ja selvittää, miksi tavoitteisiin ei ole päästy. Joko tekemisen määrä on liian alhainen, toimintatapa on virheellinen, prosesseissa on epäkohtia, tiimien yhteistyö tai sisäinen yhteishenki on huono. Voi myös olla, että tavoitteet on asetettu liian korkealle, toimintaympäristö tai työtehtävät ovat muuttuneet, tai esimieheltä ei ole saatu riittävästi tukea ja valmennusta. (Kauhanen 2015, 91.)

Esimies selvittää itselleen mahdolliset alisuoriutumisen syyt. Arvioitavan henkilön tai tiimin olisi hyvä kertoa oma näkemyksensä ja käsityksensä alisuoriutumiseen johtaneista mahdollisista syistä. Usein alisuoriutumiseen vaikuttaa useampi tekijä samaan aikaan tai peräkkäin, jonka takia suoriutumisen taso jää liian matalaksi. Tästä syystä organisaatiossa on hyvä reagoida jo läheltä piti -tilanteisiin, jolloin niistä saa hyvää oppia myöhempisiin tilanteisiin. (Kauhanen 2015, 91.)

Esimiehen velvollisuus on ottaa asia puheeksi, jos myyjä ei suoriudu annetuista tehtävistä. Tavoitteiden saavuttaminen ei ole ainoa tärkeä asia, vaan myös se, miten ne saavutetaan. Jos myyjä tekee töitä kaiken muun uhalla, eli uhraa vapaa-aikansa ja henkilökohtaisen elämänsä tavoitteiden saavuttamisen eteen, jää tuloksenteko aika lyhytaikaiseksi, kun myyjä palaa loppuun tai motivaatio kuolee. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 53.)

Harva työntekijä tekee tahallaan huonoa tulosta tai jättää suorituksen puolitiehen, ja hankkii näin itselleen pettymyksiä. Töihin on tarkoitus tulla menestymään ja kokemaan itsensä merkitykselliseksi. Usein tilanteeseen puututaan vasta siinä vaiheessa, kun ongelma on kasvanut jo lähes kestämättömäksi, ja työntekijän motivaatio on kadonnut kokonaan. Ajoissa reagoimalla, ja ihmisen onnistumiseen uskomalla, saadaan suunta helpoiten kääntymään. Esimiehen tehtävä on saada työntekijät onnistumaan, ja sitä edesauttaa se, että esimies myös tahtoo heidän onnistuvan. (Rötkin 2015, 108-109.)

Haasteellista on johtaa henkilöitä, jotka ovat tehneet samaa työtä pitkään ja kokevat muutosten olevan hankalia. Tämä johtuu siitä, että esimiehen aika usein on kortilla, vaikka hänen tulisi osata motivoida ihmisiä uudelleen ja kyetä ylläpitämään hyvää itseluottamusta kaikkien henkilöiden välillä. Etenkin jos johtaja on aiemmin ollut tiiminsä yksi jäsenistä, voi hänen olla vaikeaa haastaa tiimiläisiään. Johtajaa ei ehkä koeta esimiehenä, jos hän on aiemmin tuttu muusta roolista. Tärkeää on, että esimiehellä tulisi kuitenkin olla uskallusta puhua alisuoriutumisesta. (Rubanovitsch 2020, 54-57.)

Kannattaa muistaa, että on eri asia tehdä virheitä, kuin suoriutua heikosti annetuista tehtävistä tai tavoitteista. Inhimillisiä virheitä tulisi sietää, ja niiden korjaamiseen antaa mahdollisuus. Välinpitämättömyyteen ja saamattomuuteen taas on puuttuttava, mieluiten heti. Toki jos sama henkilö tekee usein saman virheen, olisi hyvä, että esimies ymmärtää milloin virheeseen kannattaa puuttua ja milloin ei. (Rubanovitsch 2020, 89-91.)

Kuten jo aiemmin on todettu, henkilön alisuoriutumiseen voi vaikuttaa motivaation puute, tehtävänkuvan epämääräisyys, työpaikalla vallitseva huono ilmapiiri tai luottamuksen puute. Jos suunta on kateissa, eikä ymmärretä, mikä yhteinen tavoite on, esimies saattaa lisätä painetta lisäämällä seurantaa ja mittarointia. Tällainen paineistus toimii yleensä itseään vastaan. Toisaalta alisuoriutumiseen saattaa vaikuttaa myös henkilökohtaisen elämän haasteet. Silloin esimiehen kannattaa ottaa asia puheeksi, ja kysyä, jos työnantaja voi jotenkin olla avuksi. Usein avoin dialogi jo auttaa asiassa, ja se, että asiasta annetaan mahdollisuus jutella. (Rubanovitsch 2020, 92-93.)

8.1 Welchin 70-20-10 -sääntö

Jack Welch on työskennellyt General Electricin johtajana 1980-luvulla, ja hänen johtajuutensa aikana yhtiö viisinkertaisti tuloksensa. Welch toimi aikansa muutosjohtajana, ja on myös auttanut muita maailmanlaajuisia yrityksiä uudistamaan johtamistapansa, ja ohjaamaan osaamista oikeaan suuntaan. (Lohr 28.5.2020.)

Welch keksi tavan, jonka avulla arvioida työntekijöiden suoriutumista. Tapaa hän kutsui nimellä "the vitality curve" - vapaasti käännettynä elinvoimaisuuskäyrä. Mallin mukaan yrityksissä on huippusuoriutujia noin 20 % henkilöstöstä (A). 70 % henkilöstöstä on keskitaason suoriutujia (B) ja 10 % alisuoriutujia (C). Henkilöiden asettaminen eri kategorioihin ei ole helppoa, mutta Welchin mukaan jokaisen johtajan olisi kyettävä se tekemään, jotta yrityksessä tunnistettaisiin huipputekijät niistä henkilöistä, joihin ei kannata uhrata aikaa. (Welch 2005.)

A-ryhmään kuuluvilla on intohimoa työhönsä, ja he ovat sitoutuneita tekemään hyvää tuloista. A-ryhmäläiset saavat työstään energiaa, ja kannustavat myös toisia. B-ryhmän henkilöt ovat yrityksen sydän, ja avainhenkilöitä yrityksen menestymisessä. Näihin henkilöihin laitetaan paljon aikaa ja energiaa, jotta he kehittyisivät. C-ryhmän työntekijä ei saa työtään tehtyä, ja hän kuluttaa helposti myös muiden energiaa. Tähän ryhmään ei Welchin mukaan kannata käyttää sen enempää aikaa, kuin saada heidät ymmärtämään, että kyseinen työ ei ole heitä varten. (Welch 2005.)

Huippusuoriutajat, A-ryhmän työntekijät, ovat usein haluttuja myös muissa yrityksissä, ja heidän menettämisensä on suorastaan syntiä. Toisaalta johtajat tunnistavat heidät helposti, ja heidän suorituksensa huomataan ja palkitaan. Keskimmäisen ryhmän johtaminen on hieman haasteellista. He haluavat kehittyä, ja heitä tulee palkita hyvästä työstä. C-ryhmän johtaminen on vaikeinta. Jos heitä kohtaan ei ole rehellinen ja suora, ongelma vain jatkuu. Kun esimies vaihtuu, saattaa tilanne eskaloitua, kun uudella esimiehellä ei olekaan tunnesidettä tiimiläisiinsä. Myös hankalissa tilanteissa tärkeintä on arvostaa ja kunnioittaa työntekijöitään, vaikka joudutaankin keskustelemaan vaikeista asioista. (Welch 2005.)

9 OP Ryhmä - Kohdeorganisaation esittely

OP Ryhmä on kotimainen osuustoiminnallinen pankkiryhmä, joka on perustettu vuonna 1902. Sen toimialue kattaa koko Suomen. OP Ryhmä koostuu tällä hetkellä 147 itsenäisestä Osuuspankista (kuva 10). Jokainen osuuspankki toimii osuuskuntamuotoisena finanssialan toimijana. Päätöksenteossa käytetään jäsen ja ääni -periaatetta. Osuuspankkien hallintohenkilöt valitsee jäsenistö, joka koostuu pääosin yksityishenkilöistä. (OP Ryhmä 2020d, 10.)



Kuva 10. Organisaatio (mukaillen OP Ryhmä 2020d, 10)

Osuuspankit tarjoavat laaja-alaisesti pankkialan palveluja asiakkailleen. OP Ryhmä (2020) on muotoillut asian näin: "Osuuspankkien perustehtävä on edistää omistaja-asiakkaiden, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävästä taloudellisesta menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia." OP Ryhmän kaikki pankit työllistävät yhteensä noin 12 000 henkilöä ja kesätyöpaikkoja ryhmässä on 500:lle henkilölle. Osuuspankit toimivat itsenäisinä toimijoina omilla toimialueillaan. (OP Ryhmä 2020e.)

OP Ryhmän keskusyhteisö on OP Osuuskunta ja sen kotipaikka on Helsinki. Keskusyhteisön jäsenistöön kuuluvat talletuspankkien yhteenliittymästä annetussa laissa tarkoitetut luottolaitokset, joiden säännöt tai yhtiöjärjestyksen keskusyhteisö on hyväksynyt. Hallinto-neuvosto päättää jäseneksi pääsystä. Keskusyhteisöllä on oma tehtävänsä. Tehtävään kuuluu, että keskusyhteisö toimii jäsenluottolaitostensa, muiden OP Ryhmään kuuluvien

yrittäjien ja yhteisöjen tukijana tasapuolisesti sekä kehitystyössä että yhteistoiminnassa. Keskusyhteisö ohjaa OP ryhmän keskitettyjä palveluja, huolehtii strategian ohjauksesta sekä edunvalvonnasta, kehittää liiketoimintoja ja hoitaa ohjaus- ja valvontatehtäviä. Keskusyhteisö toimii myös OP Ryhmän strategisena omistusyhteisönä. (OP Ryhmä 2020d, 10-11.)

OP Ryhmän liiketoiminnat on jaettu kolmeen eri liiketoimintasegmenttiin. Nämä ovat pankkitoiminnan henkilö- ja PK-yrittäjäasiakkaat, pankkitoiminnan yritys- ja instituutioasiakkaat sekä vakuutusasiakkaat. OP Ryhmällä on myös viidestä ortopediaan keskittyneestä Pohjola-sairaalarasta koostuva verkosto. (OP Ryhmä 2020c.)

Yksi hyvin tärkeä osa OP Ryhmän toimintaa on vastuullisuus. Vastuullisuutta painotetaan niin markkinoinnissa, asiakkaiden kanssa työskennellessä, kuin myös esitteissä ja tiedotteissa. OP Ryhmän vastuullisuusohjelmassa painotetaan muun muassa sitä, että OP ryhmän hiilijalanjälki on hiiliposiitivinen vuonna 2025. Lisäksi OP Ryhmä tukee paikallista elinvoimaa ja yrittäjyyttä, ja pyrkii työllistämään suomalaisia sekä osallistumaan yhteiskunnallisen vastuun rakentamiseen. Olennainen asia, joka kertoo OP Ryhmän työnantajabrändistä, on vastuullisuusohjelman kohta ” Työntekijöitä kohdellaan tasavertaisesti muun muassa palkkauksessa, rekrytoinnissa ja etenemismahdollisuuksissa.” (OP Ryhmä 2020d, 23-24.)

9.1 OP Ryhmän strategia

OP Ryhmä uusi strategiansa henkilöstönsä avulla kesällä 2019. OP Ryhmän visiona on olla vetovoimaisin ja johtava finanssiryhmä Suomessa. Tavoitteisiin pyritään sekä henkilöstön, asiakkaiden että sidosryhmien näkökulmasta. OP Ryhmän strategian uudet painopisteet ovat (OP Ryhmä 2020d, 16):

- erinomainen henkilöstökokemus
- enemmän hyötyä omistaja-asiakkaille
- kehittäminen tuottamaan
- paras asiakaskokemus
- tuottojen kasvu kulujen kasvua nopeampaa

OP Ryhmän tavoitteena on toteuttaa perustehtävänsä arvojen mukaisesti. Arvot perustuvat seuraavista asioista; ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Myös aiemmin mainittu OP Ryhmän perustehtävä nivoutuu vahvasti vastuullisuusajattelun. (OP Ryhmä 2020d, 16.)

10 OP Johtaminen

OP Johtamisen neljä periaatetta ovat suunnan näyttäminen, menestyksen mahdollistaminen, oppimiseen kannustaminen ja tulosten varmistaminen. Viestinnän systemaattisuus ja asian selkeä esille tuominen ovat merkittäviä tekijöitä suunnan näyttämisen onnistumisessa ja tiimien samaan suuntaan luotsaamisessa. Vuorovaikutuksellisuuden onnistuminen on tärkeä tekijä myös motivaation ja merkityksellisyyden kannalta, kun jokainen tietää mitä keneltäkin odotetaan, miten jokaisen panos liittyy kokonaisuuteen ja miten jokainen voi vaikuttaa tavoitteiden toteutumiseen. (OP Ryhmä Intra 2020a.)

Tulosten varmistamiseksi johtajan on pidettävä mielessään perustehtäväksi luokiteltu arvon tuottaminen asiakkailleensa. Johtajan tulee siis seurata tuloksia ja reagoida poikkeamiin kannustaen samalla parempiin suorituksiin. (OP Ryhmä Intra 2020a.)

OP Johtamisessa tavoitteilla johtamisen keskeinen asia on tasapaino yhteispelin ja itseohjautuvuuden välillä. Molemmat ovat merkityksellisiä, eivätkä ne poissulje toisiaan. Autonomiia tarvitaan, jotta ihmiset voivat itse ajatella nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Yhteispeli on puolestaan tärkeää, jotta kaikilla on selvyys ja fokus siitä, mitä tavoitellaan yhdessä tiiminä. (OP Ryhmä Intra 2020a.)

Yhteistyö mahdollistaa notkeampaa itseohjautuvuutta, ja toimiakseen tämä yhtälö tarvitsee johdolta suunnan ja tavoitteet mahdollisimman selkeästi viestittynä. Tavoitteet tulisi linkittää eri tiimien välille läpi organisaatiotasojen, ja aktiivista tarkkailua ja suunnan korjaamista odotetaan kaikilta tiimin jäseniltä. Tavoitteilla johtamisessa on tärkeää kyetä määrittämään tavoite oikealle tasolle niin, että se on riittävän kunnianhimoisen kannustukseen kehittämään omaa toimintaansa, ja toisaalta ei olisi liian haastava ja saavuttamattomissa. Kun johto keskittyy pohtimaan mitä -kysymystä, eli tavoitteita, eikä niinkään tarraudu miten -puoleen, jää enemmän aikaa oikeaan tavoitepohdintaan, ja oman organisaation toiminta paranee. Tämä puolestaan edesauttaa jaksamaan ja olemaan parempi työssään. (OP Ryhmä Intra 2020a.)

10.1 OP Ketterä – muutosmatka

Vuonna 2019 OP Ryhmän keskusyhteisö aloitti muutosmatkan, jonka päämääränä on erinomaisen henkilöstökokemuksen tuottaminen. Tavoitteena on myös asiakaskokemuksen parantaminen ja toiminnan tehokkuuden lisääminen. Kyseessä on OP Ryhmän (OP Ryhmä 2020b) mukaan ”merkittävä ajattelutavan ja kulttuurin muutos”. (OP Ryhmä 2020b.)

OP Ryhmän toiminta ketterämmäksi työyhteisöksi, jossa organisaatio koostuu monialaista osaamista hallitsevista tiimeistä, heimoista sekä osaajajoukoista. Perinteisiä siilomaisia organisaatorakenteita ei uudessa mallissa enää nähdä. Uutta työskentelytapaa muokataan ja kehitetään jatkuvasti. Loppujen lopuksi tarkoituksena on, että koko ryhmän kaikki työntekijät kehittävät mallia yhdessä. (Puustinen 2019.)

Ketterässä toimintatavassa vähennetään hierarkiaa ja toimitaan itseohjautuvissa tiimeissä. Silti johtamisen tarve ei vähene. Johtajilla tulee olla valmentava ote ja mahdollistaa tiimien menestyminen. Esimiesten työtä helpottavaksi on kirjattu johtamistapojen periaatteet, jotta rooli on heille kirkas. Tämä auttaa myös tiimiläisiä ymmärtämään millainen toimintakulttuurin tulisi olla. (Ritakallio 2019.)

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan työntekijän kykyä toimia omaehtoisesti ilman, että häntä kontrolloidaan ja ohjataan. Henkilö ei voi itseohjautua, ellei hän ole itsemotivoitunut. Hänellä pitäisi siis olla halua tehdä asioita itsenäisesti ja pysyä liikkeessä päämäärää kohti. Myös osaamisella on tärkeä rooli itseohjautumisessa, ilman sitä ei voi toimia itse. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

OP Ryhmän visiona on olla johtava ja vetovoimaisin finanssialan toimija Suomessa. Ryhmän perustehtävänä on tuottaa arvoa asiakkailleen. Tähän päästään reagoimalla poikkeamiin ja seuraamalla tuloksia. Käskyttäminen ja mikromanageeraus ei ole tapa toimia ketterässä organisaatiossa. (Ritakallio 2019.)

11 Suorituksen johtaminen OP Ryhmässä

OP Ryhmässä suorituksen johtaminen on määritelty strategiaan perustuvaksi, systemaattiseksi ja kehittymiseen kannustavaksi johtamisen tavaksi. Suorituksen johtamisen tavoite on varmistaa liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen ja työntekijän kehittymisen edesauttaminen jatkuvalla palautteella. Suorituksen johtamisessa asetetaan tavoitteita ja seurataan niiden toteutumista. Johtajan tehtävänä on kannustaa työntekijöitä hyvään suoritukseen ja vastuunottamiseen itsensä kehittämistä ja omasta toiminnasta. Lisäksi johtaja tunnistaa muutoksen tarpeita ja tukee työntekijöitä muutoksessa. (OP Ryhmä Intra 2020c.)

Päivittäiseen suorituksen johtamisen malliin on nostettu muutama korostettu tekeminen. Suorituksen johtamisessa näkyy valmentava ote ja jatkuva ohjaaminen, tehtävien priorisointi sekä seuranta. Johtaja antaa monipuolista palautetta, joka on tarvittaessa myös korjaavaa. Lisäksi hän tukee ja mahdollistaa. Yhtenä nostopisteenä on myös yhdessä tekeminen, joka nousee monessa kohtaa tiimin sisällä tapahtuvana yhteistyönä ja myös tiimirajojen ylittävänä yhdessä tekemisenä. Keskeisenä vuosikellon mukaisena suorituksen johtamisena on myös kehityskeskusteluihin nostettu tavoitteiden asettaminen, suorituksen arviointi ja palaute, sekä osaamisen kehittäminen, osaamisen arviointi ja kehittämistoimenpiteistä sopiminen. (OP Ryhmä Intra 2020c.)

OP:n ketterässä toimintatavassa myös johtamisen malli muuttuu. Siinä keskitytään tiimien erinomaiseen suoritukseen ja esteiden poistamiseen tiimien tieltä. Aiemmasta yksilöiden johtamisesta luovutaan ketterän toimintamallin mukaisesti. Johtajan tehtävänä on varmistaa tuloksiin pääsy, näyttää tiimille suuntaa, kannustaa oppimaan ja valmentaa tiimiläisiään, sekä mahdollistaa menestys näyttämällä suuntaa ja olemalla läsnä arjessa. Johtamisen mallin mukaan rooliin kuuluu myös esimiesvastuun piiriin kuuluva henkilöstötyö. (OP Ryhmä Intra 2020c.)

11.1 Kehityskeskustelut

OP Ryhmässä kehityskeskustelut tarkoittavat tavoite- ja tuloskeskusteluja sekä osaamis- ja seurantakeskusteluja. Myös muut henkilön kehittymiseen ja suoriutumiseen liittyvät keskustelut kuuluvat kehityskeskusteluihin. Vuoden alussa asetetaan tulevan kauden tavoitteet. Toisessa keskustelussa käydään läpi osaamiseen liittyvät asiat sekä kuluvan kauden tavoitteiden toteutumien tilanne. Loppuvuodesta arvioidaan menneen kauden onnistuminen. Kehityskeskusteluissa varmistetaan, että jokainen tietää, mitä häneltä odotetaan, miten

arviointi tapahtuu, kuinka tekemisistä palkitaan, ja miten hänen tulisi kehittää omaa osaamistaan ja toimintaansa. (OP Ryhmä Intra 2020d.)

Tuloskeskustelussa esimies peilaa taaksepäin arvioiden menneen kauden tulokset tavoitteisiin nähden tuloskorttia apuna käyttäen. Lisäksi tuloskeskustelussa annetaan palautetta ja opitaan kokemuksista. Tavoitekeskustelussa esimies ja työntekijä sopivat seuraavan kauden päätekemisistä ja määrittävät tavoitetasot. Seurantakeskustelussa voidaan toteutumien tilanteen seuraamisen lisäksi tehdä mahdolliset korjaukset tavoitteisiin esimerkiksi tehtävän muuttuessa kesken seurantakauden. (OP Ryhmä Intra 2020d.)

Osaamiskeskustelussa käydään läpi sekä lyhyen, että pitkän tähtäimen suunnitelmat ja tavoitteet henkilön osaamisen kehittämiseen liittyen niin, että ne mahdollistavat henkilön suoriutumisen tavoitteissaan ja tehtävissään. Osaamiskeskustelussa rakennetaan kehityssuunnitelma, johon kirjataan kehitettävät asiat, tavat kehittää ja aikataulut kehittämiselle. Suunnitelman edistymistä seurataan ja päivitetään seuraavassa kehityskeskustelussa. (OP Ryhmä Intra 2020d.)

Päivittäisjohtamista käytetään OP Ryhmässä myynnin, asiakaskokemuksen ja toiminnan parantamisen työkaluna. Sen avulla voidaan mahdollistaa parhaiden käytäntöjen jakaminen ja kaikkien tiimiläisten osallistuminen. Lisäksi työkalu nopeuttaa ja tehostaa tiedonkulkua ja asioiden käsittelyä. Päivittäisjohtaminen on käytännössä pikakatsaus, jossa seurataan ja tarvittaessa reagoidaan. Katsauksessa keskustellaan edellisen viikon onnistumisista ja kehitetään asiakaskokemusta ja toimintatapoja. Päivittäisjohtaminen on parhaimmillaan yhdessä tiimin kanssa tehden, eikä se ole aina välttämättä esimiesvetoinen. (OP Ryhmä Intra 2020d.)

11.2 Myynnin johtamisen kompassi OP Ryhmässä

OP Ryhmässä on käytössä ”Myynnin johtamisen kompassi”, jonka on tarkoitus toimia myyntijohtoon arjen työkaluna. Kompassissa on OP Ryhmän (2020b) mukaan viisi päätehtävää, joiden ympärille myynnin johtaminen rakentuu:

- Tavoitteiden asettaminen
 - Tavoitteet, joilla saavutetaan paras tulos
 - Tavoitteet, joilla saavutetaan paras asiakaskokemus
- Tekemisen suunnittelu
 - Tekemisen suunnan määrittely
 - Ennakoiva suunnittelu ja aikataulutus
- Tekemisen ja ajankäytön seuranta
 - Säännölliset myyntikeskustelut
 - Ajan käyttö asiakaskohtaisiin

- Valmentaminen
 - Yhteistapaamisten ja päivittäisjohtamisen suunnittelu
 - Myyntitaitojen harjoittelun suunnittelu ja toteutus
- Yhteistyö
 - Paremmen asiakaskokemuksen tavoittelu laaja-alaisen myynnin kautta.

OP Ryhmän johtamisen neljä pääteemaa; tulosten varmistaminen, suunnan näyttäminen, menestyksen mahdollistaminen ja oppimaan kannustaminen täyttyvät, kun kompassin kaikki toimenpiteet ovat käytössä. Kompassin tavoitteet nivoutuvat myös vahvasti yhteen OP Ryhmän strategian kanssa, jossa työntekijäkokemus, asiakaskokemus ja toiminnan tehokkuus ovat tekemisen ydinasioita. (OP Ryhmä Intra 2020b.)

11.2.1 Tavoitteiden asettaminen

Myynnin johtajan tehtävä on asettaa seurantajakson (esimerkiksi 6 kuukautta) myyntitavoitteet jokaiselle myyjälle. Tavoitteet käydään läpi myyjien kanssa, ja he osallistuvat myös tavoitteiden asettamiseen. Myynnin johtaja on jakanut tavoitteet pienempiin osiin myyjien kanssa, esimerkiksi päivä- tai viikkotasoisiksi. Myyjä ja myynnin johtaja ovat yhdessä sopineet tehtävät ja käytännön toimet tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteita seurataan osana päivittäisjohtamista. (OP Ryhmä Intra 2020d.)

Tavoitteissa on myös tavoite asiakaskokemukselle ja -tyytyväisyydelle. Asiakaskokemuksen mittaustuloksia ja asiakaspalautteita tulisi seurata kuukausittain. Jotta seurannasta olisi hyötyä, myynnin johtaja hyödyntää tuloksia toimintatapojen ja osaamisen kehittämisessä. (OP Ryhmä Intra 2020d.)

11.2.2 Tekemisen suunnittelu

Myynnin johtaja suunnittelee yhdessä myyjien kanssa missä kanavissa ja mihin asiakkaisiin ollaan yhteydessä. Myynnin johtajan tehtävänä on tukea myyjiä suunnitelmien toteuttamisessa ja kehittää myyjien itseohjautuvuutta. (OP Ryhmä Intra 2020d.)

Myynninjohtaja suunnittelee ja aikatauluttaa myynnin johtamiseen liittyvät omat tekemisensä. Vuosikellon mukaiset asiat löytyvät hänen kalenteristaan ja niitä toteutetaan suunnitellusti. (OP Ryhmä Intra 2020d.)

11.2.3 Tekemisen ja ajankäytön seuranta

Myyntikeskusteluja pidetään säännöllisesti, kuukausittain. Sekä myynnin johtajan että myyjän tulisi valmistautua keskusteluun huolella, ja niissä palataan edellisessä keskustelussa käytyihin asioihin. Myynnin johtaja ja myyjä varmistavat, että asiakaskohtaamisiin on käytetty sovittu aika ja että ne ovat suhteutettuja tavoitteisiin. (OP Ryhmä Intra 2020d.)

11.3 Johtajatiimin Tero Niemisen haastattelu

Haastattelimme OP-ryhmän virallisen valmennusyhteistyökumppaniyrityksen, Johtajatiimin, vastuuvallmentaja Tero Niemistä. Niemisellä on kokemusta valmennustyöstä myynnin- ja esimiestyön näkökulmasta liki kahdenkymmenen vuoden ajalta.

Niemisen mukaan myyntitiimissä on yleensä tunnistettavissa kolme eri tasoa tuloksen tekemisen näkökulmasta. Ensimmäisenä ovat ykköstason tekijät, joilla tulos ei ole tavoitettavissa, sitten kakkostason tekijät eli tavoitteeseen likimain pääsevät, sekä kolmostason huipputekijät, jotka usein jopa ylittävät tavoitteensa. Hyvien tekijöiden määrittämisessä tuloksen tekemisen seuranta on yksi tärkeä elementti. Jos halutaan laajentaa näkökulmaa, kannattaa kiinnittää paljon huomioita myös muihin ulottuvuuksiin, esimerkiksi joukkuepelaamisen taitoihin. Jos henkilö on keskiverto tuloksen tekijä, mutta omalla toiminnallaan nostaa myös muun tiimin hyviin tuloksiin, on hän mahdollisesti organisaatiolle hedelmällisempi tekijä, kuin yksittäinen huipputuloksen tekijä, joka työskentelee yksin, mutta ei saa raivattua muita mukaansa tuloksen tekemiseen. (Nieminen 5.8.2020.)

On normaali ja terve tilanne, että tiimistä löytyy kaikkia kolmen tason tekijöitä ja persoonia. Terve dynamiikka voi olla sellainen, että esimerkiksi kymmenen hengen tiimissä on yksi tai kaksi huipputason tekijää. Erityisen hyvässä tilanteessa nämä kaksi ovat mahdollisesti myös aiemmin mainittuja joukkuepelaajia. Olennaista on se, paljonko on kakkostason tekijöitä, jotka ovat luotettavia, tekevät tasaista tulosta, ja pääsääntöisesti pääsevät tavoitteisiinsa. Hyvä tilanne olisi, jos heitä olisi tiimistä noin puolet, eli tässä esimerkkitapauksessa viisi henkilöä. Loput voivat turvallisessa mielessä olla ykköstason tekijöitä tiimistä. Ykköstason ihmisiä tarkastellessa on syytä huomioida, että siellä voi olla esimerkiksi kehittyviä myyjiä, jotka ovat vielä alkutaipaleella oppimassa asioita, ja ovat mahdollisesti tästä syystä suoritusasoltaan muita jäljessä. Näissä tapauksissa ei puhuta alisuoriutumisesta. Alisuoriutumisesta puhuttaessa tarkoitetaan henkilöä, joka ei saa tulosta aikaiseksi, joka hänen kyvyillään, osaamisellaan ja kokemuksellaan pitäisi pystyä saavuttamaan. (Nieminen 5.8.2020.)

Nieminen otti joukkueen nostaja -tyypeistä esimerkiksi jalkapallon. Joukkueen sisällä arvostetuimpia pelaajia eivät välttämättä ole tähtipelaajat ja maalintekijät, vaan kakkostason pelaajat. He ovat herkemmin näkymättömämpiä, eivätkä erotu pistepörsseissä, mutta he työskentelevät luotettavasti, ja mahdollistavat koko joukkueen menestymisen. Suomen jalkapallomaajoukkueesta Nieminen nosti esimerkkihenkilöksi Tim Sparvin. Sparv on joukkueen kapteeni. Moni nostaisi menestyksekkäimmäksi pelaajaksi Teemu Pukin, joka on tähtipelaaja ja tekee maaleja. Sparv kuitenkin kapteenina vie joukkueen nyt ensimmäistä kertaa arvokisoihin ja toimii luottohenkilönä, vaikkei paistattelekaan suurimmissa otsikoissa. (Nieminen 5.8.2020.)

11.3.1 Ajankäyttö esimiestyössä

Jos organisaatiossa tarvitaan nopeita tuloksia, yleensä parhaat tulokset on saatu kohdentamalla esimiehen panos kakkostason luottotekijöihin. Organisaatioissa, joissa esimiehet ovat kohdentaneet toimenpiteitä keskitason työntekijöihin esimerkiksi lähivalmentamisella, on saatu irti 19-20 prosentin tulosparannus suhteellisen nopealla aikavälillä. Keskitason tekijöistä on mahdollista saada nostettua tuloksia, ja voidaan pystyä jopa nostamaan yksittäinen henkilö kolmostason tekijäksi. (Nieminen 5.8.2020.)

Lähtökohtaisesti ajatusmalli on se, että kaikkia tulisi kohdella tasapuolisesti. Kuitenkin bisnes -maailmassa täytyy pystyä huomioimaan erilaiset osaamistasot ja toimia niiden mukaan, jotta saadaan parhaat tulokset. Toisena esimerkkinä esimiehen ajankäytöstä voidaan nostaa henkilöstöpalaverit. Pääsääntöisesti palaverissa käydään viikoittain koko henkilökunnalle läpi asiat, ja kaikki saavat tiedon samanlaisina. Tämä ajatusmalli kuitenkin tulisi kyseenalaistaa, koska tuloksen tekemisen näkökulmasta voisi olla järkevämpää ottaa palaveriin vain osa työntekijöistä, ja seuraavalla viikolla toinen osa. Kun mennään tekemisen parantamiseen, tulee helposti vastaan tilanteita, että huipputekijät pitävät läpikäytävää asiaa itsestäänselvyytenä, ja he kokevat palaveriajan menevän hukkaan. Ykköstason tekijä taas voi olla käsiteltävästä aiheesta täysin tietämätön, eikä ymmärrä mistä asiasta puhutaan. Valmennuspalaverin anti ei siis kohdentunutkaan tässä esimerkissä kuin osaan tekijöistä, jolloin ajankäyttö ei ollut kovinkaan tehokasta. (Nieminen 5.8.2020.)

Olisi suositeltavaa antaa kahdenkeskeisiin keskusteluihin valmistautumisohjeet vastapuolelle, ja pohtia valmiiksi esimerkiksi kaksi kehitettävää asiaa. Samaan aikaan esimies valmistautuisi pohtimaan myyjän kehitettävät asiat. Keskustelussa katsotaan, kohtaako nämä pohditut asiat, ja sitten mietitään, mitä näille asioille kannattaisi tehdä. Ennakkovalmistautuessa ja valmiiksi pohtiessa asioita, keskusteluun varattu aika on aidosti hyödyllinen, eikä

keskusteluaika mene asioita pohtiessa. Kun tiimiläinen on itse pohtinut kehitettäviä asioita, on keskustelu paljon hedelmällisempi, kuin esimiehen kertoessa ainoastaan omat näkemyksensä. (Nieminen 5.8.2020.)

Perusajatus on se, että kaikkia ei kannata edes yrittää johtaa samalla tavalla. Huipputekijöiden kohdalla esimiehen tulee varmistaa edellytykset tehdä työtään huipputasolla myös jatkossa. Huipputekijät ovat yleensä heitä, joita revitään työpaikalla joka suuntaan ja tekemiseen, ja tuloksen tekeminen kärsii muiden töiden viedessä työajan. Esimiehen tulee siis varmistaa huipputekijöille työrauha. Kakkostiimiin puree valmentava ote ja valmentava johtaminen. Ykköstason tekijöiden kanssa käydään enemmän vierihoidotyypillisesti toimintaa, joissa katsotaan hyvin yksityiskohtaisesti tekemisiä ja ajankäyttöä. Valmentavaan otteeseen ei ykköstason henkilöiden kanssa kannata välttämättä käyttää liikaa aikaa. (Nieminen 5.8.2020.)

Täytyy muistaa, että kaikki henkilöt eivät ota valmennusta vastaan, joten eri tasojen tekijöiden väleillä on persoonakohtaisia eroja. Yllä kerrottu ajankäytön jakautuminen eri tasojen tekijöiden kanssa onkin raaka versio jakaa tekeminen. Jos esimiehet katsovat omaa ajankäyttöään pohtien, minkä tason tiimiläisten kanssa aikaa menee eniten, helpoiten aikaa voikin mennä huipputason tekijöiden kanssa, jotka mahdollisesti osaavat ottaa aikansa, tai ykköstason tekijöiden kanssa, jotka vievät helposti esimiehen resurssia. Tällöin kakkostason luottopelurit jäävät vähän vähemmälle huomiolle, vaikka heistä olisi helpointa saada tulosparannusta aikaiseksi. (Nieminen 5.8.2020.)

Mikäli yksittäinen henkilö heikentää suoritustaan niin, että esimiehen olisi syytä olla huolissaan tuloksien heikkenevästä suunnasta, kannattaa esimiehen ottaa spurtti tämän henkilön kanssa, ja suunnata ajankäyttöä pitämällä esimerkiksi tiheämmät valmennuskeskustelut kyseisen henkilön kanssa. Keskustelut voivat olla hyvin lyhyitä, joissa tehdään välitsekäus ja toimintasuunnitelma. Eräessä organisaatiossa näin oli toimittu, ja tulokset olivat lähteneet välittömästi uudelleen nousuun. Panos siinä hetkessä on suuri ajankäytöllisesti, mutta pääsääntöisesti puristus on hetkellinen, jonka jälkeen tilanne mahdollisesti normalisoituu ennalleen, ja ajankäytön tarve vähenee. (Nieminen 5.8.2020.)

Esimiehen tulee hyväksyä jokaisessa tiimissä olevan eri tasoisia tekijöitä. On lähes mahdoton tilanne, että kaikki tiimissä olisivat huipputekijöitä. Alisuoriutumista ei tarvitse hyväksyä, mutta koko tiimin saaminen huipputasolle on liian absurdi ja ehkä epätervekin tilanne. (Nieminen 5.8.2020.)

11.3.2 Tuloksien vertaileminen

Myyjät eivät aina välttämättä tiedä eivätkä tunnista omaa tekemisen tasoaan, koska nykyisin harvemmin käytetään vertailutilastoja myyjien kesken. Myyjällä saattaa olla kädet täynnä töitä, ja hän tekee pitkää päivää, jonka perusteella hän voisi olla hyväkin työntekijä. Kuitenkin tulisi selvittää, miksi tulos ei korreloi annetun panoksen kanssa. Sitä ennen henkilön tulee kuitenkin olla tietoinen omasta tilanteestaan tuloksien näkökulmasta, jotta päästään purkamaan tilannetta ja viemään asiaa eteenpäin. (Nieminen 5.8.2020.)

Tavoiteseurannassa astuu esille myös itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen. Ihmiset, jotka ovat olleet jo kauan finanssialalla, ovat tottuneet tiukkoihin tavoitteisiin, tulosseurantaan ja vaatimuksiin. Haastetta aiheuttaa monelle kuitenkin se, että tavoitteiden saavuttamisen lisäksi täytyy osata myös johtaa itseään, ja tunnistaa, mikä on hyvää tekemistä. Itseohjautuminen on parhaillaan sitä, että on raamit, joiden sisällä toimitaan. Monen kohdalla tehokkuus ja tuloksellisuus paranee, kun tekijät saavat toimia vapaasti raamien sisällä. (Nieminen 5.8.2020.)

11.3.3 Esimiehen osaaminen ja työtehtävät

Esimiehen ei tarvitse olla tiimin paras myyjä. Aiempien ajatusmallien mukaan esimiehen tulisi osata tehdä tiimiläistensä työ, ja ikään kuin johtaa esimerkillään. Hyvät myyjät mahdollisesti nousivat esimieheksi sillä perusteella, että osasivat myydä hyvin. Kuitenkaan se, että olet loistava myyjä, ei kerro sitä, että olisit myös loistava esimies. Voit olla loistava esimies, ilman, että olet myös hyvä myyjä. Toki lisäarvoa antaa, jos hyvän esimiestyön lisäksi myös tiedät, mitä muut tekevät. (Nieminen 5.8.2020.)

Substanssiosaamisen ja esimerkiksi tuoteosaamisen osalta ei ole realistista, että esimies osaisi kaikki nippelitiedot asioista. Jos esimies osaa kaiken, voi herkästi käydä niin, että tiimiläiset laiskistuvat, ja käyvät hakemassa tiedon aina esimieheltä. Nykyisin usein ajatellaan myös niin, että esimiehen täytyy hankkia soitettavia listoja, ja mahdollistaa hyviä myynnin paikkoja. Kuitenkin tekijän itsensä tulee varmistaa tuloksen tekeminen ja siihen liittyvät toimenpiteet. Esimiehen ei tarvitse olla asiantuntija, mutta on hyvä tietää tekemiset ja tilanteet. (Nieminen 5.8.2020.)

Tänä päivänä esimiehen sosiaaliset taidot korostuvat, etenkin nyt etätyön määrän kasvaessa. Esimiehen osaamisvaateet kasvavat kaiken aikaa. Täytyy huolehtia tuloksesta, henkilöstön ja itsensä jaksamisesta, omasta osaamisesta, ja myös ihmisistä. Substanssiosaaminen ei ole enää vaateissa välttämättä kärjessä. Sosiaalisten taitojen osaaminen nousee vahvasti yhdeksi tärkeimmistä esimiehen taidoista. (Nieminen 5.8.2020.)

11.3.4 Organisaation toimet tuloksen parantamiseksi

Organisaation tekemisistä ensimmäiseksi on selvitettävä esimiehen ydintehtävät. Käydään läpi se, mikä on esimiehen tehtävä, ja mitä heiltä ensisijaisesti halutaan. Helposti käy niin, että esimiestä revitään joka suuntaan, ja työnkuva laajenee sekä leviää sairauspoissaolojen selvittämisestä lähes kahvinkeitämiseen asti. Selvää on se, että halutaan tuloista, mutta tehtävät kuitenkin pirstaloituvat liikaa siihen nähden. (Nieminen 5.8.2020.)

Ylintä johtoa tarkastellessa, hyvä johtajatyyppe on henkilö, joka on tarkka numeroiden kanssa, mutta kykenee samaan aikaan olemaan yksi porukasta. Kun ylin johto on kykenevä toimimaan jämmäkkänä numerojohtajana ja samaan aikaan olemaan helposti lähestyttävä, heijastuu tämä koko organisaatioon positiivisella tavalla. (Nieminen 5.8.2020.)

Ylimmän johdon ensisijainen tehtävä on pitää huolta esimiehistä ja kiinnittää huomiota heidän jaksamiseensa. Jos tässä on hankaluuksia, säteilee se ihan joka suuntaan. Toisaalta, jos esimieskunta voi hyvin, näkyy sekin kaikkialle organisaatioon. (Nieminen 5.8.2020.)

12 Haastattelut

Halusimme haastateltaviksi henkilöitä, jotka ovat töissä hyvää kasvua saavuttaneissa pankeissa. Pankkeja valikoitui OP Ryhmästä viisi; kaksi suurta, ja kolme keskisuurta pankkia. Pienimmät pankit jätimme haastattelujen ulkopuolelle.

12.1 Työvaiheet

Kun olimme valinneet pankit, niin selvitimme valitsemistamme pankeista ansioituneet myynninjohtajat tai esimiehet, jotka ovat saaneet omat tiiminsä ja tiimiläisensä kukoistamaan suorituksen parantamisen saralla. Kyselykierrokset pankkien johdolle tuottivat tuloa, ja saimme haastatteluihin suostuvia henkilöitä. Sovimme heidän kanssaan aikataulut haastatteluille ja samalla pyysimme heitä mainitsemaan näkemyksiensä mukaisesti meille sopivat toimihenkilöt haastateltavaksi.

Esimiehistä kaikki suostuivat haastatteluun lukuun ottamatta yhtä henkilöä, jonka aikataulut eivät sopineet oman kalenterimme kanssa. Toimihenkilöistä yksi ei löytänyt kalenteristaan sopivaa aikaa, ja yksi ei vastannut kyselyymme. Kalenterikutsujen jälkeen laitoimme haastateltaville ennakkoon rungon haastattelun sisällöstä luettavaksi (liite 2 ja 3), jotta pyysimme haastattelun aikana paremmin antamissamme aikatauluissa ja toivomissamme aiheissa. Lisäksi haastateltavan oli helpompi valmistautua haastatteluun, kun tiesi ennakkoon käsiteltävät asiat.

Haastattelut toteutettiin Teams-sovelluksella elokuun 2020 aikana. Haastattelun alussa osallistujilla oli kamerat auki, jotta alkuesittely ja sen jälkeinen keskustelu sujuisi luontevammin. Haastattelut tallennettiin, ja tallennuksesta kerrottiin haastateltavalle. Samalla kävimme läpi lyhyesti omat toimenkuvamme sekä opinnäytetyön aiheen ja tavoitteen. Myös haastattelujen luottamuksellisuus käsiteltiin. Tästä eteenpäin haastattelut etenivät sen mukaisesti, oliko haastateltava esimies vai toimihenkilö. Jokaisessa haastattelussa haastateltiin yhtä henkilöä kerrallaan.

Aikataulut pitivät hyvin, ja kaikki haastattelut saatiin käytyä läpi arvioimassamme 1,5 tunnissa. Saimme haastateltavilta myös luvan palata tarvittaessa tarkennuksiin esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Haastattelun aikana toinen haastattelijosta esitti kysymykset ja toinen kirjoitti muistiinpanoja siltä varalta, jos tallennus ei toimisikaan teknisten häiriöiden takia. Lopussa myös muistiinpanojen kirjoittaja esitti kysymyksiä, joita oli tullut haastattelun aikana mieleen. Joissain haastatteluissa hän kävi kysymykset läpi haastattelun edetessä. Haastattelun loppuvaiheessa tarkistettiin myös, että jokaiseen kysymykseen oli saatu vastaus, eikä mitään oleellista jäänyt kysymättä.

Tarkistimme heti haastattelun jälkeen, että tallennus oli onnistunut, ja purimme pikaisesti läpi sanallisesti haastattelun onnistumisen ja annin. Samalla myös varmistimme jo seuraavan haastattelun tehtävänjaon ja aikataulut.

Kun haastattelut oli käyty, toinen meistä kuunteli ne vielä tallenteelta, ja kirjasi muistiin nostot, jotka hän huomasi toistuvan haastatteluissa. Sen jälkeen hän vertasi omia muistiinpanojaan työparin muistiinpanoihin, ja täydensi puuttuvat asiat omiin kirjauksiinsa. Toistuvat, ja muuten mainittavat asiat kirjattiin sitä mukaa raportille.

12.2 Esimiesten haastattelut

Esimiesten haastatteluissa kävimme läpi haastateltavien taustaa ja kokemusta esimies- ja valmennustyöstä. Haastateltavia oli kuusi. Kaikilla haastattelemillamme esimiehillä oli jo pidempi kokemus myynninvalmentamisesta. Jokainen oli ollut esimiestehtävissä vähintään kolme vuotta, ja osa oli tehnyt myynninjohtamista jo lähemmäs 30 vuoden ajan. Muutamalla haastateltavalla oli näkemyksiä myös muista organisaatioista, ja he pystyivät kertomaan eri työyhteisöjen toimintatapojen eroavaisuuksia ja vaikutuksia suorituksen parantamiseen.

12.2.1 Toimihenkilön oman toiminnan vaikutus suoritukseen

Haastatteluissa tuli ilmi se, että esimiesten näkemyksen mukaan toimihenkilön omalla aktiivisuudella ja asenteella on suuri merkitys henkilökohtaisen tuloksen tekemiseen ja parantamiseen. Osassa organisaatioita oli iso osa työntekijöistä hyvän työmoraaalin omaavia ja tuloshakuisia henkilöitä.

Haastattelujen perusteella esimiehet kokivat, että esimiehellä ei ole kovinkaan paljoa mahdollisuuksia edesauttaa työntekijää saavuttamaan tavoitteitaan, jos henkilön oma asenne ei ole kunnossa. Tietynlainen halu kehittyä ja rohkeus tarttua asioihin tuli myös ilmi piirteinä, jotka helpottavat esimiehen työtä. Kun toimihenkilöllä on itsellään halua selvittää asioita jotka askarruttavat, niin hän myös kehitty työssään.

12.2.2 Esimiehen ajankäytön ja työnkuvan merkitys

Yhtenä tarkentavana kommenttina esimiehen ajankäytössä nostettiin esille asiat, joihin toimihenkilön suorituksen parantamisessa kannattaa keskittyä. Eniten aikaa on syytä kohdistaa henkilön vahvuuksiin, eikä kehittämiskohtiin. Usein kehittämiskohtiin painotutaan

osan haastateltavien mielestä liikaa, ja silloin niin sanotusti hakataan päätä seinään ja toimihenkilökin turhautuu. Kun keskitytään vahvuuksiin, ja kehitetään henkilöä vahvuuksia hyödyntäen, kokee myyjä onnistumisia ja kehitystä ja suoritukset paranevat varmemmin, kuin toistamalla asioita, joissa henkilö ei ole parhaimmillaan.

Yhteinen tekijä kaikkien haastatteluiden osalta oli esimiesten ajankäyttö ja sen riittämättömyys. Esimiehet, jotka tekivät puhtaasti esimiestyötä, tunsivat löytävänsä parhaiten aikaa tiimiläisilleen, kun sitä tarvittiin. Tiimeissä, joissa esimies keskittyi vain puhtaasti esimiestyöhön, tuntui tulevan paras työtyytyväisyys ja onnistumisen tunteet esimiestyön sujuvuuteen liittyen.

Esimiehet, joilla oli hyvä substanssiosaamisen taso ja lisäksi asiakaspalvelutehtäviä, kokivat ajan riittämättömyyden yhtenä suurimmista esteistä tiimiläistensä suoritusten parantamisen mahdollistamisessa. Esimiehet olisivat halunneet käyttää työntekijöihinsä enemmän aikaa, ja paneutua jokaisen henkilökohtaisiin haasteisiin ja toiveisiin. Kuitenkin asiakastyö vei isomman osan ajasta, kuin mitä haastateltavat olisivat katsoneet viisaaksi, ja myynnin johtaminen hoidettiin heikommin.

Esimiehet kokivat itse substanssiosaamisen tärkeäksi oman esimiestyönsä laadun kannalta, mutta kokivat kuitenkin vielä tärkeämpänä riittävän ajankäytön valmentamistyöhön ja kahdenkeskeisiin keskusteluihin. Osa oli valmis luopumaan asiakaspalvelutehtävistä, sillä ajatuksella, että aikaa jäisi paremmin omalle tiimille.

Valtaosa esimiehistä, jotka tekivät asiakaspalvelutehtäviä esimiestyön lisäksi, kokivat asiakastyön syövän aikaa tiimiläisille varatulta ajalta. Mitä moninaisempi esimiehen toimenkuva oli, sitä vähemmän aikaa jäi tiimiläisten henkilökohtaisille keskusteluille ja suoritusten parantamisen varmistamiselle. Suurin riittävyys-tunne tuli esille henkilöillä, jotka saivat keskittyä puhtaasti esimiestehtäviin.

12.2.3 Esimiehen osaamisvaade

Keskustelimme myös haastateltavien kanssa heidän osaamisvaateestaan ja substanssiosaamisen tarpeellisuudesta esimiestyön kannalta. Jokaisella esimiehellä oli kokemusta substanssiosaamisesta ja valtaosalla myös moninaisesta työnkuvasta. Esimiehet kertoivat substanssiosaamisen tuovan lisäarvoa esimiestyöhön, ja he kokivat pystyvänsä auttamaan omia valmennettaviaan paremmin, kun tietävät omien tiimiläistensä käytännön työn koukerot. Kuitenkin juuri syväosaamisesta oltiin ensimmäisenä valmiita luopumaan, jos saisi muokata oman työnkuvan uudelleen suoritusten parantamisen kannalta. Katsottiin,

että keskittyminen puhtaasti esimiestyöhön tuottaisi parempaa tulosta sekä organisaation, että yksittäisen toimihenkilön suorituksen parantamisen näkökulmasta. Yhtenä vaihtoehtona oli ainakin painotuksen muuttaminen enemmän esimiestyöhön, mikäli asiakastyöstä ei olisi mahdollista luopua kokonaan, tai esimiehen vahvuudet olivat nimenomaan asiakastyössä.

Eräässä haastattelussa todettiin myös, että esimies ei anna välttämättä vastauksia tiimiläiselleen, mutta kertoo mielipiteensä, ja on mukana pohtimassa ratkaisuvaihtoehtoja. Esimiehen on helpompi jakaa ajatuksia tiimiläisensä kanssa, kun on ymmärrys tehtävästä työstä. Kuitenkaan suoria vastauksia hän ei anna, vaan parempi osaaminen tulee olla tiimiläisellä itsellään, tai hänen ainakin tulee löytää kanavat, josta vastaukset löytyvät. Esimiehen syvempi substanssiosaamisen tarve katsottiin kaikkein tarpeellisimmaksi asiantuntijatiimeissä.

12.2.4 Tuloksien seuraaminen

Haastateltavista esimiehistä lähes kaikki pitivät seurantaa erittäin tärkeänä tekijänä tuloksen parantamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Tavoiteasetannan onnistuminen nousi monessa haastattelussa esille. Seurannan tulisi olla mahdollisimman tiheää ja seurannan välineet toimivia. OP Ryhmän työkaluista toivottiin notkeampia ja käyttäjäystävällisempiä. Tulokset tulisi saada tietoon nopeammin, jotta seurannasta saataisiin paremmin hyöty irti. Raportoinnin tulisi siis olla ajantasaista. Monet esimiehet käyttivätkin annettujen työkalujen lisäksi käsikirjanpitoa ja tiimiläisten näkyvissä olevaa seurantaa, jotta koko organisaatio tietäisi tulospalkkauksen ja tilanteen. Esimiehillä oli myös erilaisia manuaalisia työkaluja käytössään, joita käyttivät verratessaan suorituksia (liite 5).

Tiimissä työskentely ja tiimien yhteishenki nousi esille keskusteluissa. Lähes kaikissa haastateltavien tiimeissä oli tulospalkkauksen mittareina sekä tiimikohtaisia että henkilökohtaisia palkitsemismittareita. Esimiehet olivat suorituksen parantamisen näkökulmasta sitä mieltä, että parempaan tulokseen kannusti ehdottomasti henkilökohtaiset mittarit. Kuitenkin myös tiimin yhteisiä mittareita pidettiin yhteistyön onnistumisen kannalta tärkeinä. Yhteistyön sujuvuus oli yksi esille noussut seikka, joka vaikuttaa työn mielekkyyteen ja työssä viihtymiseen.

Osassa pankkeja seurattiin yhteisten mittareiden toteutumista fläppitauluilla tai Teams-kanavien nostoilla. Tiimit keräsivät itse seurantaan onnistumisiaan ja riemuitsivat yhdessä toistensa suorituksista. Joissain tiimeissä oli vastuutettu seuranta toimihenkilöille, jolloin

vastaanotto oli esimiehen mukaan positiivisempaa ja innostavampaa, kuin mitä esimiehen seuraamana olisi ollut.

Esimiehen haasteina nousi esille seurantamittareiden mustavalkoisuus ja yksioikoisuus. Usein yksittäisten asiakkaiden hyvä palvelu olisi koko organisaation tuloksien kannalta hyödyllisempää, kuin uuden kaupan saaminen, mutta seuranta olemassa olevien asiakkuuksien kannalta on lähes mahdotonta. Lisäksi osan mittareista katsottiin olevan sellaisia, ettei työntekijä itse pysty välttämättä niihin edes vaikuttamaan, vaan onnistumiset menevät pitkälti esimerkiksi toimialueen yritysten investointitarpeiden mukaan.

12.2.5 Palautteen antaminen

Palautteen antamisen tärkeys tuli haastatteluissa toistuvasti esille. Esimiehet kokivat, että jokainen työntekijä tarvitsee työstään palautetta, ja sen katsottiin vaikuttavan olennaisesti suorituksen parantumiseen. Osassa organisaatioita kehuja ja kiitokset annettiin julkisesti, ja osassa todettiin työntekijöiden haluavan pitää matalampaa profiilia, jolloin palaute annettiin kahden kesken.

Myös rakentavan palautteen antamisen todettiin kuuluvan esimiehen tehtäviin. Tämä koettiin yhdeksi haastavimmista esimiestöistä, ja etenkin poikkeamiin puuttumisen katsottiin olevan erityisen hankalaa. Joko sitä ei ole jouduttu juuri tekemään, tai sitten se ei ollut esimiehen mielestä onnistunut tarpeeksi hyvin yrityksistä huolimatta. Jokainen kuitenkin totesi sen olevan tärkeä tehtävä, joka kuului tarpeen mukaan hoitaa. Osa totesi kuitenkin saaneensa tiimiläisiltään jopa kiitosta siitä, että poikkeamat otetaan pöydälle, ja asioille tehdään jotakin. Organisaatioissa oli usein käyty läpi henkilöstön kanssa perusasia, että työt täytyy jokaisen hoitaa ja yhteisten pelisääntöjen mukaan toimia. Mikäli pelisääntöjä ei noudateta, niihin puututaan.

Rakentavan palautteen kautta keskustelimme myös poikkeamiin puuttumisesta. Poikkeamiin puuttuminen tuloksen näkökulmasta käytiin haastateltavien esimiesten mukaan läpi kahdenkeskeisissä valmennuskeskusteluissa. Keskusteluissa pohdittiin syitä heikoille tuloksille. Esimiehet myös käyttivät erilaisia työkaluja oivalluttaakseen myyjä siitä, millainen tulostaso heillä on (liite 5).

12.2.6 Esimiehen toiveet ja kehitysehdotukset työnantajalle

Yhtenä suorituksen parantamisen jarruna haastatteluissa nousi esille työrauha. Osa esimiehistä koki, että työskentelytilojen ollessa rauhattomia, ei esimiehen eikä toimihenkilön työn tekeminen ole tehokasta. Muiden keskustelut häiritsevät puheluita, ja keskittymistä

vaativien tehtävien tekeminen työskentelytilassa, jossa istuu useampia työntekijöitä, oli hyvin hidasta ja haastavaa. Lisäksi työkavereiden istuessa lähellä saattoi itseohjautuvuus vähentyä, ja herkemmin kysyttiin apua työkaverilta tai esimieheltä, kuin että vastaus olisi etsitty itse.

Osassa haastatteluita esimiehet toivoivat OP Ryhmältä parempia apuvälineitä poikkeamiin puuttumisen avuksi, sekä mahdollisuutta ottaa asiat esille tiukemmin. Koettiin, että halutaan olla lempeitä, eikä esimiehillä ole käytännössä riittäviä apuja nostaa kissaa pöydälle, ja tehdä toimenpiteitä henkilöiden kanssa, jotka vuodesta toiseen suoriutuvat heikosti tavoitteisiinsa nähden, tai ovat jopa muun tiimin onnistumisen esteenä.

12.2.7 Palkitseminen

Esimiehistä osa kertoi haastattelussa tiimeissään ilmenevän niin vahvan tuloshakuisuuden, että työntekijät saattavat taistella tulosten perässä oman jaksamisensa ääri rajoilla. OP Ryhmän käyttämä palkitsemismalli mahdollistaa moninkertaisen palkkion saamisen, joskin tavoitteet ovat maksimitasolla reilusti kovemmat. Osalla esimiehistä oli huoli hyviin suorituksiin tavoittelevien myyjien henkisestä jaksamisesta. Esimiehet kokevat riittämättömyyttä siinä kohtaa, jos työntekijöiden yrittäminen alkaa koetella terveyttä.

Tulospalkkausmalli aiheutti selkeämpiä eroja ensimmäisen tason ja huipputaso tekijöiden tuloksien välillä. Tämä tuli ilmi etenkin organisaatioissa, joissa oli OP Ryhmän uusi palkitsemismalli käytössä. Uudessa mallissa palkitaan erityisen hyviä suoriutujia huomattavasti isommalla palkkiolla, kuin muille tavoitetasoille pääseviä. Joissain organisaatioissa todettiin palkitsemisen olevan niin vaikuttava motivaattori, että jonkun palvelun tai tuotteen myyntiluvut romahtivat, kun siitä saatua ansaintaa pienennettiin.

12.2.8 Eri tasojen suoriutujat

Haastatteluissa jaoinme esimerkinomaisesti suorituksien tekijöitä kolmeen eri tasoon. OP Ryhmässä on käytössä tulokortti-malli, jota käytimme tasojen määrittämisen apuna. Tulokortti-mallia on avattu tarkemmin kappaleessa 6.1 Tulokorttiseuranta. Huippusuoriutujat pääsevät jaottelussamme 120 prosentin toteumaan tavoitteeseen suhteutettuna. Keskitason tekijöillä on toteumat 100 prosentin luokkaa, tai lähelle sitä. Ensimmäisen tason tekijät jäävät toteumisissaan alle tavoitetason. Haastattelussa pureduimme ensimmäisen tason tekijöissä erityisesti heihin, jotka jäävät tavoitteesta reilusti, ja toteuman parantamisen esteenä ovat muut syyt, kuin osaamisen puute.

Keskustelimme esimiesten tavoista toimia eri tasojen työntekijöiden kanssa, jotta jokainen työntekijä pystyisi parantamaan omaa suoritustaan, sekä olla motivoitunut ja sitoutunut. Esimiehillä oli tahtotila saada ensimmäisen tason suorittajat parantamaan oma suorituksensa ainakin keskitasolle. He olivat myös valmiita käyttämään siihen paljon aikaa. Kuitenkin todettiin, että aikaa käytettiin alkuvaiheessa paljon, mutta jos se ei tuottanut tulosta, eikä esimiehen tekemisten katsottu olevan kytköksissä tuloksen tasoon, alkoivat esimiehet käyttämään aikaa enemmän keskitason työntekijöihin.

Ajankäyttö ensimmäisen tason tekijöiden kanssa oli suurimmaksi osaksi yksityiskohtaisempaa, ja enemmän varmistelua sovittujen tehtävien toteuttamisesta. Lisäksi myös varmistettiin yhdessä työntekijän kanssa aktiivisuus ja asiakaskohtaamisten riittävä määrä. Esimiehen työ tämän ryhmän suoriutujien kanssa on enemmän manuaalista ja niin sanotusti valvovaa työtä.

Ykköstason henkilöiden kanssa on katsottu hyväksi tavaksi palastella tavoitteet yksittäisiksi, ja on lähdetty tavoittelemaan yhtä yksittäistä onnistumista. Kun se on lähtenyt sujuumaan, ja on saatu aikaan onnistumisia, on lähdetty tavoittelemaan pikkuhiljaa isompia kokonaisuuksia. Näin henkilö on saanut mahdollisesti työstä uutta paloa pienten onnistumisten kautta, ja tästä on lähdetty kaivamaan kadoksissa ollutta, mutta hieman jo pilkistävää myyntihenkisyyttä.

Keskitason tekijöiden kanssa esimiehet panostivat vahvemmin valmennukselliseen otteeseen. Valmennuskeskusteluissa käytiin läpi tuloksia ja pohdittiin yhdessä tapoja saada lisää myyntiä. Mikäli esimiehellä oli ajankäytöllisesti mahdollista panostaa paljon esimiestyöhön, käytiin näissä organisaatioissa yhteiskohtaamisia ja kuunneltiin puhelintallenteita valmennusmielessä. Kakkostason suoriutujiin kaikki esimiehet halusivat käyttää eniten aikaansa, sillä näissä henkilöissä nähtiin eniten potentiaalia kehittyä.

Huipputason tekijöiden kanssa esimiehet antoivat työntekijälle enemmän vapauksia hoitaa oma työ haluamallaan tavalla. Aikaa ei käytetty tähän ryhmään yhtä paljon kuin muihin, vaan heille annettiin työrauha ja pyrittiin raivaamaan aikaa tehdä työtä. Esimiehen rooli huipputekijöiden osalta oli valtaosin palautteen antamista ja rohkaisemista jatkamaan hyvää työtä, sekä esteiden raivaaminen ja tilan tekeminen myyntityölle.

Huipputason suorittajien osalta keskustelimme työntekijöiden erilaisista motivointitavoista. Jotta hyvää tulosta tekevät henkilöt saataisiin sitoutumaan työpaikkaansa ja pysymään tyytyväisinä työhönsä, annettiin heille enemmän vastuuta ja vapauksia. Heille näytettiin

luottamusta antamalla haastavampia tehtäviä, ja luotiin mahdollisesti myös erilaisia urapolkuja. Lisäksi he saivat tehdä työtään itseohjautuvammin ja vapaammin. Osassa huipputekijät arvostivat myös hyvää yhteishenkeä työpaikalla ja mukavaa työyhteisöä niin paljon, etteivät ole olleet halukkaita vaihtamaan toiselle työnantajalle.

Eri tasoisten tekijöiden valmentamisessa todettiin tarpeelliseksi huomioida erilaisten tekijöiden eri tasoiset onnistumiset. Toiselle onnistuminen voi olla pienikin asia, toinen asettaa tyytyväisyystasonsa korkeammalle. Myös esimiehen on syytä tunnistaa henkilöistä se, minkä kukakin mieltää itselleen onnistumiseksi. Työntekijät eivät välttämättä innostu esimiehen hehkuttamisesta, jos se tehdään hänen omasta mielestään liian hääppöisin perustein. Toisaalta täytyy pystyä vilpittömästi iloitsemaan myyjän pieneltä tuntuvista onnistumisista, jos hän on paininut asian saavuttamiseksi, ja kokenut sen haasteelliseksi.

Toisena haastavana tekijänä nousi esille joidenkin organisaatioiden tapa toimia erityisen hyvien suoriutujien kanssa. Usein erityisen hyvien suoriutujien työkuormaa lisätään tai tavoitteita nostetaan, vaikka palkkiotasot ovat vaatimattomampien tuloksien tekijöiden kanssa samalla tasolla. Paremmalta suorittajalta siis vaaditaan enemmän, mutta ei palkita paremmin. Tämä syö hyvän tekijän motivaatiota, ja vaihtuvuus huipputekijöiden parissa voi olla tämän takia suurta. Lisäksi hyvin pärjänneiden tiimien tavoiteasetantaa helposti kyseenalaistetaan, ja seuraavalle palkitsemiskaudelle mahdollisesti vaaditaan kovemmat tavoitteet, jos vain yksi tiimi on pärjännyt organisaatiossa hyvin.

Eri tasoisten ihmisten johtamisessa keskustellessa tuli esille erilaisten ihmisten vahvuuksien hyödyntäminen ja työnkuvien oikea kohdistaminen oikeille ihmisille. Todettiin, että kaikista työntekijöistä ei ole myyjiksi, eikä kaikki halua olla myyjä. Jokainen ei motivoitu tuloksien saavuttamisesta eikä ole tavoitehakuinen. Heille katsottiin parhaaksi koittaa etsiä toiset tehtävät, joissa he pääsisivät kukoistamaan. Esimerkiksi loistavat asiakaspalvelutaidot haluttiin hyödyntää ja saada henkilö näyttämään kykynsä asiakkaiden opastajana. Myös taustatehtävistä löytyi joillekin tekijöille mielekäs työtehtävä, jossa pääsivät tuottamaan hyvää aikaansaannosta työnantajalleen. Samassa yhteydessä todettiin, että esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on myös tunnistaa työntekijöiden vahvuuksia, ja saada ne hyödynnettyä niin, että ratkaisu hyödyttää sekä työntekijää mielekkäämpänä työnä, että organisaatiota tehokkaampana toimintana ihmisten ollessa oikeilla paikoillaan. Useassa pankissa on kuitenkin paljon henkilöitä, jotka eivät ole alun perin tulleet myyntityöhön, vaan toimenkuva on matkan varrella muuttunut alkuperäisestä.

12.2.9 Esimiehen motivoituminen ja onnistumiset

Haastateltavat esimiehet olivat kaikki itse myyntihenkisiä. Koettiin, että esimiesten näyttämä esimerkki myyntihenkisyydestä auttoi tiimiäkin saavuttamaan tavoitteet, ja ajattelemaan enemmän tulospäätöksistä.

Myös esimiehen todettiin tarvitsevan suunnan näyttämistä ja palautetta, sekä vastuuta ja vapauksia. Esimiehen saama tuki omalta esimieheltään katsottiin tärkeäksi. Hankalien tilanteiden tullen oman esimiehen toivottiin olevan tukena ja kannustamassa. Sen, että ylin johto on tuloshakuinen ja tavoittelee samoja asioita, katsottiin vaikuttavan todella paljon koko tiimin ja organisaation tuloksiin positiivisesti. Johdon tuen puuttuessa myös esimiehen oma motivaatio kärsi työssä.

Esimiehet peilasivat omaa onnistumistaan melko suoraan saadun vastuun ja vapauden määrään. Mikäli he saivat tehdä työnsä itsenäisesti ja omalla tavallaan, kokivat he silloin onnistuneensa työssään, ja saaneensa tällä tavalla kiitosta. Myös uusien haasteiden ja tehtävien saaminen omalle vastuulle antoi onnistumisen tunnetta ja lisäsi työn mielekkyyttä.

Suurimpia onnistumisia oli juuri positiivinen palaute ja vastuun saaminen työnantajalta sekä myös oman tiimin onnistumiset. Hyvänä huomiona todettiin, että välillä on hyvä katsoa taaksepäin, ja todeta, mitä kaikkea on jo saatu aikaan. Omalta tiimiltä tulevaa palautetta todettiin olevan melko vähän, mutta saadessaan kiitosta omilta tiimiläisiltään esimies tunsu erityistä hyvää mieltä ja onnistumista.

Iso osa esimiehistä koki, että nykypäivän esimiehen yksi erittäin tärkeä osaamisalue on sosiaaliset taidot. Vaikka esimiehellä olisi substanssiosaaminen hallussa, ja hänellä olisi vahva asiantuntijan rooli tiimissä, ei esimiehen katsottu olevan välttämättä hyvä esimiestehtävissä, mikäli sosiaaliset taidot ovat heikot.

12.3 Toimihenkilöhaastattelut

Toimihenkilöhaastatteluja toteutimme neljä. Alkuperäinen tarkoituksemme oli saada viideltä tai kuudelta toimihenkilöltä haastattelu, mutta kaksi haluamistamme haastatteluista jäivät toteutumatta. Haastatteluihin valikoimme työsuoritustaan hyvin parantaneet henkilöt esimiestensä suosituksesta. Kuten esimieshaastatteluissa, myös toimihenkilöt kertoivat alussa taustastaan ja siitä, kuinka tavoiteseuranta ja myyntikulttuuri ovat tulleet työelämässä tutuksi. Kaikilla myyjillä oli jo laaja kokemus tavoitteellisesta työstä joko OP Ryhmässä, tai lisäksi aiemmista työpaikoista.

Kuten esimieshaastatteluista, myös toimihenkilöhaastatteluista tuli esille merkittävänä suoritukseen vaikuttavana tekijänä työntekijän oma asenne. Kun asenne on tavoitteellinen ja henkilöllä on tahtoa onnistua omissa tavoitteissaan, pääsee sillä jo hyvään alkuun. Myös oman aktiivisuuden merkitys nousi esille keskusteluissa. Useampi haastateltava totesi asiakaskohtaamisten määrän sekä aktiivisen puheeksi ottamisen asiakkaiden kanssa vaikuttavan tuloksentekoon. Periaatteena enemmän on enemmän, oli haastateltaville tuttu. Lisäksi onnistumisissa tärkeinä tekijöinä olivat toimihenkilön tilannetaju ja sosiaaliset taidot. Taito tarttua myynnin paikkoihin ja tunnistaa rivien välistä asiakkaan tarve olivat asioita, joiden katsottiin hioutuvan kokemuksen myötä.

12.3.1 Motivointiin vaikuttavat tekijät

Jokaisessa haastattelussa keskustelimme erilaisista motivaatiotekijöistä. Yhteisinä tekijöinä motivaation ylläpitämisessä ja kasvattamisessa olivat onnistumisen tunteet, esimieheltä tuleva kiitos ja positiivinen palaute, mielekäs ja riittävän haastava työ, vapaus tehdä työtä omalla tavalla sekä esimiehen ja organisaation luottamuksen näyttäminen esimerkiksi antamalla lisää vastuuta.

Haastateltavista valtaosa koki olevansa hyvin itseohjautuvia ja itsenäisiä tekijöitä, jotka kaipasivat vapautta hoitaa työnsä omalla tavallaan. Liika suitsiminen ja vapauden vähentäminen katsottiin lannistaviksi tekijöiksi, jotka vähensivät itseohjautuvuutta ja heikensivät tehokkuutta.

Osalle oli annettu lisää vastuuta laajemmalla työnkuvalla, kouluttamalla henkilöä useampien osaamisalueiden ammattilaiseksi. Osa taas sai vastuullisempia tehtäviä mm. perehdyttäjänä ja muitten tiimiläisten kouluttajana. Joillekin annettiin mahdollisuus itsenäiseen työhön etätyössä, ja oman kalenterin hallinnoinnilla.

Jokainen haastateltava piti tiimin ja organisaation yhteistyön sujuvuutta tärkeänä. Osalle se toimi myös motivaattorina, ja valtaosa haastatelluista työntekijöistä auttoi myös muita tiimiläisiä pääsemään omiin tavoitteisiinsa. Tavoitteisiin pääseminen koettiin motivoivaksi, ja myös tavoitteista maksettavat palkkiot kannustivat parempiin suorituksiin. Osa kuitenkin toivoi tulospalkkauksen olevan enemmän kytköksissä hyviin suorituksiin, koska liian pienet tulospalkkiot eivät kannustaneet tekemään isoja ponnistuksia. Vaikka tiimihenki koettiin tärkeäksi, suosi jokainen kuitenkin mieluummin henkilökohtaisia tavoitteita tuloksien parantamisen näkökulmasta.

Tavoitteiden asetannasta tuli keskustelua, ja useimmissa haastatteluissa painotettiin tavoiteasetannan realistisuuden merkitystä. Liian haastavat tavoitteet tappoivat yrittämisen halun monelta, ja toisaalta haluttiin tavoitteiden olevan riittävän haastavia, jotta niihin pääseminen tuntuisi merkitykselliseltä ja aidolta onnistumiselta. Myös oikeat mittarit työnkuvaan nähden olivat oleellisia asioita motivaation kannalta.

12.3.2 Suorituksen parantamiseen vaikuttaminen omilla toimilla

Haastatellut henkilöt kertoivat useita esimerkkejä asioista, joilla edesauttavat itse parempia suorituksia. Tärkeänä asiana koettiin oman työn ja kalenterin suunnittelu sekä tehtävien priorisointi. Oma aktiivisuus ja kalenterin täyttäminen koettiin yhdeksi hyväksi tavaksi saada mahdollisimman paljon myynnillisiä kohtaamisia. Myös itse asetetut tavoitteet auttoivat saavuttamaan hyviä tuloksia, muun muassa tavoite saada joka päivä yksi onnistuminen, tai esimerkiksi keskustella jokaisessa tapaamisessa asiakkaan kanssa korttiasiat läpi. Toisin sanoen tavoitteiden pilkkominen pienemmäksi edesauttoi tavoitteen saavuttamista.

Yhtenä nostona haluttiin tuoda esille myyjän rohkeus ja itsevarmuus asiakasneuvottelussa. Uskallus tarjota palveluja, ja kertoa niistä oli tärkeä osa aktiivista toimintaa. Koettiin myös, että virheitä tulee sietää, ja epäonnistumisista ei tule lannistua, vaan täytyy ymmärtää myös realiteetti, että aina ei voi onnistua. Tällä ajattelutavalla on merkitystä omaan jaksamiseen ja työn innostavuuteen. Myös stressitekijät kannattaa karsia pois, jotta energian saisi keskitettyä tuloksekkaaseen tekemiseen. Haastavat ja keskittymistä haittaavat tehtävät kannattaa tehdä alta pois saman tien, ja turhia asioita ei kannata pohtia, vaan keskittyä asioihin, joihin voi itse vaikuttaa. Itsevarmuus omasta ammattitaidosta ja luottamus omaan tekemiseen koettiin mahdollistavan parempia suorituksia.

12.3.3 Esimiehen merkitys suorituksen parantamisessa

Esimiehen katsottiin olevan merkittävässä roolissa tiimiläisen suorituksen paranemisessa ja tavoitteisiin pääsemisessä. Esimiehen substanssiosaaminen koettiin hyvänä asiana ja se antoi lisäarvoa tiimiläisten työhön. Kuitenkin useampi henkilö koki, ettei esimiehellä ollut niin paljoa aikaa tiimiläisilleen, kuin he olisivat kaivanneet. Tämä tuli ilmi erityisesti henkilöillä, joiden esimies teki esimiestyön lisäksi asiakastyötä ja ylläpiti syväosaamistaan, tai hoiti paljon hallinnollisia tehtäviä esimiestyön rinnalla. Kysyttäessä tärkeysjärjestystä, koettiin esimiehen tiimiläisiinsä käyttämä aika tärkeämmäksi kuin substanssiosaaminen. Substanssiosaamisen todettiin löytyvän tarvittaessa tiimistä joltain muulta, tai pystyttiin määrittämään muut kanavat, mistä apuja löytyi.

Työntekijät, jotka katsoivat olevansa asiakaspalvelussa ja myyntityössä jo hyvin ammattitaitoisia, eivät enää odottaneet esimieheltään tukea itsensä kehittämiseen. Heidän osaltaan esimiehen tärkein rooli oli olla kuuntelija, olla jakamassa tuskaa sekä antamassa näkemyksiään haastavammissa asiakashankkeissa. Tällöin esimiehen substanssiosaamisen tärkeys nousi korkeammalle tasolle. Toimihenkilöt, jotka näkivät itsessään yrittäjähenkisyyttä ja erittäin vahvaa itseohjautuvuutta, odottivat esimieheltään enemmän substanssiosaamista.

Esimiehen haluttiin olevan tasapuolinen ja kohtelevan kaikkia työntekijöitä samanarvoisina ilman yksittäisten henkilöiden suosimista. Esimiehen toivottiin olevan reilu, ja napakka, joka uskaltaa puuttua epäkohtiin ja keskustella ikävistäkin asioista. Positiivisen palautteen merkitys nousi esille jokaisessa haastattelussa. Osalle riitti jopa vain yksi yksittäinen kehu hyvästä suorituksesta innostamaan tavoitteisiin pyrkimisessä. Esimiehestä ei toivottu kaveria, mutta hänen haluttiin olevan helposti lähestyttävä ja kiinnostunut tiimiläistensä tekemisistä ja mielipiteistä. Kahdenkeskeisten keskusteluiden tärkeyttä painotettiin, ja toivottiin esimieheltä tähän riittävästi aikaa. Tärkeimmäksi tehtäväksi esimiehellä sanottiin olevan tien raivaaminen tiimiläisten tuloksen tekemiseen. Esimieheltä toivottiin tukea haastavissa tilanteissa ja kannustusta hankalina aikoina ja epäonnistumisissa. Myös rakentavaa palautetta odotettiin, mikäli siihen oli aihetta.

Arvostus ja luottamus olivat osassa haastatteluista tapetilla. Esimiehen näyttämä arvostus ja luottamus olivat isoja asioita, joiden katsottiin vaikuttavan mahdollisuuksiin saada aikaan parempia tuloksia.

Kaikkien haastateltavien kanssa käytiin valmennuskeskusteluja tai sparraushetkiä erilaisilla sisällöillä ja erilaisin väliajoin. Joissakin tiimeissä keskustelut käytiin kerran kuussa, joissain oli siirrytty tiheimmin pidettäviin ja lyhyempiin tapaamisiin. Hyvänä pidettiin tapauksia, joissa keskityttiin tavoitteisiin ja niiden parantamista mahdollistaviin tekijöihin. Koettiin myös tärkeäksi päästä tarvittaessa keskustelemaan muista askarruttavista asioista. Osa sai valmennusta asiakastapaamisiinsa mm. puheluiden kuunteluilla ja yhteiskohtauksilla yhdessä esimiehensä kanssa. Yhteiskohtauksissa oli toimihenkilön ja asiakkaan lisäksi siis esimies, joka antoi tapaamisen jälkeen tiimiläiselle palautetta ja kehitysehdotuksia tapaamisesta.

Haastatteluissa todettiin yhteiskohtauksien olevan hyödyllisiä, mikäli esimies pystyi antamaan kohtaamisista riittävästi palautetta ja kehittämään havaintojensa perusteella toimihenkilöä. Toisaalta taas ne toimihenkilöt, jotka takovat kovaa tulosta, eivät koe saavansa

havainnoinnista tai yhteistapaamisista lisäarvoa. Koettiin, että itsellä on se vahvin asiantuntemus ja esimiehen substanssiosaaminen ei ole riittävällä tasolla, jotta esimies voisi kommentoida tekemistä.

Osassa organisaatioita oli käytössä tiimitasoiset pikapalaverit, joita pidettiin lähes päivittäin. Nämä koettiin hyvinä, ja ne auttoivat sekä yhteistyön parantamisessa että työnjaon tekemisessä.

12.3.4 Haasteet ja esteet suorituksen parantamiselle

Haasteina omassa työssä ja tuloksiin pääsemisessä kerrottiin olevan tekniikan toimimattomuus ja hitaus sekä työrauhan häiriintyminen. Seurannalla katsottiin olevan tärkeä merkitys onnistumisissa, ja sen puuttuminen tai liian hidas raportointi koettiin ongelmana. Myös liiallinen työkuorma tai työnkuvan sekavuus toi tehottomuutta. Kuitenkin todettiin, että omalla priorisoinnilla ja ajankäytön hallinnalla pystyttiin saavuttamaan paljon myös näissä tapauksissa.

Työssä täytyy tulla riittävästi onnistumisia. Liian raskas työ, jossa on runsaasti negatiivisia palautteita tai epäonnistumisia, alkaa pitkällä aikavälillä puuduttaa. Työssä täytyy olla myös riittävästi vaihtelua, ja työn yksitoikkoisuuden katsottiin syövän innostusta. Myös arvostuksen tunne lisää motivaatiota.

12.3.5 Yhteistyö ja yhdessä tekeminen

OP Ryhmässä on asetettavana henkilökohtaisia, tiimikohtaisia tai yhdistelmä molempia tulospalkkiomittareita. Haastatteluissa kysyttäessä kaikki haastatellut toimihenkilöt olivat yksilötavoitteiden kannalla. Jokainen halusi itse vaikuttaa omalla panoksellaan omaan palkitsemiseensa, ja motivoituivat tulospalkkauksesta. Osa koki, että halusi yrittäjämäisesti itse olla tekemässä omaa palkkiotaan, ja halusi palkkiomäärän olevan omassa käsissään niin hyvässä kuin pahassa. Osa haastatelluista kyllä mainitsi auttavansa myös kaveria tavoitteiden saavuttamisessa siinä vaiheessa, kun omat tavoitteet olivat jo täynnä, eikä tavoitteille ollut oman tuloskortin kannalta enää merkitystä. Tekemistä ei lopetettu omien tavoitteiden täytyttyä, vaan tekemistä jatkettiin sen jälkeen kaverin laariin. Samassa yhteydessä tuli ilmi, että tiimin yhteistyötä ja yhteishenkeä pidettiin lisäarvoa tuovana tekijänä.

13 Teorioiden vertaaminen

OP Ryhmässä on käytössä tuloskorttiseuranta tavoitteiden seurannassa, ja käytännön johtamisessa tulee esille piirteitä sekä transformationalisesta johtamisesta, että tavoitejohtamisesta. Tämän takia olemme verranneet kyseisiä johtamisteorioita haastatteluissa esille tulleisiin asioihin. Uusi OP Ketterän toimintamalli nivoutuu vahvemmin transformationaliseen johtajuuteen, mutta laajemmin yksittäisissä osuuspankeissa johdetaan suoritusta tavoitejohtamisen periaatteiden mukaisesti.

13.1 Transformationaalisen johtamisen toteutuminen haastattelujen perusteella

Transformationaalista johtamista verrattaessa esimieshaastatteluihin voi todeta, että suurin osa haastatelluista esimiehistä painottaa tärkeinä seikkoina transformationaalisen johtajan ominaisuuksia ja toimintatapoja. He pitivät tärkeinä oivalluttamista ja motivointia, ja sitä, että työntekijät kokevat työnsä olevan mielekäästä ja innostavaa.

Toimihenkilöiden haastatteluissa nousi esimiehille toiveita kuuntelemisen taidoista, ja ihmisiin keskittymisestä. Esimiehen tulisi olla saatavilla ja käytettävissä, kun tarve ilmenee. Eniten kiitosta saivat esimiehet, jotka olivat läsnä ja ottivat vastaan huononkin päivän palautteet.

Sekä esimiesten että toimihenkilöiden haastattelujen perusteella transformationaalinen johtajuus katsottiin tavoittelemisen arvoiseksi tavaksi johtaa. Tämä myös toteutui valtaosassa haastatteluorganisaatioita.

Koska transformationaalinen johtajuus nivoutuu vahvasti transaktionaalisen johtajuuden kanssa, teemme vertailua myös puhtaasti transaktionaalisen johtajuuden ja haastattelujen välillä. Transaktionaalinen johtajuus toteutui erittäin vahvasti lähes jokaisessa haastattelu tiimissä. Tuloksia seurataan, palautetta annetaan, ja sitä myös odotetaan. Hyvistä tuloksista palkitaan, ja poikkeamiin on tarkoitus myös puuttua. Poikkeamiin puuttumista osa esimiehistä piti haastavana, mutta ehdottoman tärkeänä osana esimiehen työtä.

Haastatelluista toimihenkilöistä kaikki sanoivat seuraavansa itse omia toteumiaan, ja olevansa hyvin perillä omista tavoitteistaan ja siitä, mitä heiltä odotetaan. He eivät siis odottaneet enää esimiehiltään juurikaan omiin tavoitteisiinsa tarttumista. Esimiehen tärkein tehtävä heidän mielestään oli pääsääntöisesti tukena oleminen, tien raivaus, ja tuloksen tekemisen mahdollistaminen työrauhan takaamisella ja vapaudella toteuttaa oma työ.

Täytyy todeta, että koska valtaosa haastateltavista työntekijöistä olivat huipputason tuloksen tekijöitä, ei transaktionaalinen johtajuus heidän kohdallaan juurikaan toteutunut ehkä tästä syystä. Tämä johtajuusmalli oli enemmän käytössä esimiestenkin keskustelujen perusteella toimihenkilöiden kanssa, joilla oli haasteita tuloksiin pääsemisessä tai esimerkiksi ajankäytön hallinnassa. Huipputekijöiden osalta transformationaalinen johtajuus tuli enemmän käytäntöön.

Esimieshaastatteluissa osa mittasi omaa onnistumistaan omien tiimiläistensä tyytyväisyydellä. OP Ryhmässä on henkilöstötyytyväisyystutkimuksia ja lyhyempiä kyselyitä, joilla voidaan mitata esimiehen onnistumista ja ryhmän strategian toteutumista toimihenkilöiden näkökulmasta. Osa esimiehistä laski paljon painoarvoa kyselyiden tuloksille, ja halusi kehittää itseään tutkimustuloksien perusteella entistä paremmaksi esimieheksi. Myös jo nykyiset tulokset otettiin mittariksi arvioidessa nykyistä onnistumista työssään.

13.2 Tavoitejohtamisen toteutuminen haastattelujen perusteella

Esimiehelle annetut työkalut tukevat esimiehiä työskentelemään vahvasti tavoite- ja suorituksen johtamisen toimintamallin mukaisesti. OP Ryhmällä on käytössään tuloskorttiseuranta, ja myynnin raporteja kehitetään kaiken aikaa lisää. Esimiehet kertoivat haastatteluissa seuraavansa oman tiiminsä ja siihen kuuluvien henkilöiden suorituksia jatkuvasti ja tiheällä syklillä.

Tavoitejohtamisessa nimenomaan tuloskorttiseuranta ohjaa tekemistä ja myös johtajalla on seuranta työntekijöistään. Myös keskustelu ja avoin vuorovaikutus ovat olennaisessa osassa tavoitejohtamista. Tavoitteiden asettaminen ja tulosten seuraaminen on tavoitejohtamisessa avainroolissa.

Kahdenkeskeiset keskustelut painottuivat useimmilla haastateltavista tuloksien seuraamiseen, ja suurin osa esimiehistä kertoi käyvänsä jokaisen kanssa myyntiin ja tuloksiin liittyviä keskusteluja. Mitä parempiin tuloksiin toimihenkilöt pääsivät, sitä enemmän seuranta hoitui henkilön itsensä kautta. Myös asiantuntijuuden kasvaessa myynnin seuranta painotui enemmän henkilölle itselleen, ja kahdenkeskeiset keskustelut käytettiin enemmän muihin asioihin, esimerkiksi yksittäisten asiakashankkeiden pohdintoihin.

Tavoitejohtamisessa myös kannustus ja palaute ovat tärkeässä roolissa. On ensiarvoisen tärkeää, että jokainen henkilö tietää roolinsa, ja mitä heiltä odotetaan. Jotta henkilöt pääsevät tavoitteisiinsa, on heille annettava tarpeeksi palautetta ja ohjausta tehtävän hoitamiseen.

Kaiken tasoisten myyjien kanssa oli tärkeää palautteen antaminen sekä kiitoksena että kehittämistyökaluna. Tavoitejohtamisessa yhtenä kulmakivenä on palautteen antaminen, joka tuli esille jokaisessa esimieshaastattelussa. Lisäksi pidettiin oleellisina muitakin tavoitejohtamisen kulmakiviä, eli tavoiteasetanta, valmentaminen ja tulosten arviointi. Osa esimiehistä piti päivittäisjohtamisen mallia hyvänä ja toimivana ratkaisuna. Heidän tiimeissään myös hyvät myyjät toivat esille, että päivittäisjohtaminen toi lisäarvoa heidän työleen. Kahdenkeskeiset keskustelut olivat tärkeässä roolissa, ja kaikki haastatellut esimiehet ja toimihenkilöt pitivät näitä keskusteluja tärkeinä.

Tavoitejohtamisen mallin mukaisesti useissa esimies- ja toimihenkilöhaastatteluissa kerrottiin myyjän oman asenteen ja sitoutumisen ratkaisevan paljon suoriutumisen kannalta. Tavoitejohtamisessa suoriutumiseen katsotaan vaikuttavan etenkin henkilökohtaiset tekijät, kuten osaaminen, motivaatio, ja sitoutuminen, kannustus. Motivaatio oli yksi tekijä, joka nousi toistuvasti haastatteluissa esille. Johtajuustekijöistä kannustus ja esimiehen tuki nousivat tärkeiksi tekijöiksi haastatteluissa, ja ne tulevat esille myös tavoitejohtamisen teoriaa avatessa.

Haastatellut toimihenkilöt kokivat seurannan erittäin tärkeäksi elementiksi tavoitteisiin pääsemistä ajatellen. Vaikutti haastattelujen perusteella siltä, että hyvää tulosta tekevät toimihenkilöt saivat omaan myyntiinsä hyvää tukea tavoitejohtamisen kautta.

14 Johtopäätökset ja pohdinta

Tavoittelemamme haastattelumäärä oli kymmenestä kahteentoista, jotta litterointi ja opin-
näytetyöhön käytettävä aika olisivat realistiset, ja toisaalta kuitenkin tutkimusmateriaali
olisi riittävä. Haastatteluista saimme toteutettua kymmenen. Valitsimme haastatteluun hy-
viä tuloksia tehneitä työntekijöitä ja heidän esimiehiään, ja saavutimme saturaatiopisteen
tällä otannalla.

Keskityimme tutkimaan suorituksen parantamista jo toteutuneita menetelmiä havainnoi-
den. Tämän vuoksi emme haastatelleet ykkös- tai kakkostason tekijöitä, ja peilanneet hei-
dän näkemystään mahdollisista kompastuspaikoista tai epäonnistumisista. Näin ollen joh-
topäätöksemme rajoutuivat jo toteutuneisiin onnistumisiin ja toisaalta myös huipputekijöi-
den ja heidän esimiestensä toiveisiin. Esimeriksi alisuoriutumiseen puuttumisesta on saa-
tavilla näkökulmaa lähinnä vain esimieshaastatteluista.

Olemme todenneet aiemmin, että tavoitejohtaminen sopii parhaiten rationaalisesti ja ana-
lyttisesti ajattelevien ihmisten johtamiseen. Vaikuttaakin siltä, että haastattelemamme toi-
mihenkilöt ovat juuri tällaisia henkilöitä. Hyvään tulokseen päässeet, haastatellut myyjät
kokivat erittäin tärkeäksi tavoiteasetannan, sekä seurannan, ja esimieheltä tulevan palaut-
teen.

Taulukossa 1 on kuvattu haastateltavien henkilöiden jakauma, sekä kooste seikoista,
jotka ovat vaikuttaneet eniten hyvän suorituksen toteutumiseen. Kuvassa näkyvien vas-
tausten perusteella voidaan todeta, että suurimmaksi osaksi vastaukset koskevat samoja
asioita siitä, mikä vaikuttaa suoritukseen ja sen parantamiseen. Myös muissa kohdissa
haastatteluissa tuli esille, että sekä esimiehillä että myyjillä on hyvin pitkälti samat näke-
mykset.

Taulukko 1. Kooste haastateltavista henkilöistä.

Haastateltavat										
Esimiehiä	6									
Myyjiä	4									
Top 3 vastausta, jotka tulivat esille esimiesten haastatteluissa										
Asiat jotka vaikuttavat tiimiläisten suoritukseen										
1.	Ajankäytön haasteet									
2.	Myyjän asenne ja aktiivisuus									
3.	Seuranta									
Top 3 vastausta, jotka tulivat esille myyjien haastatteluissa										
Asiat jotka vaikuttavat myyjän suoritukseen										
1.	Asenne									
2.	Esimiehen ajankäyttö, tärkeämpää tehdä esimiestyötä kuin käyttää aikaa substanssiosaamiseen									
3.	Vapaus ja vastuu									

14.1 Ajankäyttö

Haastattelujen perusteella totesimme, että esimiehen ajankäytöllä on ratkaiseva merkitys suorituksen parantamiseen tai sen mahdollistamiseen. Kun esimiehellä on mahdollisuus panostaa tiimiläistensä kanssa kommunikointiin, tiimiläiset kokevat saavansa enemmän tukea tuloksetkaaseen tekemiseen. Mitä pirstaloituneempi esimiehen työnkuva on, sitä vähemmän esimiehellä tuntui olevan roolia työntekijöiden tuloksellisuudessa tai siihen vaikuttamisessa. Haastattelut antoivat näin ollen vastauksen toiseen tutkimuskysymykseemme liittyen esimiehen ajankäyttöön.

Usein ajatellaan, että myynnin johtajan rooli on monisäikeinen, siihen liittyy esimiehen hallinnollisia tehtäviä, myynnin johtamista ja esimiestyötä. Kalenteri täyttyy helposti, eikä millenkään tunnu olevan riittävästi aikaa. Olisikin tärkeää, että myös esimies pysähtyisi miettimään omaa rooliaan tiimiläisten rinnalla. Pohdittavana olisi, miten aika eri roolien välillä jakautuu. Voisiko esimerkiksi muutos olla tarpeen, jotta aika menisi asioihin, jotka on määritelty yrityksen visiossa ja strategiassa. (Nieminen & Tomperi 2008, 119-120.)

Kun pohdimme esimiehen itsensä tyytyväisyyttä omaan tulokseensa, totesimme tässäkin eniten tyytyväisyyttä ilmenevän rooleissa, joissa esimies sai aidosti keskittyä omaan tii-

miinsä ja heidän saavutuksiinsa. Eniten tyytymättömyyttä tuntui tulevan juuri liiasta työkuormasta suhteessa käytettävissä olevaan aikaan, ja riittämättömyyden tunteen heräävän siitä, ettei aika riitä oman tiimin kanssa keskusteluun ja asioiden läpikäymiseen.

Esimiehen substanssiosaamista pidettiin lisäarvoa tuovana tekijänä. Kuitenkin sitä tärkeämpänä pidettiin aikaa, jonka esimies voisi antaa tiimiläisilleen esimerkiksi kokemuksia jakaa tai taustatukena epävarmoja tilanteita varmistaen. Totesimme tämän perusteella, että substanssiosaamisen ylläpitoon käytettävä aika kannattaisi ennemminkin käyttää esimiestyöhön ja tiimin suorituksen parantamiseen.

Haastatteluissa tuli myös ilmi, että suorituksen parantamisen kannalta olisi hyödyllisintä käyttää eniten aikaa keskitason tekijöihin. Tästä ryhmästä tekijät, jotka ovat vastaanottavaisia valmennukselle ja haluavat kehittää itsestään entistä parempia, ovat potentiaalisia tuloksen parantajia, joista voi kehittyä huipputekijöitä ja lisäksi hyviä tiimipelaajia. Myös Tero Nieminen (5.8.2020) painotti haastattelussa sitä, että kaikkia henkilöitä ei yleensä voi johtaa samalla tavalla, vaan esimiehen olisi hyvä huomioida erilaisuudet ja eri vahvuudet. Kysymällä esimiehiltä miten heidän työnsä eroaa eri tasoisten suoriutujien välillä, saimme vastauksen neljänten tutkimuskysymykseemme.

14.2 Tavoiteasetanta ja seuranta

Haastateltavien henkilöiden kommentteista tuli ilmi tavoiteasetannan tärkeys tuloksen parantamisen kannalta. Esimiesten aika on haastattelujen perusteella riittänyt tavoitteiden asettamiseen, ja työntekijät tuntuivat olevan tietoisia omista tavoitteistaan, joten myös tavoitteiden jalkauttaminen oli tehty hyvin. Huippumyyjien kommentteista nousi esille seurannan tärkeys ja myös sen puuttumisen vaikutukset. Esimiesten kommentteista ilmeni, että seuranta voisi olla tehokkaampakin, mutta ajankäytön haasteet jättivät jossain määrin seurannan vähemmäksi, kuin mitä esimiehet itse olisivat toivoneet saavuttavansa.

Tehokkaammalla ja tiheäsyklisemmällä seurannalla esimiehet ajattelivat saavuttavansa mahdollisesti parempia tuloksia tiimissään. Puutteellisen seurannan pääteltiin tuottavan heikompia tuloksia, ja toisaalta tekevän turhaksi tavoiteasetantaan käytetyn ajan. Tavoitteiden asettaminen vailla seurantaa ei ollut haastateltavien mukaan merkityksellistä tekemistä.

Myynnin johtamisen kirjallisuudessa tulee vahvasti esille tavoitteiden seurannan tärkeys, kuten myös se, että on tärkeää, että tavoitteet ovat riittävän haasteellisia, mutta ei utopisti-

sia. Myös Kauhanen (2015, 76-78) kirjoittaa tavoitteiden ymmärrettävyyden ja niihin sitoutumisen auttavan suoriutumiseen. Tavoite on paremmin saavutettavissa, kun tavoite tuntuu tärkeältä ja merkitykselliseltä, myyjä uskoo tavoitteen saavuttamiseen, ja hän saa seurannan kautta positiivista ja rakentavaa palautetta, sekä tavoitteet ovat sopivan haasteellisia.

Haastatteluissa tuli myös esille se, että tavoitteet tuntuvat sitä merkityksellisemmiltä, mitä paremmin niitä on suhteutettu työnkuvaan. Onkin täysin ymmärrettävää, että esimerkiksi päivittäistiimin tavoitteet eivät voi olla samanlaiset, kuin yritysasiakaspuolella. Rubinovitsch (2020, 138) kirjoittaa, että palkitsemisessa ja tavoiteasetannassa tulisi huomioida ihmisten yksilölliset tarpeet. Jotkut arvostavat kiitosta tai kehitysmahdollisuuksia enemmän kuin kertaluonteisia rahapalkkioita. Kannustimen pitää myös olla tasossa työn vaativuuteen. Edellä mainittujen seikkojen perusteella voimme todeta, että haastattelut antoivat vastauksen myös kolmanteen tutkimuskysymykseemme.

14.3 Motivaatio

Haastattelujen perusteella totesimme esimiesten työntekijöiden motivointiin käytettävien tapojen olevan melko samanlaisia. Esimiehet käyttävät motivointikeinoina enimmäkseen positiivista palautetta, uusien haasteiden ja vastuun jakoa, luottamuksen osoittamista ja vapauksia toteuttaa omaa työtänsä. Valtaosa mainituista motivointikeinoista kohdistuu huipputekijöihin. Palaute ja kannustus toimivat kuitenkin jokaisen tason tekijälle motivoivana tekijänä (Nieminen & Tomperi, 2008, 33). Haastatteluissa myös esimiehet totesivat tehneensä tämän saman huomion omassa työssään.

Haastatteluissa ei juurikaan tullut ilmi esimiehen toimet myyjien motivaatitekijöiden selvittämiseksi. Palkitseminen ja muut motivointitavat tulivat esimiehen tai ylemmän johdon toimesta ja omista johtopäätöksistä, mutta varsinaista henkilötasoisista yksilöivää keskustelua jokaisen yksilön omista motivoitumistekijöistä ei ollut haastattelujen perusteella käyty.

OP Johtamisessa puhutaan paljon itseohjautuvuuden tärkeydestä, ja myös haastattelumme huippumyyjät mainitsivat motivaatitekijäkseen mahdollisuuden saada tehdä työnsä itsenäisesti. Martela ja Jarenko (2017, 12) ovat määritelleet itseohjautuvuuden seuraavasti: ”Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta.” Esimiesten haastatteluista tuli kuitenkin ilmi, että itseohjautuvuus ei sovi kaikille työntekijöille, ja osasta tulee mahdollisesti jopa tehottomampia itseohjautuen, kun riittävät raamit puuttuvat ja työnkuva tuntuu menevän puuroksi. Tähän voisi vaikuttaa se, että näillä henkilöillä ei ole tarpeeksi halua tai kykyä tehdä

asioita omaehtoisesti ja tavoitella päämäärää. Tämä voi toki johtua myös epäselvistä tavoitteista tai osaamisen puutteesta.

Esimiehet totesivat etenkin ykkös- eli C-tason tekijöihin käytetyn ajan menevän pääsääntöisesti hyvin yksityiskohtaiseen ohjaukseen. Mikäli tarkkaa ohjausta vaativilta tekijöiltä odottaisi itseohjautuvuutta, voisi tuloksen odottaa olevan sitä vastoin heikompaa. Heidän työpöydällään voisi päätellä vallitsevan kaaoksen ja työskentelytavan olevan tehoton, kun he jäävät ilman riittävää ohjausta, ja tekemisen selkeät raamit puuttuvat.

Esimiesten kanssa käydyissä keskusteluissa tuli useasti ilmi se, että kaikille henkilöille ei välttämättä sovi tavoitteellinen ja tuloshakuinen työ. Heidän osaltaan usea esimies oli päätenyt valitsemaan työntekijälle sopivamman tehtävän myyntityön ulkopuolelta. Voisi ajatella, että kyseiset henkilöt eivät sovellu tavoitejohtamisen toimintamalliin niin hyvin, koska tavoitejohtamisen tavoiteasetanta, vaatimukset ja toteumien täyttymisen seuranta eivät välttämättä motivoi tai innosta heitä. Toisaalta taas suorituksen johtamisessa on pitkälti kyse siitä, että asioita tehdään oikein ja paremmin (Nieminen & Tomperi 2008, 122), joka myös pätee henkilön työnkuvan kehittämiseen.

14.4 Poikkeamiin puuttuminen ja kehityskohtien huomiointi

Esimiehen työn ikäviin puoliin kuuluu puuttua epäkohtiin ja poikkeamiin. Samaan aikaan, kun esimieheltä odotetaan empaattisuutta ja ihmisläheisyyttä, tulee hänen kuitenkin kertoa myös ikävät uutiset omalle tiimilleen tai yksittäiselle työntekijälle. Havaitimme haastattelujen perusteella monelle esimiehelle tämän olevan työssä haasteellisin osa-alue.

Onnistumisia tulee työssä useammin kuin ikäviä poikkeamia, joten onnistumisiin ja niiden käsittelyyn harjaantuu paremmin kuin epäkohtien käsittelyyn. Tokihan mukavat uutiset ja hyvät asiat ovat esimiehelle itselleenkin mielekkäämpiä kerrottavia, kun pääsääntöisesti esimiehet haastattelujen perusteella saivat onnistumisen tunteita omien tiimiläistensä onnistumisista ja hyvästä mielestä. Esimiehet tutkimuksessamme tiedostivat epäkohtiin puuttumisen kuitenkin tärkeäksi, ja tiesivät, että niihin täytyy puuttua. Siihen kuitenkaan ei tuntunut olevan kovinkaan monella rutiinia, ja myös OP Ryhmältä toivottiin tähän lisää tukea ja jonkun asteista perehdytystä. Toisaalta myös todettiin, että tässäkin asiassa auttaa rohkeus ottaa asia puheeksi, ja kokemuksen kautta myös rohkeutta tulee lisää.

Kun puhutaan valmentamisesta ja suorituksen parantamisesta, tuntuu moni kokevan tämän olevan kehityskohtien parantamista. Totesimme kuitenkin haastatteluja tehdes-

sämme ja teorioihin keskusteluja verratessamme, tehokkaimman tavan parantaa tiimiläisten suoritusta olevan nimenomaan vahvuuksien esilletuomisen ja vahvistamisen. Ihmisläheisen ja empaattisen johtajan on usein helpompi löytää vahvuuksia kuin kehityskohtia. Toiseksi ihmisten tunnistaessa omat vahvuutensa ja esimiehen tuodessa niitä myös esille, saa työntekijä valmennuksesta todennäköisesti enemmän irti kuin kehityskohtia kaivelella. Työntekijän motivaation katsottiin olevan korkeampi, kun esimies keskustelee hänen kanssaan asioista, jotka hän osaa tehdä hyvin, kuin käyttämällä kahdenkeskeinen aika tekemisiin, jotka eivät oikein suju.

14.5 Tiimin suorituksen parantaminen

Haastattelemamme huippumyyjät olivat vastauksiensa perusteella pääsääntöisesti yksilösuorittajia. He kertoivat motivoituvansa henkilökohtaisista tavoitteista, ja pitivät näitä myös oman onnistumisensa ja palkitsemisensa kannalta parempina. Kaveria autetaan saavuttamaan omat tavoitteet, ja halutaan toki kollegankin menestyvän, mutta ensin hoidetaan oma tulokortti kuntoon. Osa huippumyyjistä kertoi myös olevansa jonkun verran kilpailuhenkisiä, ja sisäisten kilpailujen antavan potkua tuloksien saavuttamiselle.

Toimihenkilöhaastatteluissa käytiin läpi työpaikan kilpailuvaltteja työnantajavertailussa. Saatujen vastausten perusteella voimme päätellä, että yhteishengen katsottiin olevan todella oleellinen tekijä motivaation osalta, ja sitä pidettiin ehkä hieman itsestäänselvyytenäkin. Koska kohdepankkien tavoiteseuranta on hyvin yksilösuoriutumiseen suuntaavaa, voi tiimipelaaminen jäädä varjoon, eikä hyvät joukkuepelaajat pääse oikeuksiinsa. Heistä on löydetty vahvuuksia yksilösuorittajina, mutta joukkuepelaamisen vahvuudet ovat mahdollisesti vielä selvittämättä. Tämä vahvuus on mielestämme erittäin oleellinen tekijä tiimien suoriutumisen parantamisessa, ja siihen voisi olla syytä kiinnittää huomiota jatkossa esimiestyössä.

OP Johtamisen periaatteissa tavoitellaan tasapainoa yhteispelin ja itseohjautuvuuden välillä. Itseohjautuvuus on tarpeen, jotta ihmiset voivat itse ajatella nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Toisaalta yhteispeli on tärkeää, jotta kaikilla on selvyys siitä, mitä tavoitellaan yhdessä tiiminä (OP Ryhmä Intra 2020a). Ottaen huomioon nämä periaatteet, olisi hyvä miettiä miten myös huippumyyjiä voidaan kannustaa vahvemmin työskentelemään tiimin yhteisen hyvän eteen oman tuloksen lisäksi. Samalla huipputekijöistä voi löytyä piilossa olevia vahvuuksia joukkuepelaajina, jotka nostavat koko tiimin huikeisiin tuloksiin.

Haastatteluihin valikoitui pääsääntöisesti kolmostason tekijöitä, ja selkeästikin he tekevät kovasti töitä omien tavoitteiden eteen, ehkä vahvemmin kuin mitä mahdollisesti muiden

tasojen myyjät. Toisaalta kuitenkin tiimin sisäinen hyvä henki oli heidänkin mielestään merkittävä seikka työssä jaksamisen kannalta, mutta tiimin yhteisiä tavoitteita ei haastattelujen mielestä pidetty yhtä kannustavina kuin henkilökohtaisia tavoitteita. Täytyy myös muistaa, että tutkimukseen ei sisällytetty työtyytyväisyystutkimusta, jossa usein tiimihenki nousee vahvasti esille.

Sosiaalisia taitoja painotettiin useassa haastattelussa, ja niitä pidettiin merkityksellisinä asiakaspalvelun ja esimiestyön onnistumista ajatellen. Sosiaalisilla taidoilla tarkoitetaan sitä, että henkilö pystyy käyttäytymään muita kohtaan asiallisesti ja ystävällisesti silloinkin, kun tilanteet herättävät tunteita (Sarkkinen 8.1.2019). Tiimityöskentelyn onnistumiseen emme haastattelukysymyksiä juurikaan painottaneet, mutta toteamme haastatteluista saamiemme vastauksien perusteella, että sosiaalisten taitojen hyödyntämiseen voisi myös tiimityöskentelyssä kiinnittää huomiota, ja luoda kehityspolkuja. Osa haastateltavista huippumyijistä tavoitteli urallaan esimiestehtäviä, ja heidän kehittymisensä kannalta voisi olla mielekästä kiinnittää valmennuksissa huomiota sosiaalisten taitojen kehittämiseen tiimipeelaamisen näkökulmasta.

14.6 Tavoitejohtajuuden ja transformationaalisen johtajuuden ilmeneminen

Vertasimme OP Ryhmän johtamisen tapaa tavoitejohtamisen ja transformationaalisen johtamisen teorioihin. Totesimme OP Ryhmän johtamisen mallin mukailevan suhteellisen paljon transformationaalista johtamista, ja OP Ryhmän keskusyhteisö onkin pyrkinyt uudistamaan johtamismallia sekä tuomaan esille ihmisläheistä johtamistapaa. Omat kokemuksemme, ja haastatteluiden myötä tulleiden näkemystemme perusteella käytännössä itsenäiset osuuspankit kuitenkin toteuttavat edelleen tavoitejohtamisen toimintatapaa. Tavoitejohtamisen mukaisesti tavoitteet asetetaan, toteumia seurataan, onnistumisista palkitaan ja poikkeamiin puututaan. Tapa parantaa suoritusta nojaa vahvasti tulostittaukseen, ja esimiehet käyttävät valtaosan esimiesajastaan nimenomaan tuloksiin ja niistä keskustelemiseen tiimiläistensä kanssa. Vastaava esimiesten johtamismenetelmä on ollut osuuspankeissa hyvin pitkälti saman tapainen yli 10 vuotta, ja käytännössä tuoreempia toimintatapoja tai malleja ei ole otettu toimintatavaksi kovinkaan laajasti.

Koska haastateltaviksemme valikoitiin huomattavasti tuloksia parantaneita tai hyvää tuloa tekeviä myyjiä, voi juuri heille tavoitejohtaminen olla sopivin vaihtoehto. Haastatellut esimiehet olivat myös itse kaikki hyvin myyntihenkisiä ja tuloshakuisia, joten mahdollisesti myös tämän takia heistä moni toteutti tai tavoitteli tavoitejohtamisen mallin mukaisia toimia omassa työssään.

Tavoitejohtaminen, tai siitä muodostunut suoritusjohtaminen toimii mielestämme ihan hyvin eikä siinä ole varsinaisesti vikaa. Lisäksi useat haastateltavamme kokivat nykyisen tavoitejohtamisen käytännöt mielekkäiksi ja palkitseviksi. Modernimmat johtamisen mallit saattaisivat kuitenkin olla tähän hetkeen käyttökelpoisia kehittämään nykyistä toimintaa entisestään, eikä askel transformationaalisen johtamisen tapoihin olisi kovinkaan haasteellinen. Transformationaalisen johtajuuden ydin on kuitenkin kannustus, menestymisen mahdollistaminen, tiimihengen ylläpito ja työtehtävien selkeyttäminen sekä niiden merkityksellisyyden esilletuominen (Gao ym. 2019, 242).

Kerroimme aiemmin haastatteluista käyneen selkeästi ilmi esimiesten ajankäytön haasteet, ja ne olisi ratkaistava ennen uuden toimintatavan käyttöönottoa. Näkisimme, että toiminnan muuttaminen vanhasta ja tutusta tavoitejohtamisesta transformationaaliseen johtajuuteen ottaa aikansa, ja vaatii esimiehiltä uuden oppimista sekä aidosti esimiestyöhön keskittymistä. Jotta osuuspankkien esimiehet pystyisivät muokkaamaan omaa toimintatapaansa modernimpaan tapaan johtaa, tulisi työnkuva huomioida niin, että esimies pystyy rauhoittamaan tekemistään enemmän esimiestyöhön painottuvaksi. Haastattelujen perusteella isommissa osuuspankeissa, joissa organisaatorakenne on korkeampi, on ainakin osalle esimiehistä mahdollistettu täysi keskittyminen suorituksen parantamiseen uudemman tyyppisillä toimintatavoilla. Rooleja on jaettu, ja siten vastuu ja tekemiset myös jakautuvat useamman henkilön välille.

Kaikkien esimiesten kommenteista kävi ilmi, että tavoitejohtamisen lisäksi tarvittiin myös transformationaalisen johtamisen lähestymistapaa. Jokainen painotti työntekijöiden hyvinvointia, motivaation ylläpitämistä ja työyhteisön hyvän ilmapiirin tärkeyttä. Vaikka esimiehet olivat tuloshakuisia, kukaan ei mennyt pelkät tulokset ja tuotot edellä, vaan tärkeänä elementtinä tuotiin esille sosiaalinen kanssakäyminen ja ihmisten yksilölliset motivaatiotekijät. Tämä onkin vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseemme, esimiehen merkityksellisimmät toimet suorituksen parantamisessa; vuorovaikutus henkilöstön kanssa, henkilöiden yksilöllisten motivaatiotekijöiden tunnistaminen, motivaation ylläpitäminen eri keinoin ja hyvän työilmapiirin ylläpito.

Lähteet

Ashdown, L. 2014. Performance Management. Kogan Page. Luettavissa: <https://www-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/1812579512/ECCB6356B9854408PQ/1?accountid=27436>. Luettu: 30.9.2020.

Carson, M. 2014. Manageri. Anditorium. Helsinki.

Cuevas, M. J., Donaldson, B. & Lemmens, R. 2016. Sales management: strategy, process and practice. Fourth edition. Palgrave Macmillan 2016. Lontoo. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.270059>. Luettu: 15.8.2020.

Darlington, H. 2016. A positive attitude equals more sales. Supply House Times, Vol.59(5), s. 46, 48-49. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/PrimoRecord/pci.proquest1801554017>. Luettu: 28.9.2020.

Gao, R., Murphy, W. H., Anderson, R. E. 2020. Transformational leadership effects on salespeople's attitudes, striving, and performance. Journal of Business Research, vol 110, s. 237-245. Luettavissa: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.haaga-helia.fi/science/article/pii/S0148296320300357?via%3Dihub>. Luettu: 20.9.2020.

Hacker, S. & Roberts, T. 2003. Transformational Leadership: Creating Organizations of Meaning. ASQ Quality Press. Luettavissa: <https://ebookcentral-proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=3002576>. Luettu: 30.9.2020.

Hougaard, R. Kalajo, T. & Ora, H. 2018. Ajatteleva johtaja. Alma Talent. Helsinki.

Hänti, S. Kairisto-Mertanen, L. Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö – asiakkaana organisaatio. Edita Publishing Oy. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6730-3>. Luettu 5.9.2020.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2015. Selling and sales management. Pearson 2015. Tenth edition. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.239511>. Luettu: 20.9.2020.

Järvinen, P. T. & Rantala, J & Ruotsalainen, P. 2016. Johda suoritusta. 2. painos. Balto Print, Liettua.

- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä, miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Jyväskylä.
- Kaski, S. & Miettinen, M. 2018. Onnistumisen taidot. Kirjapaja. Helsinki
- Kauhanen, J. 2012. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. MIF. Vantaa.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Kauppakamari. Waasa Graphics. Vaasa.
- Kulovesi, A. 2019. Miten työskentelen fiksummin, en kovemmin. Saga Egmont. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9788726163292>. Luettu 29.9.2020.
- Laine, P. 2008. Myynnin anatomia – anna asiakkaan ostaa. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Lindberg, P. 2016. Mitä olisin halunnut tietää liike-elämästä? Suomen Liikekirjat.
- Lohr, S. 28.5. 2020. Jack Welch, G.E. Chief Who Became a Business Superstar, Dies at 84. The New York Times. Luettavissa: <https://www.nytimes.com/2020/03/02/business/jack-welch-died.html>. Luettu: 19.9.2020.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus - miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent. Helsinki.
- Mayer, D. & Greenberg, H. M. 2006. What makes a good salesman. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2006/07/what-makes-a-good-salesman>. Luettu: 6.9.2020.
- Moncrief W. C. & Marscall G. W. 2005. The evolution of the seven steps of selling. Industrial marketing management 2005, 34, s.13-22. Luettavissa: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.haaga-helia.fi/science/article/pii/S0019850104000525?via%3Dihub>. Luettu: 5.10.2020.
- Nieminen, T. 5.8.2020. Myyntivalmentaja. Johtajatiimi. Haastattelu. Teams.
- OP Ryhmä 2020a. Hae meille töihin. Luettavissa: <https://www.op.fi/op-ryhma/ura-oplla/hae-meille-toihin>. Luettu 7.7.2020.

OP Ryhmä 2020b. Ketterä toimintatapa. Luettavissa <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/kettera-toimintatapa>. Luettu: 28.9.2020.

OP Ryhmä 2020c. Liiketoiminta-alueet. Luettavissa: <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/liiketoiminta-alueet>. Luettu: 5.10.2020.

OP Ryhmä 2020d. OP Vuosi 2019. Luettavissa: <https://www.op-year2019.fi/>. Luettu: 28.7.2020.

OP Ryhmä 2020e. Töissä meillä. Luettavissa: <https://www.op.fi/op-ryhma/ura-oplla/toissa-meilla>. Luettu 28.9.2020.

OP Ryhmä Intra 2020a. OP Johtaminen. Intranet. Luettu: 23.9.2020.

OP Ryhmä Intra 2020b. Myynnin johtamisen kompassi. Intranet. Luettu: 8.9.2020.

OP Ryhmä Intra 2020c. Suorituksen johtaminen osuuspankeissa. Intranet. Luettu: 16.9.2020.

OP Ryhmä Intra 2020d. Tavoitteet ja suoriutuminen. Intranet. Luettu: 23.9.2020.

Puustinen, P. 30.1.2019. Ketterässä yrityksessä osaaminen, valta ja vastuu kohtaavat päivittäin. Luettavissa: <https://op.media/teemat/trendit-ja-ilmiot/ketterassa-yrityksessa-osaaminen-valta-ja-vastuu-kohtaavat-paivittain-774a08e1da1d44af8af96dba8c5a52a9>. Luettu: 28.9.2020.

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies – Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. WSOYPro. Helsinki.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. WS Bookwell Oy. Juva.

Ritakallio, T. 15.2.2019. Itseohjautuvuus muuttaa johtamista. Luettavissa: <https://op.media/teemat/trendit-ja-ilmiot/itseohjautuvuus-muuttaa-johtamista-88bc09405fa7406cb77373886e1a23a7>. Luettu: 28.9.2020.

Rope, T. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

- Rosenthal, R. & Jacobson, L. Pygmalion In The Classroom. 9.1968. The Urban Review. Luettavissa: http://appsoc2.nhu.edu.tw/files/personal_subject/23_3e28cc21.pdf. Luettu 9.7.2020.
- Rubanovitsch, M. D. 2020. Modernin johtajan käsikirja: Älä ole pomo. Hämeen Kirjapaino Oy.
- Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Libris Oy. Helsinki.
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Talentum. Helsinki.
- Sahlgren, A. & Skog, E. 2016. Säljorganisationen, ledning och styrning. Studentlitteratur Ab. Lund.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. SanomaPro. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/EAEBXCJTFF#kohta:RATKAISUJA\(\(20\)ESIMIESTY\(\(d6\)N\(\(20\)HAASTEI-SIIN\(\(20\)/piste:b1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/EAEBXCJTFF#kohta:RATKAISUJA((20)ESIMIESTY((d6)N((20)HAASTEI-SIIN((20)/piste:b1). Luettu 29.9.2020.
- Sarkkinen, M. 8.1.2019. Sosiaalisia taitoja tarvitaan työpaikalla, mutta suupaltti ei välttämättä ole sosiaalinen. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/sosiaalisia-taitoja-tarvitaan-tyopaikalla-mutta-suupaltti-ei-valttamatta-ole-sosiaalinen/>. Luettu: 6.10.2020.
- Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. Gaudeamus. Tallinna.
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum. Helsinki.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum. Helsinki.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Shannahan, K. L. J., Bush, A. J. & Shannahan, R. J. 2013. Are your salespeople coachable? How salesperson coachability, trait competitiveness, and transformational leadership enhance sales performance. Journal of the Academy of Marketing Science. New York, 41, 1, s. 40-54. DOI:10.1007/s11747-012-0302-9. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/1266574623?pq-origsite=primo>. Luettu: 17.6.2020.

Welch, J. 2005. The Vitality Curve. Leadership Excellence; Aurora, 22, 9, 4-5. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-he-lia.fi/docview/204618282/fulltextPDF/D9F4A57798CB450DPQ/1?accountid=27436>. Luettu: 19.9.2020.

Westerlund, E. & Tuppurainen, M. 2019. Erkka: elämän peliä: valmentava johtaminen. Fitra. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523501560>. Luettu: 5.10.2020.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset Tero Niemiselle

Opinnäytetyö ”Suorituksen johtaminen OP Ryhmässä”

Sirkku-Maaria Karvinen ja Johanna Backman

- Työnkuva ja suhde OP Ryhmään. Millainen tausta myynti- ja esimiestyöstä.
- Kuinka erilaisien suoriutujien määrät jakautuvat organisaatioissa (alisuoriutujat, tavoitteeseen pääsijät, 120-tekijät)?
- Miten esimiehen ajankäytön tulisi jakautua eritasoisten suoriutujien kesken, jos ajatellaan yrityksen tuloksellisuutta?
- Millaisia eri keinoja tuloksen parantamiseen kannattaa käyttää?
- Millaisiin asioihin esimiehen kannattaa käyttää aikaa organisaation tuloksen kasvattamisen näkökulmasta?
- Millainen esimiesrooli on tuloksen johtamisen näkökulmasta tehokkain? Millaista osaamista hyvällä esimiehellä tulisi olla? (Substanssiosaaminen, esimieskokemus jne.)
- Millaisiin asioihin organisaation tulisi kiinnittää huomiota esimiestyössä, jotta yksikön tulos paranisi?

Liite 2. Haastattelukysymykset myynnin johdolle

Opinnäytetyö ”Suorituksen johtaminen OP Ryhmässä”

Sirkku-Maaria Karvinen ja Johanna Backman

- Taustatietoa haastateltavasta
- Konkreettiset toimintatavat
- Millaisia onnistumisia olet kokenut suorituksen valmentajana?
- Miten painostat esimiestyösi ajankäytön eritasoisten suoriutujien välillä?
 - 80/100/120?
 - Kuinka nostat alisuoriutujat paremmalle tasolle?
 - Kuinka innostat hyviä suoriutujia huipputekijöiksi?
 - Kuinka ylläpidät motivaatiota huipputekijöillä?
- Miten valmennustyösi eroa erilaisten suoriutujien välillä?
- Millaisia erilaisia toimintatapoja tiimilläsi on suorituksen parantamista tavoitellessa?
- Onko kokemusta sekä HA- että YA-puolesta? Onko eroja?

Liite 3. Haastattelukysymykset myyjille

Opinnäytetyö ”Suorituksen johtaminen OP Ryhmässä”

Sirkku-Maaria Karvinen ja Johanna Backman

- Taustatietoa haastateltavasta
 - Miten kauan olet työskennellyt tulosyksikössä
 - Miten kauan on ollut omat tavoitteet, jos on?
 - Toimenkuva/rooli?
- Konkreettiset toimintatavat
- Millaiset seikat vaikuttavat onnistumisiisi tavoitteissa?
- Millaisin eri tavoin esimiehesi on mahdollistanut suorituksesi parantamisen?
- Mitä odotat esimieheltäsi?
 - Millaisia odotuksia luot esimiehellesi suorituksesi parantamisen mahdollistamisessa?
 - Tietääkö esimiehesi mitä odotat häneltä suorituksesi parantamiseen liittyen?
- Miten saat ylläpidettyä motivaatiota ja nostettua positiivista energiaa työssäsi?
- Mikä kannustaa suorituksen parantamisessa?
- Mikä tuntuu erityisen haastavalta tavoitteissa onnistumisessa?
- Miten olet mielestäsi onnistunut suoriutujana tekemisissä, joita sinulta odotetaan?
- Onko kokemusta sekä HA- että YA-puolesta? Onko eroja?