

Henna Keränen

Myyntijohtamisen nykytilan kartoittaminen ja kehittäminen Oulun Osuuspankissa.

**Myyntijohtamisen nykytilan kartoittaminen ja kehittäminen Oulun Osuuspan-
kissa.**

Henna Keränen
Opinnäytetyö
Syksy 2022
Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-
ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma (YAMK)

Tekijä: Henna Keränen

Opinnäytetyön nimi: Myyntijohtamisen nykytilan kartoittaminen Oulun Osuuspankissa.

Työn ohjaaja: Petteri Aro

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2022

Sivumäärä: 84 + 4 liitesivua

Nykypäivän yritysmaailmassa onnistuneen myyntijohtamisen merkitys on korostunut, sillä yritykset saavat toiminnan ylläpitämiseen ja jatkamiseen tarvittavan kassavirran hyvin pitkälti onnistuneen myynnin seurauksena. Finanssialalla toimivat organisaatiot ja pankit ovat hyvin pitkälti myyntiorganisaatioita, joten myyntijohtaminen korostuu niiden jokapäiväisessä arjessa. Myyntijohtaminen on haastavaa, sillä se kohtaa jatkuvasti erilaisia haasteita liittyen johdon odotuksiin, strategiaan, asetettuihin tavoitteisiin, henkilöstön johtamiseen sekä henkilöstön kokemuksiinsa ja mielteisiin.

Tehdyssä tutkimuksessa tullaan tarkastelemaan Oulun Osuuspankin myyntijohtamisen nykytilanetta henkilöstön ja esihenkilötasolla toimivien henkilöiden näkökulmista. Lisäksi tutkimuksessa perehdytään toimeksiantajan strategiaan sekä myyntikulttuuriin ja siihen, kuinka ne koetaan työyhteisössä. Henkilöstön sekä esihenkilötason ajatuksia selvitettiin sähköisesti toteutettujen kyselyiden avulla. Vastauksista saatujen tulosten perusteella toimeksiantajalle luotiin kehitysehdotuksia tulevaisuutta varten.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään itse myyntiä sekä mitkä tekijät vaikuttavat siihen sekä laaja-alaisesti myyntijohtamista sekä etäjohtamista. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, mutta se pitää sisällään myös laadullisen, kvalitatiivisen tutkimuksen elementtejä.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että myyntijohtamista tulisi toteuttaa valmentavalla otteella. Esihenkilöiden ja työyhteisön tuki on tärkeässä asemassa henkilöstön tuloksellisuuden, motivaation ja työhyvinvoinnin säilymisen kannalta. Tutkimustulosten perusteella toimeksiantajalle luotiin kehitysehdotuksia muun muassa johtamistapaan, esihenkilötyön suorittamiseen sekä erilaisiin valmennustarpeisiin liittyen.

Asiasanat: finanssiala, pankkiala, johtaminen, myynti, valmentaminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Development (YAMK)

Author: Henna Keränen

Title of thesis: Survey the current state of sales management in OP Oulu

Supervisor: Petteri Aro

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2022 Number of pages: 84 + 4 appendices

In today's business world, the importance of successful sales management has been pronounced. Companies receive necessary cash flow because of successful sales management and sales. Companies need continuous cash flow in order to maintain and continue their operations. Because banks are sales organizations, successful sales management is one of their priorities. Sales management is challenging, and sales management faces various challenges that make it challenging.

This thesis is commissioned by Oulun Osuuspankki. Thesis charted their sales management situation. The current situation is charted from the perspectives of the personnel and supervisors. Based on the obtained results, development proposals were made for the future.

The theoretical part of the thesis deals with sales itself and which factors affect it, as well as sales management and remote management. The thesis was carried out as a quantitative study, but it also contains elements of qualitative research.

The results of the thesis show that sales management should be implemented with a coaching approach. Support of supervisors and the work community is important because they help personnel in achieving results and stay motivated and well-being. Based on the results, development proposals were created for the future.

Keywords: finance, banking, leadership, sales, coaching

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Finanssialan ja toimeksiantajan esittely.....	7
1.2	Tavoite, tutkimus- ja kehittämiskysymykset.....	10
2	MYYNTIJOHTAMINEN.....	12
2.1	Myyntikulttuuri	13
2.2	Myyntijohtamisen osa-alueet	15
2.3	Myynnin mittaaminen	17
2.3.1	Tasapainotettu tuloskortti.....	18
2.4	Tavoitteiden asettaminen ja seuranta.....	20
2.5	Palkitseminen ja palautteen antaminen.....	22
2.6	Myyjän ominaisuudet.....	25
2.7	Valmentaminen	29
2.8	Etäjohtaminen osana myyntijohtamista	32
3	MYYNTIJOHTAJAN ROOLI	34
4	TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS.....	40
4.1	Tutkimusprosessin eteneminen.....	40
4.2	Metodologiset lähtökohdat.....	42
4.3	Tutkimuksen lähestymistapa ja aineistonkeruumenetelmät.....	44
4.3.1	Henkilöstölle suunnattu kysely	47
4.3.2	Esihenkilöille suunnattu kysely.....	50
	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN TULKINTA.....	51
4.4	Henkilöstölle suunnatun kyselyn tulokset	51
4.5	Esihenkilöiden kyselyn tulokset	60
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	65
5.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	68
5.2	Tutkimuksen eettisyys	71
6	POHDINTA.....	74
	LÄHTEET.....	75
	LIITTEET	84

1 JOHDANTO

Kun tarkastellaan yrityksiä ja organisaatioiden toimintaa, voitaisiin todeta, että onnistuneesta myyntityöstä on tullut niiden toiminnan ylläpitämisen ja jatkumisen kannalta tärkeä ehto. Ilman myyntiä yritykset ja organisaatiot eivät saa toimintansa ylläpitämiseen ja kehittämiseen tarvittavaa välttämätöntä kassavirtaa. Finanssialalla toimivat organisaatiot, kuten pankit, ovat hyvin pitkälti myyntiorganisaatioita, jonka myötä onnistuneen myyntityön merkitys korostuu niiden jokapäiväisessä arjessa. Myyntityössä onnistuminen edellytyksenä on, että yritys on onnistunut luomaan itselleen toimivan myyntikulttuurin. Hänti, Kairisto-Mertanen ja Kock (2016, 53) toteavat kirjassaan, että myyntijohtamisen yksi tärkeimmistä tehtävistä on varmistaa, että yritys pääsee asettamiinsa myyntitavoitteisiin seuraten samalla ennakkoon määriteltyä strategiaa.

Nyky päivän myyntijohtamista haastaa useiden eri tahojen asettamat vaatimukset ja tavoitteet. Henkilöstön tulisi tiedostaa yrityksen johdon asettamat tavoitteet sekä strategia, jolla asetettuihin tavoitteisiin päästäisiin. Tavoitteet ja strategia jaetaan pienempiin osiin, jotta niiden tuominen yrityksen arkeen olisi helpompaa ja niiden toteutumista pystyttäisiin seuraamaan ja mittaamaan tehokkaasti. Strategia vaatii yritykseltä sitoutumista, toimivaa sisäistä viestintää sekä kykyä arvioida ja soveltaa eri mittareilla saatuja tuloksia. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 44–48.)

Tässä tutkimuksessa tullaan tarkastelemaan toimeksiantajan, Oulun Osuuspankin, myyntijohtamisen nykytilannetta henkilöstön ja esihenkilötasolla toimivien henkilöiden näkökulmista sekä perehdytään toimeksiantajan strategiaan ja myyntikulttuuriin ja kuinka ne koetaan työyhteisössä. Henkilöstön sekä esihenkilötason ajatuksia selvitettiin sähköisesti toteutettujen kyselyiden avulla. Kyselyihin vastattiin anonyymisti, jotta vastauksista saatiin mahdollisimman totuudenmukaisia. Kyselyistä saatujen tulosten pohjalta toimeksiantajalle luotiin kehittämissuhteita tulevaisuutta varten. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään itse myyntiä sekä mitkä tekijät vaikuttavat siihen sekä laaja-alaisesti myynti- ja etäjohtamista. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, mutta se pitää sisällään myös laadullisen, kvalitatiivisen tutkimuksen elementtejä.

Suomalaisten yritysten myyntijohtaminen on usein insinöörimäistä, jonka seurauksena henkilöstöjohtaminen jää toissijaiseksi. Esihenkilöiden osaaminen, ajankäyttö sekä heidän oma jaksamisensa vaikuttaa suoraan siihen, kuinka henkilöstö kokee myyntijohtamisen nykytilanteen yrityk-

sessä. Oulun Osuuspankin henkilöstölle suunnatussa kyselyssä haluttiin pureutua erityisesti siihen, saavatko myyntirajapinnassa toimivat henkilöt tarpeeksi tietoa, tukea ja ohjausta jokapäiväisen myyntityönsä suorittamiseksi. Onnistunut myynti lähtee liikkeelle muun muassa yrityksen oikein asetetuista tavoitteista, toimivista työkaluista, asianmukaisesta koulutuksesta ja esihenkilön tuesta. Esihenkilöiltä haluttiin selvittää millaiseksi he kokevat toimeksiantajan myyntikulttuurin, onko heillä riittävästi aikaa työtehtäviensä suorittamiseksi, saavatko he tarpeeksi tukea ja valmennusta työtehtävien suorittamiseen ja kuinka kuormittavaksi työtehtävät koetaan. Jokainen alainen on yksilö ja heillä on erilaiset tarpeet. Tutkimuksessa ei pureuduta yksittäisten alaisten kokemuksiin ja tarpeisiin. Kyselyiden tuloksista haluttiin saada yleispätevä käsitys henkilöstön kokemuksista.

Tutkimus on toimeksiantajalle ajankohtainen kilpailun kiristyessä finanssialalla. Lisäksi etätyön tekeminen on lisääntynyt merkittävästi vuoden 2020 aikana alkaneen koronapandemian vuoksi. Fyysisten kohtaamisten vähentyminen on aiheuttanut haasteita konkreettiseen myyntityöhön, mutta myös henkilöstön johtamiselle myyntijohtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa haluttiin selvittää epävarmaa tulevaisuutta varten henkilöstön sekä esihenkilöiden mielteitä siitä, olisiko jatkossa mahdollisuutta suorittaa myyntityötä enemmän etäkanavissa ja kuinka esimiesten kanssa tapahtuvien fyysisten kontaktien vähentyminen koetaan henkilöstön keskuudessa.

1.1 Finanssialan ja toimeksiantajan esittely

Finanssialalla toimivat pankit tarjoavat henkilö- ja yritysasiakkailleen erilaisia pankki-, sijoitus-, vakuutus-, ja rahoituspalveluita. Pankkeja ovat erilaiset kotimaiset talletuspankit, investointipankit ja ulkomaalaisien luottolaitosten sivuliikkeet sekä niiden tytäryhtiöt. Pankeilla on paljon erilaisia tehtäviä, joita ovat esimerkiksi talletusten vastaanottaminen (käteistalletukset tileille), erilaisten hankintojen rahoittaminen, maksuliikenteen hoitaminen sekä raha- ja valuuttamarkkinakaupan hoitaminen. Pankkien toimintaa sääntelevät useat lait ja säädökset. Näistä merkittävin on luottolaitosten toimintaa säätelevä laki. Suomessa toimivien pankkien valvovana tahona toimii Finanssivalvonta. Pankkien lisäksi alalla toimivat myös erilaiset vakuutusyhtiöt, joiden päätehtävänä on turvata muun muassa ihmisten, yritysten ja yhteisöjen jokapäiväistä elämää ja taloudellista toimintaa. Finanssialalla toimivilla yrityksillä on yhteiskunnallisesti sekä kansantalouden toimivuuden näkökulmasta iso merkitys, mutta ne toimivat myös yksittäisten kotitalouksien jokapäiväisen arjen turvaajana. (KEHA-keskus 2018; OP Ryhmä 2021c.)

Finanssiala on yksi merkittävimmistä työllistäjistä Suomessa, sillä alalla toimivia ammattilaisia on noin 30 000 henkeä. Alalla olevat käytännöt ja opitut normit muuttuvat jatkuvasti, sillä digitalisaatio on toiminut muutosajurina viimeisen parin vuoden ajan. Palvelut siirtyvät jatkuvasti enemmän etäkanaviin, vaikka ala perustuukin edelleen ihmisten kohtaamiselle ja palvelemiselle. Koronapandemia on omalta osaltaan kiihdyttänyt digitalisaation lisääntymistä pankkien ja vakuutuslalla toimivien yritysten arjessa. Asiakkaat hoitavat entistä enemmän rutiininomaisia asioitaan itsenäisesti verkossa, mutta vaikeammissa ja suuremmissa asioissa halutaan edelleen tukeutua asiantuntijoiden apuun ja neuvoihin. OP Ryhmä on yksi Suomen johtavista finanssialan toimijoista. Toimintaa OP Ryhmällä on ollut vuodesta 1902 lähtien. OP Ryhmä tarjoaa asiakkailleen kattavan kokonaisuuden erilaisia palveluita niin henkilö- kuin yritysasiakkaille. (KEHA-keskus 2018; Finanssiala ry; OP Oulu 2021e.)

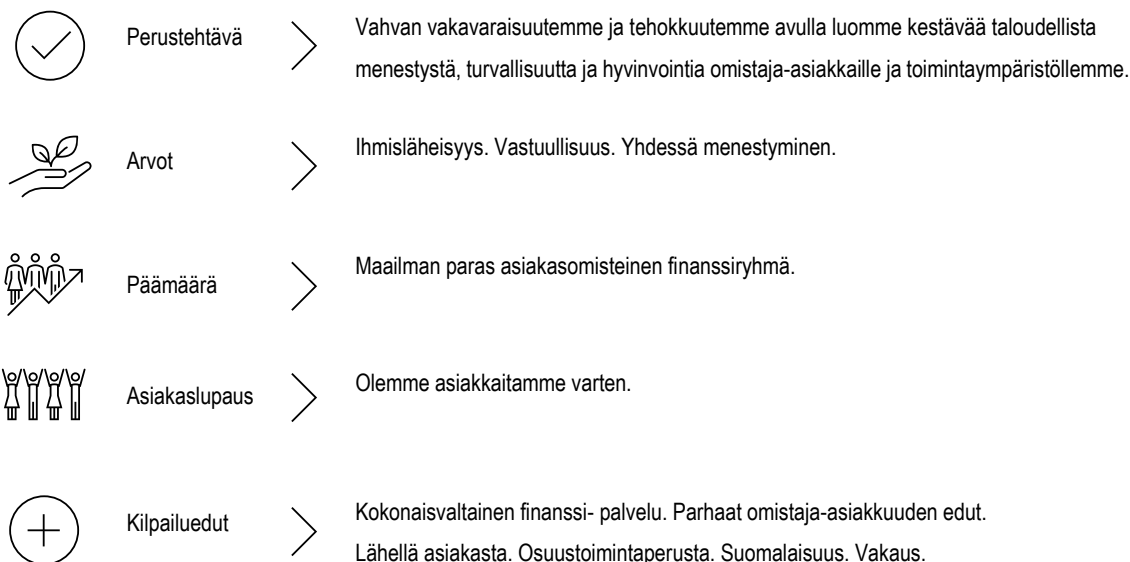
OP Ryhmään kuuluu 132 itsenäistä Osuuspankkia ja niiden omistamia keskusyhteisöjä tytäryhtiöineen. OP Ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen, jonka myötä ryhmässä saavutettu menestys jaetaan asiakkaiden sekä muiden yhteisöön kuuluvien toimijoiden kesken. OP Ryhmän omistavat sen asiakkaat, joka erottaa siihen kuuluvat pankit muista finanssialan toimijoista. Ryhmätasolla omistaja-asiakkaita on yli 2 miljoonaa. OP Ryhmällä on yhteneväinen visio; olla Suomen johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä. Visiota toteutetaan niin asiakkaiden, työntekijöiden kuin kumppaneidenkin näkökulmasta. (KEHA-keskus 2018; OP Oulu 2021e; OP Ryhmä 2021a; OP Ryhmä 2021c; OP Ryhmä 2021d; OP Ryhmä 2021l.)

Tutkimuksen toimeksiantajana toimii Oulun Osuuspankki, joka on yksi OP Ryhmään kuuluvista itsenäisistä Osuuspankeista. Oulun Osuuspankki on niin sanotusti ”täyden palvelun finanssitalo” sillä se tarjoaa henkilö- ja yritysasiakkailleen pankki-, sijoitus-, vakuutus-, ja rahoituspalvelut saman katon alla. Yli 100 vuotta Oulun alueella toiminut Oulun Osuuspankki on tällä hetkellä Pohjois-Suomen suurin finanssialan toimija. Oulun Osuuspankki toimii tällä hetkellä viidessä kunnassa (Oulu, Ii, Kempele, Muhos, Pyhäntä) ja kahdeksassa eri toimipaikassa. Oulun Osuuspankilla on yli 80 000 omistaja-asiakasta. Oulun Osuuspankki työllistää tällä hetkellä noin 220 henkilöä, joista johdossa työskentelee 7 henkeä ja esihenkilötasolla 13 henkeä. (Ukkola 2014, 7, 10; OP Oulu 2021b; OP Oulu 2021d; OP Oulu 2021f; OP Ryhmä 2021b; Henkilöstöassistentti 2021.)

Osuustoiminnallinen yritysmuoto mahdollistaa Oulun Osuuspankille niin kutsutun kaksoisroolin, joka toimii sen identiteetin perustana. Kaksoisrooliin kuuluu liiketoiminnallinen ja yhteisöllinen rooli,

joista liiketoiminnallinen rooli vastaa yrityksen vakavaraisuudesta sekä tehokkuudesta ja yhteisöllinen rooli pyrkii vastaamaan sen omistaja-asiakkaiden ja toimintaympäristön hyvinvoinnista. Lisäksi OP Ryhmän strategian perustekijät antavat Oulun Osuuspankille mahdollisuuden toimia vastuullisesti ja läpinäkyvästi, joka mahdollistaa lisäarvon luomisen sidosryhmille ja toimintaympäristölle. (OP Oulu 2021a; OP Oulu 2021c; OP Oulu 2021k; OP Ryhmä 2021e.)

Oulun Osuuspankin strategian perustekijät on kuvattu alla olevassa **kuviossa (kuvio 1)**. Perustekijöiden lisäksi toiminnassa otetaan huomioon taloudelliset-, sosiaaliset-, sekä ympäristöön liittyvät vastuut. Taloudellisen vastuun näkökulma tulee esille tahtona olla hyvinvoinnin edistäjänä, vastuullisena rahoittajana ja varojen hoitajana, tuotteiden ja palveluiden ostajana sekä huomattavana veronmaksajana. Sosiaalinen vastuu pitää sisällään halun toimia omistaja-asiakkaiden menestyksen edistäjänä, merkittävänä kulttuurin, tieteen ja urheilun tukijana ja paikallisten yhteisöjen yhteistyökumppanina sekä laajasti työllistävänä työnantajana. Oulun Osuuspankki kantaa ympäristövastuunsa nykyaikaisten palvelukanavien tarjoajana sekä ympäristöystävällistä toimistotyötä tukevana toimijana. Yhteisöllisen roolinsa puolesta Oulun Osuuspankki myöntää työryhmän päätöksen perusteella vuosittain Taitaja- stipendin jollekin paikalliselle toimijalle, joka työskentelee tieteen, kulttuurin tai urheilun parissa ja on omalla työpanoksellaan kehittänyt paikallista toimintaa. (OP Oulu 2021a; OP Oulu 2021c; OP Oulu 2021i; OP Oulu 2021j; OP Oulu 2021k; OP Ryhmä 2021e.)



KUVIO 1. OP:n strategian perustekijät. (OP Oulu 2021k.)

Edellä esitettyjen perustekijöiden lisäksi Oulun Osuuspankki haluaa keskittyä tarkemmin omassa strategiassaan ihmisläheisyyteen, vastuullisuuteen ja yhdessä menestymiseen. Oulun Osuuspankki haluaa olla lähellä oleva talouden kumppani, joka tarjoaa erinomaisia asiakaskokemuksia sekä antaa turvaa ja neuvoja talousasioiden hoitamiseen. Lisäksi Oulun Osuuspankki haluaa olla toimiva ja houkutteleva työnantaja, jonka vuoksi työyhteisöön hyvinvointiin panostetaan strategiassa. Oulun Osuuspankki auttaa yrityksiä menestymään ja lisäämään työpaikkoja, joka tuo toimialueelle hyvinvointia. Yhdessä tekemisellä on mahdollista päästä hyviin tuloksiin niin pankin kuin asiakkaidenkin näkökulmista tarkasteltuina. Tämän vuoksi Oulun Osuuspankki haluaa olla asiakkaiden ja kumppaneiden ykkösvalinta sekä olla luotettava edelläkävijä finanssialalla. (OP Oulu 2021f; OP Oulu 2021g; OP Oulu 2021h; OP Oulu 2021k; OP Ryhmä 2021e.)

1.2 Tavoite, tutkimus- ja kehittämiskysymykset

Onnistuneen myyntityön ja myyntijohtamisen merkitys korostuu yritysten jokapäiväisessä arjessa kiristyneen kilpailun myötä. Kiristynyt kilpailu korostaa tutkimuksen aiheen tärkeyttä ja ajankohtaisuutta toimeksiantajalle. Tutkimusaihetta mietittäessä toimeksiantaja kertoi, ettei myyntijohtamiseen pohjautuvaa tutkimusta ei ole heille tehty entuudestaan. Tämän lisäksi tutkija on huomannut tutkimusaiheen tarpeellisuuden omakohtaisen kokemuksen kautta, sillä tutkija työskentelee toimeksiantajan palveluksessa. OP Ryhmässä on tutkittu aiemmin suoritusjohtamista, muutosjohtamista, asiakasjohtamista, strategian merkitystä sekä henkilöstön motivointiin liittyviä asioita, mutta vastaavaa myyntijohtamista koskevaa tutkimusta ei ole aiemmin tehty ryhmätasollakaan (Backman & Karvinen 2020; YliKauppila 2020; Autio 2019; Nurmi 2010). Modernia myyntijohtamista on tutkittu Uusitalon (2020) tekemässä tutkimuksessa. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella voitaisiin todeta, että modernia myyntijohtamista johdetaan yhteistyötä korostamalla, oikeanlaisella valmentamisella, vastuunjakamisella, oikean informaation välittämisellä sekä ihmisten yksilöllisellä kohtelemisella. Kuten aiemmin tehdyistä tutkimuksista voidaan päätellä, OP Ryhmässä johtamista on tutkittu useista eri näkökulmista, mutta vastaavanlaista, myyntijohtamista käsittelevää tutkimusta ei ole toteutettu entuudestaan. Kuitenkin tehdystä tutkimuksesta saatuja tuloksia pystytään vertaamaan aiemmin OP Ryhmässä tehtyihin tutkimuksiin ja niistä saatuihin tuloksiin.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada kattavasti tietoa toimeksiantajan myyntijohtamisen nykytilanteesta ja siitä, kuinka toimivaksi myyntikulttuuri koetaan yrityksessä. Myyntijohtamisen nykytilanne kartoitetaan koko henkilöstön sekä esihenkilöiden näkökulmista. Lisäksi koronapandemian tuomia

haasteita haluttiin kartoittaa, jotta niiden tuomia vaikutuksia voitaisiin minimoida tulevaisuudessa. Fyysisten kohtaamisten vähentyessä kasvokkain tapahtuvat myyntikohtaukset asiakkaiden kanssa vähenevät, mutta myös henkilöstön omat koulutukset ja esihenkilöiden valmennushetket on siirretty etäkanaviin. Toimeksiantaja halusi myös selvittää, voisivatko esihenkilöt työskennellä jatkossa etäpainotteisemmin. Fyysisten kohtaamisten vähentyminen vaikuttaa suoraan siihen, kuinka henkilöstö kokee ja arvottaa kasvokkain tapahtuvat kohtaukset esihenkilöiden kanssa. Toisin sanoen tutkimuksen tavoitteena on:

- Kartoittaa toimeksiantajan myyntijohtamisen nykytilanne mahdollisimman totuudenmukaisesti. Henkilöstöltä olisi tarkoitus saada totuudenmukaista tietoa asioista, jotka ovat jo hyvin sekä mahdollisista puutteista. Henkilöstöltä saatujen tietojen perusteella kehittämiskohdeet olisivat helposti havaittavissa. Esihenkilökyselyn tarkoituksena on löytää esihenkilötyöhön ja myyntikulttuuriin liittyviä haasteita, jotka mahdollisesti tukevat henkilöstön kokemuksia ja ajatuksia.
- Tuottaa toimeksiantajalle tarkkaa, määrällisesti runsasta tietoa myyntijohtamisen nykytilanteesta henkilöstön näkökulmasta. Tavoitteena saada mahdollisimman hyvä yleiskuva henkilöstön ajatuksista ja kokemuksista. Tarkasteltavia asioita ovat muun muassa toimeksiantajan asettamat tavoitteet, motivaatioon liittyvät tekijät kuten palkitseminen.
- Pystyä minimoimaan etätyön aiheuttamat haasteet tulevaisuudessa.

Saatujen vastausten perusteella toimeksiantajalle tullaan luomaan kehittämissuhteita tulevaisuutta varten. Tutkimus mahdollisti tutkijan ammatillisen osaamisen kehityksen sekä tukee tutkijan työelämäosaamista.

2 MYYNTIJOHTAMINEN

Nykyään organisaatiot ja yritykset tekevät suurimman osan tuloksestaan onnistuneen myyntityön johdosta. Tämän myötä varsinaisen myyntityön merkitys korostuu ja sen tarkasteluun käytetään entistä enemmän aikaa. Yksinkertaisimmillaan myynti on prosessi, jonka avulla yritykset pyrkivät saamaan asiakkaitaan ostamaan ja käyttämään sen tuotteita. Lisäksi yritykset pyrkivät tuottamaan asiakkailleen lisäarvoa, jonka myötä asiakkaat arvottavat tuotteesta tai palvelusta saadun hyödyn sen hintaa korkeammaksi. Myynti toimii yritysten peruskalliona ja toiminnan edellytyksenä. (Tracy 1995, 119; Hernberg 2013, 19; Rope 2009, 17; Rope 2004, 7.) Rubanovitsch ja Aallon (2008, 12) mukaan yritysten johdon tulisi nähdä oma yrityksensä myyntiorganisaationa. Toisin sanoen myynninälkäinen johto on ensisijaisen tärkeä myyntikulttuuria luodessa. Myös Määttä on artikkelissaan (2018) kertonut, että hänen mielestään myyntijohtamisen keskeisin tarkoitus on rakentaa yrityksille tehokas myyntikoneisto, joka mahdollistaa parhaimpien tehojen ulosmittaamisen ja toiminnan jatkuvan kehittämisen. Hänen mukaansa laadukas myyntikoneisto toimii merkittävänä menestyksen määrittelijänä tulevaisuudessa.

Myyntijohtamisesta puhuttaessa on tärkeä huomioida, että se on ihmisten, ei asioiden johtamista. Usein tämä unohtuu, jolloin henkilöstö jää toissijaiseksi tekijäksi. Hänti, Kairisto-Mertanen ja Kock (2016, 53) kertovat tämän olevan yksi myyntijohtamisen yleisimmistä ongelmista. OP Ryhmän toimitusjohtaja Timo Ritakallio osallistui Työ- ja elinkeinoministeriön toteuttamaan Työelämä 2020-tutkimukseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää keskeisimmät tekijät siitä, mitä suomalainen johtaminen on ja mihin se perustuu. Tutkimuksessa haastateltiin Timo Ritakallion lisäksi myös muiden menestyneiden organisaatioiden ja yritysten johtajia. Tutkimuksen mukaan suomalainen johtamistapa ei juuri eroa pohjoismaalaisesta tai skandinaivialaisesta johtamisesta. Haastateltujen johtajien mukaan suomalainen johtaminen pohjautuu pitkälti toimiviin perusasioihin. Matala hierarkia, luottamus, asiantuntemus, ratkaisukeskeisyys, hyvä yhteinen arvopohja, vaatimattomuus sekä rehellisyys ovat osana miltei jokaisen suomalaisen yrityksen arkea. Tutkimus nosti suomalaisen johtamismallin heikkouksiksi dialogin eli vuoropuhelun puutteen, heikon ihmisjohtamisen, matalan ambitiotason sekä suomalaisten johtajien rakkauden prosesseihin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 17.)

Jokaisella meillä on erilaisia kokemuksia liittyen myyntijohtamiseen. Muistamme erityisesti asiakkaana koetut myyntitilanteet. Asiakkaana koettu huono kokemus muistuu mieleen ensimmäisenä

myynnistä puhuttaessa. Tämän vuoksi myynti- sana aiheuttaa usein negatiivisia ajatuksia. Moni mieltää myynnin väkinäiseksi, asiakkaan mielipiteestä piittaamattomaksi puhelimesta tapahtuvaksi myynniksi. Tällaiset yritykset ja sen henkilöstö ovat myyntisuuntaisia. Myyntisuuntaisella myyntitavalla on vastassaan asiakaslähtöinen myynti, jonka tavoitteena on selvittää asiakkaiden ongelmat sekä niihin parhaiten soveltuvat ratkaisut. Asiakaslähtöisen myynnin myötä asiakas on tyytyväinen yrityksen tarjoamiin palveluihin myös pitkällä aikavälillä tarkasteltuna. Asiakaslähtöinen myynti pyrkii välttämään tilanteita, jossa asiakas olisi tyytymätön tai kokisi myyntitilanteen olleen pakkomyymistä ja myyntituloksen tavoittelua. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 80.)

Laamanen ja Tinnilä korostavat kirjassaan (2009, 100) yksittäiselle asiakkaalle syntyvän tunnetilan tärkeyttä asiakaskohtaamisten aikana. Löytänä ja Kortesus kuvaavat asiakaskokemusta seuraavasti: "asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa". Asiakkaan kokemat tunnetilat eivät määräydy pelkästään rationaalisesti. Siihen vaikuttavat myös asiakkaan alitajuisesti tekemät valinnat ja tunteet, joita he eivät välttämättä itse tiedosta. Tämän vuoksi yritysten ei ole mahdollista määritellä asiakkaan kokemusta asiakastapaamisesta, mutta myynnin parissa toimiva asiakaspalvelija pystyy omalla kokemuksellaan ja käytöksellään vaikuttamaan asiakkaan kokemukseen tapaamisen suhteen. (Löytänä & Kortesus 2011, 11.)

2.1 Myyntikulttuuri

Myyntikulttuurilla tarkoitetaan sitä, miten yrityksen kulttuurin eri ulottuvuudet näkyvät sen sisäisissä toiminnoissa sekä myynti- ja asiakaspalvelutilanteissa. Yrityskulttuuri heijastuu suoraan myyntikulttuuriin. Myynti- ja yrityskulttuuri ovat usein suoraan rinnastettavissa toisiinsa. Myyntikulttuuriin kokonaisuuteen kuuluu myyntirajapinnassa toimivien henkilöiden ominaisuudet sekä yrityksen omat peruselementit. Jokainen yritys ja myyjä on erilainen, jonka takia ei ole olemassa yhtä ainoaa, oikeaa myyntikulttuuria. Jokainen yritys luo itselleen oman myyntikulttuurin, joka pyritään tekemään mahdollisimman optimoiduksi. (Laine 2015, 20, 30; Laine 2008, 16.)

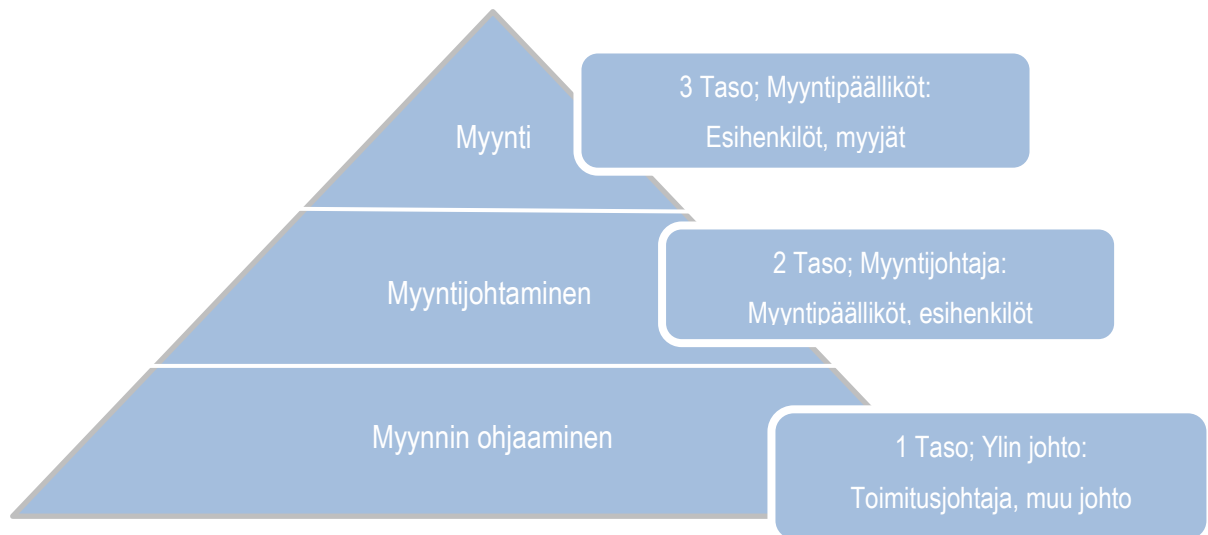
Yritykset pyrkivät myyntikulttuurinsa avulla varmistamaan, että asiakkaat saavat yrityksestä positiivisen mielikuvan. Tämä mahdollistaa positiivisen eroavaisuuden luomisen kilpailijoihin nähden ja yritykset saavat tästä tarvitsemansa kilpailuedun. Oikeanlaisen myyntikulttuurin avulla myyjien todellinen myynnintekopotentiaali pääsee oikeuksiinsa. Ihanteellisessa tilanteessa myyntikulttuurin

avulla voidaan nopeuttaa myyntitavoitteisiin pääsyä ja mahdollistaa yritysten menestyminen. (Laine 2015, 19–20, 32; Edinger 2014). Tämän takia myyntikulttuurin vaikutusta ei kannata jättää yrityksissä huomioimatta. On olemassa sanonta, jonka mukaan kulttuuri syö strategian aamupalaksi. Tämän voisi sanoa olevan totta myös myyntikulttuurin kohdalla. Sanonnan keskeinen viesti on se, että parhaatkin strategiat ovat merkityksettömiä, mikäli ne eivät ole kulttuurin kanssa samassa linjassa. Hyvä myyntikulttuuri mahdollistaa myynnissä menestymisen, jonka myötä myyntikulttuurin merkitys on yritysten tuloksen kannalta suuri. (Mack 2021; Laine 2015, 20.)

Myyntikulttuuria määriteltäessä tulee ottaa huomioon muuttujat, jotka vaikuttavat sen syntymiseen. Näitä muuttujia ovat yrityksen myyntikyvykkyys sekä myyjien myynti- ja asiakaspalvelutaidot. Kyseiset muuttujat kuvaavat yrityksen ja sen myyjien kyvykkyyttä ja osaamista. Kun yritys kykenee tunnistamaan nykyhetken myyntikulttuurin ja edellä mainittujen muuttujien nykytilanteen, pystyy se kehittämään omaa myyntikulttuuriaan parempaan suuntaan. Usein yritykset eivät pysty näkemään ongelmia edellä mainituissa muuttujissa omina osa-alueinaan. Muuttujien välillä olevat puutteet johtavat usein siihen, että myyjä ei kouluteta systemaattisesti ja yhteisen kaavan mukaisesti. Tämä johtaa usein tilanteeseen, jossa yrityksen myyntikulttuuri on epätasapainossa. Yritykset estävät tällöin oman kehittymisensä ja menestymisensä ja yritys jättää saavuttamatta sen todellisen myyntipotentiaalin. Myyntikulttuurin ja myyntikyvykkyuden pitäisi pystyä luomaan sellaiseksi, ettei yritys kärsi yksittäisten myyjien lähdettyä yrityksestä. Myyntikyvykkyteen lasketaan kiinteät kokonaisuudet, joita ovat esimerkiksi: myyntistrategiat, myynti- ja asiakaspalvelumallit, myyntiprosessit, erilaiset myynnin työkalut sekä asiakkaille tarjotut arvo- ja hyötylupaukset. Yksilön myynti- ja asiakaspalvelutaidoilla tarkoitetaan kaikkia taitoja, joita myyjät käyttävät asiakaspalvelutilanteissa. Yksittäisen myyjän vahvuuksia voivat olla esimerkiksi: näkemysten tuottaminen asiakkaille, myyntiprosessin tehostaminen, asiakassuhteen syventäminen sekä kyky herättää asiakkaissa mielenkiintoa. Mikäli myyjät poistuvat yrityksestä, vievät he mukanaan omat asiakaspalvelu- ja myyntitaitonsa. Toisin sanoen yksilön taidot eivät ole pysyviä kuten yrityksen myyntikyvykkyys. Yrityksen vastuulla on yksittäisten myyjien kehittäminen parhaaksi mahdolliseksi versioksi itsestään. Vaikka koulutettu, hyvä myyjä poistuisikin yrityksestä, ovat he aiemmin tuoneet yritykseen onnistunutta myyntiä, joka on heille eduksi. (Laine 2015, 16, 21, 22–23.)

2.2 Myyntijohtamisen osa-alueet

Myyntijohtaminen käsitteenä on laaja, sillä se pitää sisällään useita eri osa-alueita. Myynnin avaintoiminnot ovat oleellinen osa myyntijohtamista, jonka takia ne käsitellään tässä kappaleessa ensimmäisenä. Avaintoiminnot voidaan jakaa kolmeen eri tasoon: myynnin ohjaamiseen, myyntijohtamiseen sekä itse myyntiin. Nämä on esitetty tarkemmin alla olevassa **kuviossa 2**.



KUVIO 2. Myynnin avaintoimintojen tasot. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 29)

Kuten **kuviosta (kuvio 2)** voidaan päätellä, myynnin ohjaaminen on aina yritysten ylimmän johdon vastuulla. Ylin johto sisältää usein toimitusjohtajan, hallituksen ja niin kutsutun johtoryhmän. Myynti luo yrityksille ja sen ylimmälle johdolle pohjan, jonka tukea myyntijohtajat tarvitsevat, jotta he voivat valmentaa ja johtaa alaisiaan menestyksekkäästi. Konkreettisesti myynneistä vastaa usein myyntijohtaja. Myyntijohtajat tarvitsevat toimintansa organisointiin usein muita tahoja, jotka auttavat heitä myyjien toiminnan seuraamisessa. Esihenkilöt kuuluvat myös tälle tasolle ja he voivat myös toimia yrityksissä myyntijohtajan asemassa tehden samalla normaalimmin esihenkilöille kuuluvia tehtäviä. Heidän tulisi pystyä tukemaan myynnin parissa työskenteleviä alaisiaan heidän jokapäiväisessä työssään ja auttaa heitä eteen tulevien ongelmien ratkaisemisessa. Varsinaisten myyjien lisäksi myyjätasolle kuuluvat myös muut henkilöt, joita ei ole erikseen kaaviossa mainittu. Yritysten kasvu pystytään takaamaan myynnin ja markkinoinnin avulla; kilpailuetunsa säilyttävä yritys on riippuvainen myynnin kehityksestä. Ilman myynnin jatkuvaa kasvua yritys ei saa riittävää kassavirtaa toimintansa jatkamiseen. Mikäli yritykseltä puuttuu halu kasvattaa toimintaansa, ongelma löytyy miltei

poikkeuksetta myyntijohtamisesta ja sen nykytilanteesta. Kasvutavoitteiden määrittely mahdollistaa myynnin parissa toimivien henkilöiden johtamisen haluttuun suuntaan. Ilman konkreettista kasvutavoitetta on erittäin haastavaa johtaa myyjä ja heidän tekemistään. Johdon tulee pystyä määrittelemään yritykselle selkeä tahtotila ja kasvutavoite, jotta myynnistä vastaava taho voi määrätietoisesti johtaa myyjien jokapäiväistä tekemistä kohti asetettua päämäärää. (Määttä 2018; Rubanovitsch & Valorinta, 25–26, 29, 209–210.)

Kun myynnin avaintoiminnot on avattu tarkemmin, päästään tarkastelemaan myyntijohtamista. Myyntijohtaminen muodostuu yritysten strategian suunnittelusta, toiminnan ohjauksesta, myyntistrategian toteuttamisesta ja kehittämisestä, mutta myös reaaliaikaisesta myynnin seurannasta. Nämä neljä osa-aluetta muodostavat myyntijohtamisen kokonaisuudessaan. Myynnin suunnittelu on jatkuva prosessi, jossa yritysten on oltava perillä markkinoiden tilanteesta sekä omista kilpailijoistaan sekä asiakkaiden käytöksestä. Lisäksi markkinointi ja yrityksen tulostavoitteet on otettava huomioon myynnin suunnittelussa. (Bergström & Leppänen 2018, 339.) Johtajuudelle ja esihenkilöilylle on vuosien aikana tehty useita erilaisia määritelmiä, eikä yksikään niistä ole se ”ainoa oikea”. Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen (2008, 110–111) ovat kuvanneet johtajuutta ja sen ydintarkoitusta seuraavan nelikentän (**kuvio 3**) avulla:

<p>Asioiden ja sisällön johtaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valvoa, että johdettavan organisaation/tiimin perustehtävä toteutuu 	<p>Henkilöiden johtaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstöstä huolehtiminen ja parhaiden puolien esiin tuominen.
<p>Kommunikaatio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisaation ja henkilöstön viestinnästä huolehtiminen kaksisuuntaisesti. 	<p>Yhteistyön rakentaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yhteisten pelisääntöjen luominen ja noudattaminen.

KUVIO 3. Johtajuuden ydintarkoituksen nelikenttä. (Ristikangas & Aaltonen & Pitkänen 2008, 110–111.)

Kuten yllä olevasta nelikentästä voidaan päätellä, yritysten tulisi pystyä selkeästi erottelemaan johtamiseen liittyviä asioita omiin osa-alueisiin. Usein kuulee puhuttavan asioiden ja henkilöiden johtamisen eroista ja joskus yritykset eivät osaa eritellä näitä tekijöitä toisistaan. Suurin ero näiden kahden tekijän välillä on se, että asioiden ja sisällön johtamisen tärkeimpänä tehtävä on valvoa yrityksen perustehtävän toteutumista. Perustehtävä voi vaihdella yritys- tai tiimikohtaisesti riippuen siitä, mitä työtehtävää tai tarkoitusta tiimin tekeminen palvelee. Henkilöstön johtaminen puolestaan on selkeämpi, sillä siinä keskitytään ihmisten eli yrityksessä työskentelevien henkilöiden johtamiseen. Henkilöstö on yrityksen tärkein resurssi, joten heidän hyvinvoinnistaan huolehtiminen mahdollistaa heille määritellyn perustehtävän hoitamisen sekä pääsyn parempiin tuloksiin. Kommunikaatio on tärkeä osa henkilöstön johtamista, sillä ilman toimivaa, henkilöstölle suunnattua viestintää yritys ei pysty viestittämään henkilöstölle sen strategiaa, visiota, arvoja tai tavoitteita. Ei tule unohtaa, että viestinnän tulisi olla kaksisuuntaista; johdon on myös otettava vastaan henkilöstöltä tulevaa viestintää ja reagoitava siihen. Ilman tätä johdon ei ole mahdollista saada tietoonsa yrityksessä olevia epäkohtia. Lisäksi onnistuneeseen johtamiseen kuuluu yrityksen sisäisen yhteistyön rakentaminen; yritykset ja työyhteisöt tarvitsevat yhteisiä pelisääntöjä ja yhteistyön raameja sekä työrauhaa. Työtehtävien tulisi hoitua ilman johtajien jatkuvaa läsnäoloa, joka ei olisi mahdollista ilman edellä mainittuja tekijöitä. (Ristikangas & Aaltonen & Pitkänen 2008, 110–111.) Juuti käsittelee samoja asioita 2006 (50) julkaisemassaan teoksessaan. Hänen mukaansa edellä mainittujen asioiden lisäksi esihenkilöiden tulisi ottaa huomioon oikeudenmukaisuus sekä vastuuttamisen tarkeys. Henkilöstöstä huolehtimisen lisäksi esihenkilöiden tulisi tukea alaisten kehittymistä sekä toimia muutostilanteissa esimerkkinä muille.

2.3 Myynnin mittaaminen

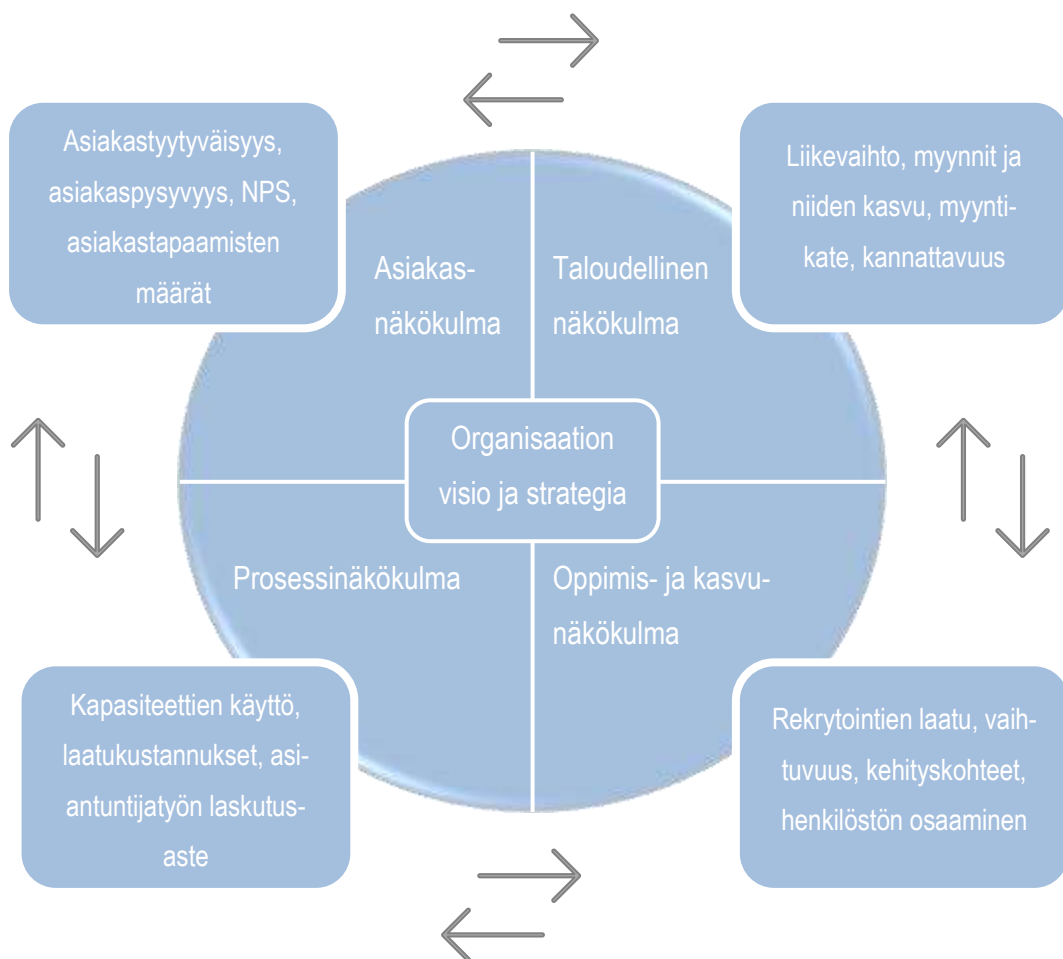
Nykyään lähes kaikki yritykset mittaavat omaa toimintaansa ja sen tuomaa menestystä erilaisin keinoin. Nykymaailma muuttuu jatkuvasti muun muassa digitalisaation myötä. Digitalisaation ansiosta yritykset pystyvät mittaamaan reaaliaikaisesti sisäistä toimintaansa. Mitattavia asioita voivat olla esimerkiksi uusasiakashankinnan hinta ja sen muodostuminen, asiakasuskollisuus, myyntitulokset tai jopa asiakkaan elinkaaren arvo. Mittarit tulevat ennen konkreettisia tavoitteita ja mittareiden tarkoituksena on tukea yrityksiä pääsemään asetettuihin tavoitteisiin. Mittareita valittaessa tulisi huomioida toimiala, jossa yritys toimii sekä yritysrakenne. Lisäksi mittareita mietittäessä tulee huomioida myös aika, millä välillä mitattavaa asiaa halutaan tarkastella. Tällöin puhutaan seuranta-

ajasta. Mittausväli voi olla esimerkiksi kuukausittainen, viikoittainen tai jopa päiväkohtainen. Tärkeää on myös huomioida yrityksen valmius ja kyky kehittää toimintaansa saatujen tulosten perusteella sekä kuinka nopeasti suuret muutokset voidaan ottaa käytäntöön. Yritysmaailmassa mittauksesta ja saaduista tuloksista ovat kiinnostuneita korkeimman johdon lisäksi esimerkiksi kuntasektorin poliittiset toimijat kuten hallitus ja viranomaishallinto. (Kurvinen & Seppä 2016, 21–23, 59–62; Kauhanen 2015, 48; KEHA-keskus 2018.)

Yritysten kasvun ja kannattavuuden mittaaminen ovat tavoitteiden seurannan mittareita. Mittareiden tulisi aina pohjautua yrityksen määrittelemään strategiaan. Kun yritykset määrittelevät itselleen strategian, tulisi huomioida, ettei vanhan strategian aikaisia mittareita voida käyttää uuden strategian mittaamiseen. Mitä tarkemmin strategia pystytään määrittelemään, sen helpompaa sen mittaaminen ja johtaminen on. Strategia voidaan jakaa arkisiin tavoiteisiin: onko tarkoitus kasvattaa toimintaa laaja-alaisemmaksi vai lisätä toiminnan kannattavuutta. Oikean mittarin etsintä ei ole aina helppoa, mikä johtuu siitä, etteivät yritykset ole pystyneet määrittelemään, mitä mittarilla halutaan saavuttaa tai miten haluttuun lopputulokseen päästäisiin. Voitaisiin sanoa, että hyvä mittaristo selvittää jokaiselle yrityksessä toimivalle taholle mitä mitataan, miksi sitä mitataan ja mikä on strategian kannalta tärkeää. Kyseinen määrittely helpottaa yritysten vastuunjakoja sekä tavoitteiden määrittelyä yksittäiselle henkilölle. Tämä helpottaa myös jokaisen omaa seurantaan tavoitteiden täytymisen suhteen. (Kurvinen & Seppä 2016, 59–62; Kaplan & Norton 1992; Kauhanen 2015, 74–76.)

2.3.1 Tasapainotettu tulokortti

Tasapainotetulla tulokortilla (BSC eli Balanced Scorecard) tarkoitetaan suorituskykymittarista, jota käytetään yhtenä johtamisen työkaluista. Tasapainotetun tulokortin ovat kehittäneet Norton David sekä Kaplan Robert USA:ssa vuonna 1992. Tulokortin tarkoitus on luoda yrityksille ja sen johdolle mittareita, jotka perustuvat organisaation strategiaan ja visioon. (Kytölä.) Mittarit voidaan asettaa neljän näkökulman avulla, jotka on kuvattu **kuviossa 4**.



KUVIO 4. Tasapainotetun tuloskulman näkökulmat ja mitä ne pitävät sisällään. (Kaplan & Norton 1992; Kauhanen 2015, 74–76; Kytölä.)

Yllä mainittujen näkökulmien (**kuvio 4**) avulla yritykset pyrkivät luomaan mittaristot, jotka tukevat sen menneisyyden ja tulevaisuuden hahmottamista. Mittareiden avulla pyritään tarkastelemaan lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita sekä useita erilaisia taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita. Yrityksen valitsemille mittareille määritellään aina arvotukset sekä seuranta-aika. Kuviossa on myös mainittu esimerkkejä mitattavista asioista, jotka liittyvät kuvattuihin näkökulmiin. Kun tarkastellaan taloudellista näkökulmaa, voitaisiin sanoa sen olevan työkalu, jolla mitataan yrityksen toiminnan kannattavuutta, tuottavuutta, kasvua ja kassavirran muutoksia. Asiakasnäkökulman mittareilla mitataan yrityksen esimerkiksi asiakkaiden tyytyväisyyttä, pysyvyyttä sekä miten valikoidaan kilpailutekijät, joiden avulla pyritään erottumaan muista alalla toimivista kilpailijoista. Onko tällöin myyntivalttina palvelun hinta, laatu vai jotain tältä väliltä. Sisäisten prosessien näkökulmasta mitataan usein toimintoja, joiden avulla yritykset pääsevät konkreettisesti taloudellisen näkökulman ja

asiakasnäkökulman asettamiin tavoitteisiin. Tähän näkökulmaan kuuluvat kaikki erilaiset toimintaprosessit, yhteiskunnalliset prosessit ja innovaatiot sekä asiakasprosessit. Tämän näkökulman mittareita ovat esimerkiksi laatukustannukset, kapasiteetin käyttöaste tai hiilijalanjälki. Oppimis- ja kasvunäkökulma tarkastelee yritysten mahdollisuuksia esimerkiksi toiminnan kehittymisen ja arvon tuottamisen kannalta. Jotta yritykset pärjäisivät haastavassa kilpailutilanteessa, vaatii se yrityksen henkilöstöltä hyvää laadullista osaamista sekä mahdollisuutta kehittää järjestelmiä jatkuvasti, jotta päästäisiin jatkossa parempiin tuloksiin. Oppimis- ja kasvunäkökulma pitää sisällään myös henkilöön liittyviä mittareita. (Kytölä; Kauhanen 2015, 74–76; Kaplan & Norton 1992.) (Kytölä; Kauhanen 2015, 74–76; Kaplan & Norton 1992.)

2.4 Tavoitteiden asettaminen ja seuranta

Kuten edelliskappaleessa kerrottiin, johtamisen tulisi perustua tavoitteiden asettamiselle ja niiden seuraamiselle. Hyvälle tavoitteelle on tunnusomaista, että asioita ja tapahtumia pystytään mittaamaan. Kamenskyn mukaan (2014, 224) yhdeksi tavoitteeksi voidaan laskea yrityksen määrittelemä visio; visio ohjaa yrityksen missiota ja arvoja, ilman näitä tavoitteiden asettaminen on lähes mahdotonta. Kärjistetysti voitaisiin sanoa, että yritysten johdolla on kaksi tavoitetta: kasvun hakeminen ja kannattavuus. Kasvulla tarkoitetaan useimmiten liikevaihdon eli yrityksen myyntien kasvattamista. Kannattavuudella halutaan varmistaa, että yritys saa enemmän varoja liiketoimistaan ilman, että tehdään tappiota. Mitä tarkemmin tiedetään mitä kulut ovat ja mistä ne koostuvat, on mahdollista kiinnittää huomiota myös tuloihin. Useimmiten nämä kaksi edellä mainittua tavoitetta eivät pois sulje toisiaan, mutta niiden yhtäaikainen kasvattaminen on todella haastavaa, sillä liiketoiminnan kasvu heikentää yrityksen kannattavuutta lyhyellä aikavälillä. (Kamensky 2014, 224; Kauhanen 2015, 69.)

Johdon asettamat tavoitteet tulisi tuoda tietoisuuteen kaikille yritykseen kuuluville henkilöille. Suoraan johdolta tulevat tavoitteet eivät kuitenkaan sovi jokaiselle. Tavoitteet tulee suhteuttaa jokaisen tekemistä tukevaksi. Voitaisiin puhua tavoitetasoista, jotka vaihtelevat yrityksestä ja sen toiminnasta riippuen. Tavoitetasoja ovat esimerkiksi: konsernitaso, sektoritaso, organisaatiotaso, osastotaso, tiimitaso, projektitaso sekä yksilötaso. Jokaiselle yksilölle jää vastuu löytää tavoitteiden täyttymistä tukevat keinot. Yritykset antavat usein yleisen tavoitteen, jota jokaisen kuuluisi seurata riippumatta heidän toimenkuvastaan. Tämän takia tavoitteisiin pääsemisen keinot voivat vaihdella suurestikin yrityksen sisällä. Esimerkiksi samaa työtä tekevien tiimien toimintatavat voivat erota

toisistaan merkittävästi. Usein tämänkaltaista toimintamallia perustellaan sillä, että henkilökunta sitoutetaan tavoitteisiin ja uskotaan, että yrityksen arvot tukevat keinojen löytämistä. Kyseessä on tällöin suorituskeskeinen johtamismalli. (Nieminen & Tomperi 2008, 121–122; Kauhanen 2015, 73–74; Järvinen & Rantala & Ruotsalainen 2014, 66–67, 73–76.)

Suorituskeskeisen toimintamallin lisäksi johtamismalleja ovat myös tavoitejohtaminen ja tulosjohtaminen. Nieminen ja Tomperi (2008, 121) kertovat kirjassaan suoritusjohtamisen kehittyneen näiden kahden johtamismallin seurauksena. Tämän voisi sanoa pitävän edelleen paikkaansa, sillä suurin osa johtamistavoista perustuu nimenomaan suoritusjohtamiselle. Kyseinen johtamistapa on vanha ja se perustuu perinteisempään tapaan johtaa. Suoritusjohtamisen keskeisenä tavoitteena onkin keskittyä yrityksen työntekijöiden toimintaan ja oikein tekemiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 121–122; Kauhanen 2015, 73–74.)

Johanna Backman ja Sirkku-Maaria Karvinen ovat tutkimuksessaan (2020) tutkineet OP Ryhmässä tapahtuvaa suoritusjohtamista. Heidän mukaansa hyvin menestyviä myyjiä yhdistää rationaalinen ja analyyttinen ajatustapa. Myyjät kokivat myös hyvin tehdyn tavoiteasetannan ja sen seurannan sekä esimiehiltä saadun palautteen tärkeäksi. OP- Ryhmällä on pitkä historia suoritusjohtamisesta ja se on edelleen yleisimmin käytetty johtamismuoto. Suoritusjohtamisen kohdalla käy usein niin, että hektisen arjen tiimellyksessä unohdetaan yrityksen tavoitteet tai ne eivät ole alkujaankaan olleet kaikkien tietoisuudessa tai ei tiedetä, millä työkaluilla ja toimilla tavoitteisiin päästäisiin. Tämä aiheuttaa usein esihenkilöille haasteita, sillä heidän tulisi antaa tarvittava tuki alaisilleen ja pystyä varmistamaan, että alaiset ymmärtävät tavoitteet ja hallitsevat työkalut. Ilman näitä tavoitteiden saavuttaminen on lähes mahdotonta. Vaikka yrityksessä käytettäisiin myös muita johtamistapoja, on esihenkilön vastuulla varmistaa se, että tavoitteen saavuttaminen on mahdollista ja siihen päästäisiin. (Järvinen & Rantala & Ruotsalainen 2014; Kauhanen 2015, 73–74.)

Tavoiteseurannassa käytetään perinteisesti SMART- kriteeristöä. SMART- on lyhenne, joka tulee englanninkielisistä kielisistä sanoista: mitattava, nimittävä, realistinen ja ajallinen. Tavoiteseurannan kannalta tämä tarkoittaa sitä, että tavoitteiden tulisi olla hyvin spesifejä eli yksilöityjä ja riittävän tarkkoja sekä helposti mitattavissa, ajallisesti määriteltyjä, realistisia ja tunnustettuja. On tärkeää kiinnittää huomio tavoitteiden mittaukselle ja seurannalle. Tämän vuoksi ajallinen tarkasteluväli tulisi määritellä mahdollisimman tarkasti. Tavoitteet tulisi myös kohdentaa osasto- tai tiimikohtaisesti, koska samat tavoitteet eivät toimi kaikille. Hyvien tavoitteiden asettaminen on haasteellista ja kunnianhimoista, muttei mahdotonta. Usein johdon liian korkealle asettamat tavoitteet voivat johtaa

henkilöstön motivaation heikkenemiseen, sillä liian isoihin tavoitteisiin pääsemistä ei edes yritetä, koska ne tuntuvat liian kaukaisilta. Usein esihenkilön ja alaisen yhdessä asettamat tavoitteet toimivat parhaiten, sillä ne ovat alaisen mielestä konkreettisesti tavoitettavissa. (Kauhanen 2015, 76–77.)

Kun aletaan mittaamaan suoriutumista, tulee huomioida mittaavan ja arvioiva tahon osaaminen, sillä heillä tulisi olla riittävän laaja ja luotettava käsitys siitä, kenen tai minkä tiimin suoritusta arvioidaan. Toisin sanoen on tärkeää, että saadaan mahdollisimman luotettava käsitys mitattavan henkilön tai tiimin suorituksesta. Tämä on yksi onnistuneet mittaamisen edellytyksistä. Arvioija voi olla esimerkiksi itse työntekijä, lähin esihenkilö tai muu vastaavassa asemassa oleva henkilö, tietojärjestelmä tai jopa asiakkaat. Nykypäivänä arvioinnin suorittaa usein työntekijä itse. Lisäksi esihenkilö suorittaa myös alaisensa arviointia samojen kriteerien perusteella oikean lopputuloksen varmistamiseksi. (Kauhanen 2015, 78–79.)

2.5 Palkitseminen ja palautteen antaminen

Kamensky kertoo (2014, 175) kirjassaan palkitsemisjärjestelmien ensisijaisen tavoitteena olevan yritysten ja sen henkilöstön suoriutumisen parantaminen. Yrityksissä tapahtuvan palkitsemisen tarkoituksena on kiittää sen henkilöstöä hyvin tehdystä työstä ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Palkitsemisella pyritään myös varmistamaan henkilöstön hyvä suoriutuminen tulevaisuudessa. Mikäli henkilöstö ei koe saavansa riittävää korvausta antamastaan työpanoksestaan, he ajautuvat helposti etsimään keinoja, jolla selviäisivät työtehtävistään aiempaa helpommalla. Tällaista toimintaa ohjaa ajatus siitä, ettei heidän kannata nähdä vaivaa, jos maksettava korvaus ei ole riittävä tai sitä ei koeta riittävän motivoivaksi. Aiemmin työstä saatu palkka riitti henkilöstön motivoitiin, mutta nykyään henkilöstö on entistä valveutuneempi palkkauksesta ja niiden eroavaisuuksista esimerkiksi tiimien kesken. Toisin sanoen peruspalkka ei ole nykypäivänä riittävä motivointikeino. (Viitala 2007, 139–141; Kauhanen 2015, 119, 139; Ylikorkala & Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 119–122; Kamensky 2014, 175; Nieminen & Tomperi 2008, 151–152.)

Palkitseminen itsessään voi olla sekä aineellista tai aineetonta. Useimmiten se kuitenkin mielletään taloudellisesti hyödyttäväksi, rahalliseksi palkinnoksi. Ihmisten tulotason kasvaessa rahan merkitys pienenee, jolloin aineeton palkitseminen voi olla rahaa paljon tärkeämpää. Aineetonta palkitsemista ovat esimerkiksi yrityksen henkilöstöedut tai yksilölle annetut kehittymisen ja kouluttautumisen

mahdollisuudet. Johtajat ja esihenkilöt ovat suuressa osassa aineetonta palkitsemista; heidän tulee tunnistaa yksilön ajatukset palkitsemisen suhteen, parantaa heidän työhyvinvointiaan ja luoda onnistuneita osallistamis- ja vuorovaikutustilanteita ja mahdollisuuksia. Aineetonta palkitseminen on usein yritykselle ilmaista, joten sen käyttäminen osana jokapäiväistä tekemistä on enemmän kuin suotavaa. (Kauhanen 2015, 114–115; Rouné & Bristow & Terho 2011, 210)

Suullisen ja kirjallisen palautteen saaminen on myös osa aineetonta palkitsemista. Palaute voi olla positiivista, negatiivista tai neutraalia. Kun annetaan negatiivissävyytteistä palautetta, on tärkeää ottaa huomioon tapa, jolla sitä annetaan. Palaute ei saa olla koskaan loukkaava, vaan palaute tulisi pyrkiä aina antamaan rakentavana tai kriittisenä. Hyvästä palautteenantotavasta huolimatta sen vastaanottaja voi kokea palautteen ikävänä. Pahimmassa tapauksessa palautteen vastaanottava henkilö voi loukkaantua tai pahastua saamastaan palautteesta. Yksilöiden persoona vaikuttaa vahvasti siihen, kuinka rakentava palaute tai kritiikki otetaan vastaan. Myös palautteen saajan omalla asenteella ja toimintatavoilla on suuri merkitys siihen, millaiseksi palautteenantotilanne koetaan. Palautteensaajan tulisi aina kertoa kiinnostuksestaan saamaansa palautetta kohtaan ja osoittaa kiitollisuutta sen saamisesta. Tällä tavoin palautteensaaja varmistaa sen saamisen jatkossakin, joka mahdollistaa hänen oman ammatillisen kehittymisensä. Samat asiat pätevät myös esihenkilön saamaan palautteeseen. Palautteen sävyllä ei niinkään ole merkitystä, sillä kaikki saatu palaute auttaa esihenkilöitä ja alaisia kehittymään omassa tehtävässään. (Rötkin 2015, 110–113, 115–116; Manning & Ahearne & Reece 2010, 392; Salminen 2017, 353–354.)

Palautteen lähtökohtana tulisi aina olla alaisen onnistumisen tukeminen. Ilman rakentavaa palautetta alaiset ei pysty kehittämään omaa toimintaansa. Palaute kannattaa antaa työtavasta, jolla lopputulokseen on päästy, eikä niinkään lopputuloksesta. Usein lopputuloksesta annettava palaute olisi esihenkilön näkökulmasta huomattavasti helpompaa, vaikka tekotavasta annettu palaute takaa alaisen ohjaamisen oikeaan suuntaan. Palautetta voidaan antaa muutenkin kuin esihenkilön ja alaisen välillä. Alaiset voivat antaa johtajilleen ja esihenkilöilleen palautetta mutta myös työntekijät antavat palautetta myös toisilleen ja jopa kolmansille osapuolille. Avoin dialogi mahdollistaa hyvän palauteympäristön, jossa pystytään keskustelemaan luottamuksella toisia kunnioittaen. Tällöin jokaiselle annetaan mahdollisuus vasta-argumenteille ja omien mielipiteiden esille tuomiselle. Tämä mahdollistaa yrityksiä luomaan kehittämisen kulttuurin. Mikäli työntekijät eivät saa koskaan palautetta tekemästään työstä, ei heidän ole mahdollista muuttaa toimintaansa oikeaan suuntaan. (Rötkin 2015, 110–113, 115–116; Manning & Ahearne & Reece 2010, 392.)

Ennakkoon sovitut kehittämishetket esihenkilön ja alaisen välillä tarjoavat monipuolisen mahdollisuuden nostattaa myynnin parissa toimivan henkilön motivaatiota. Myynnistä vastaava esihenkilö saa usein paremman kuvan alaisenaan toimivan myyjän persoonallisuudesta, tarpeista ja työn hoitamiseen liittyvistä haasteista. Myyjän motivointi onnistuu helpommin, kun myyjän motivaation lähteet sekä sitä vähentävät tekijät ovat tiedossa. Tällöin esihenkilöllä on mahdollisuus vastata myyjän ongelmiin tavalla, joka ottaa huomioon myyjän yksilönä. (Rötkin 2015, 110–113, 115–116.)

Kun tarkastellaan lähemmin palkitsemisen mittareita, huomataan, että asiakastyytyvyyttä käytetään entistä enemmän palkitsemisen mittarina, mutta yhtä hyvin toimivina mittareina voidaan käyttää myytävien tuotteiden myynnin haastavuutta, varastossa olevien tuotteiden määrää tai asiakkaan arvoryhmäjärjestelmiä (kuinka usein asiakkaat ostavat yrityksen tuotteita, kuinka arvokas asiakas on yritykselle, paljonko asiakas tuottaa yritykselle katetta jne.). Toisin sanoen palkitsemisjärjestelmä voi ohjata myyjä kohti ennakkoon määriteltäviä yksilö- tai yritystasoisia tavoitteita, mutta myös ohjata myymään esimerkiksi tuotteita, joista halutaan yrityksessä luopua kokonaan. (Manning & Ahearne & Reece 2010, 394.)

Vaikka aiemmin puhuttiin palkitsemisesta ja sen merkityksestä, tulee myös huomioida, etteivät kaikki yksilöt tai tiimit pääse asetettuihin tavoitteisiin. Tällöin johtajien ja esihenkilöiden tulee selvittää syyt, joiden vuoksi tavoitteet jäivät saavuttamatta. Alla olevat kysymykset auttavat esihenkilöitä syiden pohtimisessa:

- Onko tiimi tai siihen kuuluva yksilö työskennellyt liian vähän asetettujen tavoitteiden eteen?
- Onko tavoitteet asetettu liian korkealle?
- Ovatko tiimin tai yksilön työskentelytavat väärät?
- Onko yrityksen omissa prosesseissa jotain vialla?
- Millainen yksikön tai tiimin yhteishenki on, estääkö se tavoitteiden saavuttamista?
- Onko jokin muuttunut? Muuttujia voivat olla asiakkaat, kilpailutilanne tai jopa itse yritys.
- Onko esihenkilö tarpeeksi läsnä alaistensa arjessa?

Esihenkilöillä tulisi aina olla etukäteen tulevista muutoksista ja mitä muutoksia tiimit tai yksilöt käyvät parhaillaan läpi. Muutokset voivat johtua tiimin sisäisistä tai ulkopuolisista tekijöistä. Alaisten alisuoriutuminen voi kertoa laajemmasta ongelmasta. Syy selvittäminen on tärkeää, sillä ilman sen tunnistamista esihenkilöt eivät voi korjata omaa tai alaistensa toimintaa parempaan suuntaan. (Kauhanen 2015, 91.) Kun alisuoriutumisen syy on selvillä ja sen perusteella on annettu palautetta

oikeille tahoille, esihenkilön tulisi pystyä tarjoamaan parempaa suoriutumista tukevia tukitoimia. Tukitoimien tarkoituksena on synnyttää yhteinen ymmärrys siitä, kuinka havaittu ongelma lähdetään korjaamaan ja millaisia toimia se vaatii. (Rötkin 2015, 116).

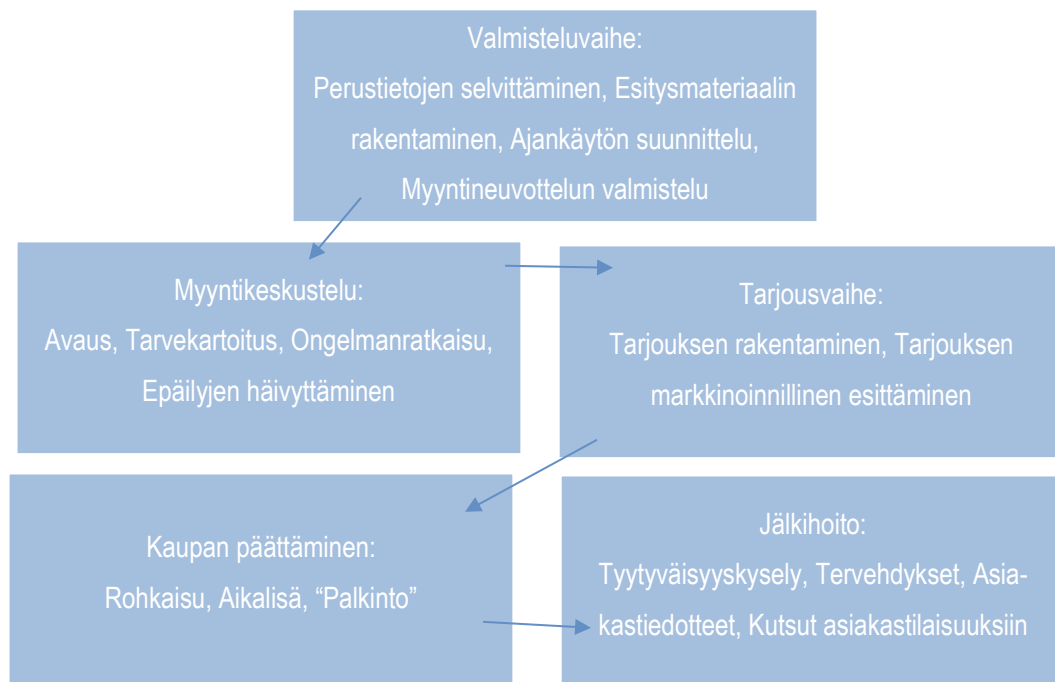
Palkitseminen voi parhaimmillaan olla johdon työkalu, jolla kannustetaan henkilöstöä, tuetaan yrityksen menestystä, houkutellessa uusia työntekijöitä yritykseen ja sitoutetaan nykyinen henkilöstö jäämään palkkalistoille. Johdon on helppo antaa palautetta koko yritykselle esimerkiksi yhteisten palaverien aikana tai erilaisten sähköposti- ja työkanavien kautta. Kanavaa valittaessa on tärkeää huomioida, että se tavoittaa koko henkilöstön, mikäli viestitään koko yrityksen laajuisesti. Erilaiset johdon antamat tunnustukset toimivat hyvin motivaation nostattajana silloin, kun halutaan parantaa motivaatiota hetkellisesti. Lähtökohtaisesti palkitsemisen tulisi aina perustua yrityksen arvojen, strategian ja tavoitteiden täyttymiseen. Kun palkitsemista pystytään ajattelemaan työntekijöiden näkökulmasta, parannetaan tuottavuutta pitkällä sekä lyhyellä aikavälillä. Tämän lisäksi yritys onnistuu strategian näkökulmasta paremmin palkitsemisen suhteen. Palkitsemisen mittaamisen käytettävät mittarit voivat olla taloudellisia, määrällisiä tai jopa laadullisia. (Kauhanen 2015, 106; Rötkin 2015, 120; Joki 2018, 170; Manning & Ahearne & Reece 2010, 392.)

2.6 Myyjän ominaisuudet

Myynti on kaikessa yksinkertaisuudessaan kahden osapuolen, myyjän ja asiakkaan, kohtaaminen. Normaalissa asiakaskohtaamisessa asiakkaalla on kolme vaihtoehtoa ostopäätöksen tekemisen yhteydessä: ostaa tuotteet tai palvelut kohtaamaltaan myyjältä tapaamisen aikana, ostaa vastaavanlainen tuote tai palvelu kilpailijalta tai jättää ostopäätös tekemättä. Myyjät pyrkivät pääsemään asiakaskohtaamisen aikana ensimmäiseen vaihtoehtoon. Myyjän tehtävänä on *ohjata* asiakas tekemään ostopäätös itsenäisesti, sillä se luo asiakkaalle mielikuvan hyvin tehdyistä kaupoista pakottamisen tunteen sijaan. (Tracy 1995, 119; Rope 2009, 50.) Osaavan myyjän on mahdollista hoitaa asiakaskohtaukset siten, että he ohjaavat asiakkaan kohti ostopäätöstä, jonka myyjä on asiakkaalle *luonut*. Tämä helpottaa asiakasta tekemään ostopäätös kohtaamisen aikana, jolloin kauppojen onnistuminen on miltei taattu. Oikein suunniteltu, korkealaatuinen myyntiprosessi mahdollistaa tämän miltei jokaisen asiakkaan kohdalla. Myyntiprosessi itsessään on joukko myyjän luomia toimintamalleja ja rutiineja, joita hän seuraa jokaisen asiakkaan kohdalla. Mikäli myyjä kohtaa asiakkaan ilman ennakkoon suunniteltua myyntiprosessia, jää myynti yleensä toteutumatta ja puolitiehen. Tällöin yritys ei pysty synnyttämään itselleen pitkäaikaisia, kannattavia asiakassuhteita,

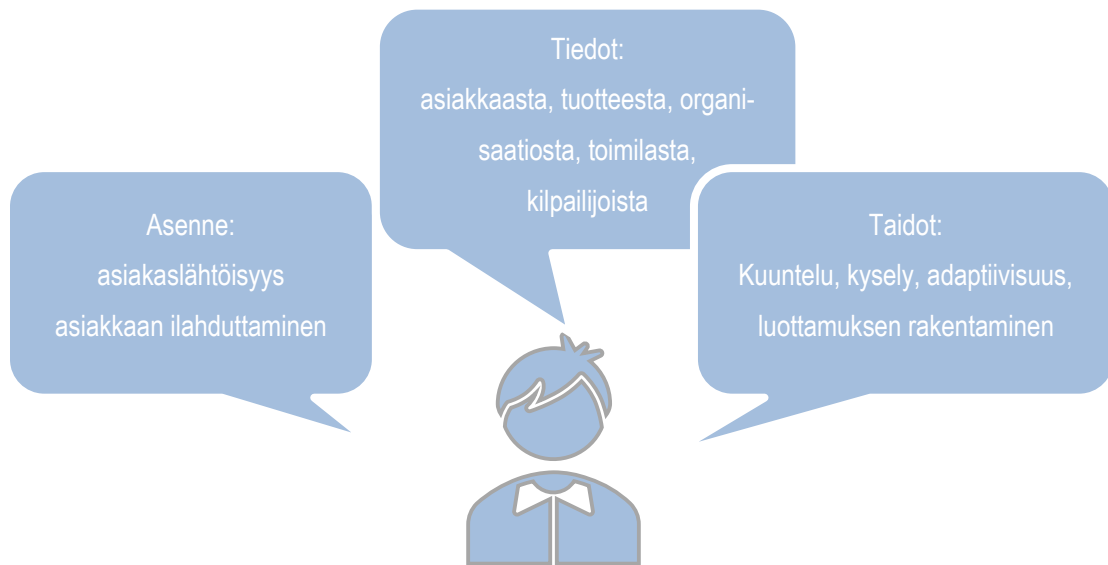
jotka toisivat sille kassavirtaa myös tulevaisuudessa. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 32, 35; Sarasvuo & Jarla 1995, 8; Hernberg 2013, 86.)

Myyntiprosesseja on yhtä monia, kuin on myyjiäkin. Ne kuitenkin noudattavat pääsääntöisesti samaa kaavaa, joita on pyritty kuvaamaan alla olevassa **kuviossa 5**. (Rope 2009, 156.)



KUVIO 5. Myyntiprosessin perusvaiheet. (Rope 2009, 156.)

Myyntityössä menestyminen on usein lähtöisin myyjän omasta asenteesta. Kun myyjä kokee tekemänsä työn arvokkaaksi ja aidosti asiakkaan tarpeita palvelevaksi, se huokuu hänestä asiakkaalle luoden positiivisen vaikutelman itsestään ja myymästään tuotteesta. Häntin, Kairisto-Mertasen sekä Kockin (2016, 80) tekemä **kuvio (kuvio 6)** havainnollistaa mainiosti sitä, mistä tekijöistä onnistunut myyntityö koostuu.



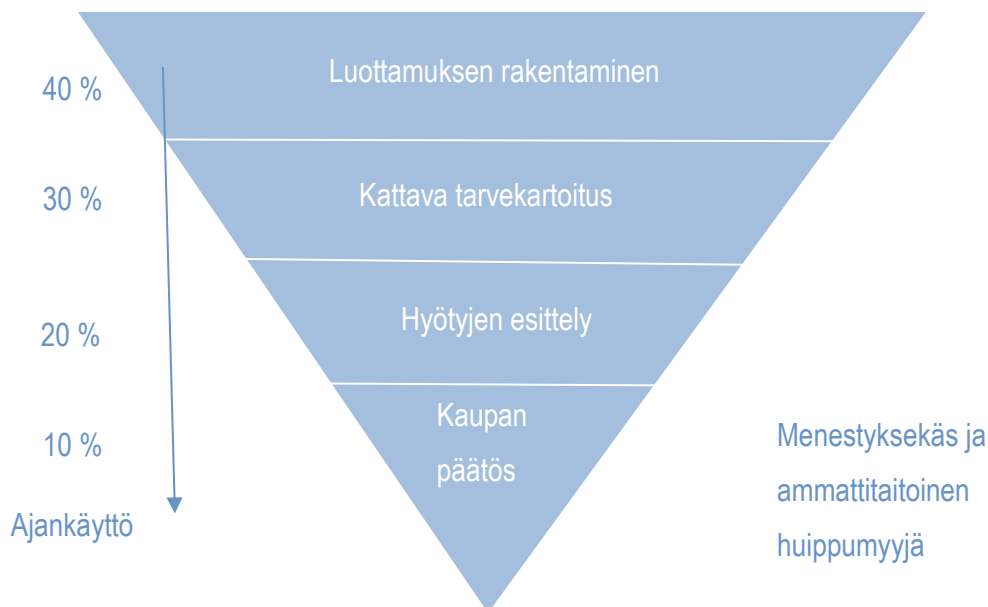
KUVIO 6. Myyjän ominaisuudet, onnistuneen myyntityön edellytykset. (Hänti & Kairisto-Mertanen & Kock 2016.)

Myyjän tulisi kyetä vakuuttamaan asiakas oman osaamisen lisäksi edustamansa yrityksen toiminnasta ja sen tarjoamista ratkaisuista. Kuten aiemmin mainittiin, myyjän tekemä asenne ja vaikutelma huokuvat vahvasti ulospäin asiakkaalle. Työssään menestyvää myyjää voisi jopa verrata yrittäjään, sillä työ on itsenäistä ja lähtöisin hänen omasta panostuksestaan. Asiakaslähtöinen myynti on markkinointilähtöisen yrityksen toimintatavan toteuttamista yksittäisen myyjän ja asiakkaan tasolla. Asiakaslähtöinen myynti tähtää siihen, että asiakkaan tarpeet on kartoitettu hyvin ja heille tarjotaan ratkaisuja, jotka pohjautuvat asiakkaiden auttamiseen. Asiakaslähtöisesti toimiva myyjä auttaa asiakasta selvittämään hänen tarpeensa tiedossa olevien ongelmien perusteella. Myyjä tarjoaa näiden tietojen pohjalta asiakkaalle ratkaisuja ja auttaa asiakasta tekemään hänelle parhaiten soveltuvan ostopäätöksen. Asiakaslähtöinen myynti tähtää hyvään asiakastyytyväisyyteen pitkällä aikavälillä ja pyrkii välttämään toimintatapoja, jotka johtaisivat asiakkaiden tyytymättömyyteen. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 80.)

Kurvisen ja Sepän mukaan (2016, 28) asiakaskokemus on yritysten yksi tärkeimmistä, johdettavista prosesseista. Hyvä asiakaskokemus syntyy ennen kaikkea onnistuneesta vuorovaikutuksesta palvelukanavasta riippumatta. Käytännöt ja viestintätavat voivat vaihdella palvelukanavien välillä, mutta sen ei pitäisi antaa olla esteenä hyvän asiakaskokemuksen syntymiselle. Hyvän asiakaskokemuksen määrittelee asiakas itse, ei asiakaspalvelija. Asiakkaalla on oltava tunne, että hänet otetaan huomioon ja hän on organisaatiolle tärkeä. Myynnin parissa työskentelevien henkilöiden tulisi

tiedostaa, kuinka kallista uusien asiakkaiden hankinta on suhteessa jo olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitoon. Asiakkuuksien hallinta on myyntijohtajien sekä myyjien yhteinen tehtävä. Lisäksi asiakassuhteiden hoidon tulisi olla jatkuvaa toimintaa aina asiakkuuden alusta sen päättymiseen. Rubanovitsch ja Aalto korostavat (2010, 60) kirjassaan, että asiakaskokonaisuuksien hallinnan ja parantamisen tulisi olla yritysten strategiassa mukana alusta alkaen. Tämän tulisi olla tietoinen valinta, jonka yrityksen johdon tulisi tehdä. (Kurvinen & Seppä 2016, 28; Rubanovitsch & Aalto 2010, 60.)

Alla olevassa **kuviossa 7** on pyritty havainnollistamaan asiakkaan luottamukseen perustuvaa myyntiprosessia. Hyvän myyjän yksi parhaista ominaisuuksista on luottamuksen rakentaminen hänen ja asiakkaan välille. Kun luottamuksen rakentamiseen käytetään enemmän aikaa, nopeuttaa se asiakaskohtaamisen aikana ostopäätöksen tekemistä ja kaupan päättämistä. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 41.)



KUVIO 7. Luottamukseen perustuva myyntiprosessi. (Rubanovitsch & Aalto 2005,41.)

Niskakangas-Markkasen ja Ojan tekemässä tutkimuksessa (2021) haastateltiin useita finanssialalla toimivia johto-, valmentaja-, ja asiantuntijatehtävissä toimivia henkilöitä. Tutkimuksessa haluttiin selvittää finanssialalla toimivien myyjien kannalta keskeisempiä ominaisuuksia, jotka tekevät heistä erinomaisia myyjiä. Asiantuntijuus, itseohjautuvuus, oppimisen taito, resilienssi ja mielentaidot nousivat esille useissa haastatteluista. Lisäksi haastateltavien mielestä seuraavat ominaisuudet tekevät myyjästä erinomaisen: taito kohdata asiakkaat, empatiakyky, itsetuntemus, itseohjautuvuus ja tiimpelaamisen taidot. Voitaisiin todeta, että huippu myyjältä vaaditaan aitoa kiinnostusta

asiakasta ja hänen tarpeitaan kohtaan. Kun myyjä osaa kuunnella asiakasta, hänen on helpompi löytää asiakkaan todelliset tarpeet, jotka pohjustavat myyjän tarjoamia ratkaisuja. Asiakas tekee todennäköisimmin päätökset rohkeammin ja nopeammin, kun hänelle tehdyt ratkaisut on mietitty juuri hänen tarpeitaan silmällä pitäen. Jotta myyjät onnistuvat laadukkaasti hallitsemaan työviikkonsa kulkua, itseohjautuvuus ja itsetuntemus nousevat esille niin kalenterinhallinnallisesti kuin omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamisen näkökulmasta. Lisäksi laadukkaasti tehty valmistautuminen asiakaskohtaamisiin tukee asiakkaiden päätösten tekoa. (Niskakangas-Markkanen & Oja 2021.)

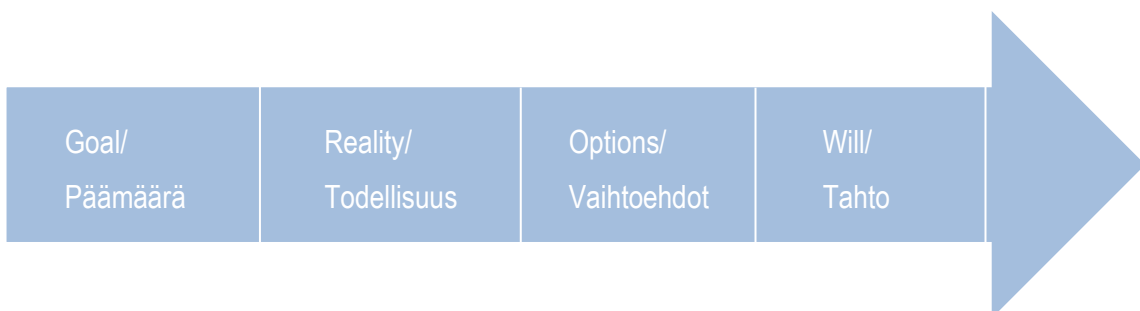
2.7 Valmentaminen

Valmentamisesta puhuttaessa käytetään usein englanninkielistä termiä coaching. Valmentaminen onkin tärkeässä osassa ihmisten johtamista. Kun puhutaan ihmisten johtamisesta, kuvataan sitä usein englanninkielisellä termillä leadership. Valmentamisen avulla myyjien osaamista ja toimintaa voidaan kehittää parempaan suuntaan, jolloin myyjän koko potentiaali tulisi käyttöön mahdollisimman helposti. Valmentavalla henkilöllä tulisi olla tiedossaan myyjän olemassa olevat taidot, vahvuudet sekä heikkoudet. Ilman tietämystä edellä mainituista asioista valmentajalla ei ole lähtökohdaisesti mahdollisuutta esittää valmennettavalle myyjälle oikeita kysymyksiä, joiden avulla valmennettava voisi oivaltaa ja oppia uusia asioita itsestään ja omasta tekemisestään. (Hänti & Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 68.) Valmentajana voi toimia myyjän oma esihenkilö tai myynninjohtajaksi valittu henkilö, jolla ei ole varsinaista esihenkilövastuuta. Myyntijohtaminen voi olla vastuutettu esimerkiksi liiketoiminta-alueittain eri tehtävissä toimiville henkilöille, jota tekevät myyntijohtamista oman myyjän työnsä ohella. (Nieminen & Tomperi 2008, 118.)

Ymmärrys valmentamisen tärkeydestä osana onnistunutta johtamista on korostunut viime vuosina, sillä valmentaminen koetaan ihmisläheisempänä ja pehmeämpänä tapana auttaa henkilöstöä saavuttamaan tavoitteet. Kuten Ibarra ja Scoular (2019) kertovat artikkelissaan, esihenkilön roolista on muovautumassa valmentajan rooli perinteisen esihenkilöroolin sijaan. Kyseessä on perustavanlaatuisen muutos, joka on ollut havaittavissa viimeisen vuosikymmenen aikana. Käskyttäminen ja komentaminen ovat jääneet pois tehottomina toimina, sillä ne usein aiheuttavat henkilöstössä negatiivisia tunteita ja saavat tulokset laskemaan pitkällä aikavälillä. Valmentajan tulisi kannustaa valmennettavaa, antaa tukea, mahdollistaa muutosten tekeminen valmennettavalle sekä osallistaa

valmennettavaa sovittuihin asioihin. Yksi valmennuksen tehtävistä on poistaa esteitä menestymisen tieltä ja varmistaa, että valmennettavan kanssa keskitytään oikeisiin asioihin eikä takerruta väärin tehtyihin asioihin. Mikäli myyjä ei saa riittävästi valmennusta työnsä tekemiselle tai selkeitä raameja, on mahdollista, että myyjä menettää itseluottamuksensa ja hänen suorituskykynsä ja motivaationsa myyntityön tekemiselle laskee merkittävästi. (Nieminen & Tomperi 2008, 123–124; Ibarra & Scoular 2019.)

Valmentautumisesta on tullut olennainen osa yritysten oppimiskulttuuria. Usein valmentamisen yhteydessä puhutaan GROW- mallista, jota seuraamalla valmentaja saa helposti vuorovaikutteisemman tilanteen aikaiseksi. Whitmoren tunnetuksi tekemä malli on valmennusdialogi, joka on helppo omaksua ja sen myötä helposti vietävissä yritysten arkeen. Heikkilän (2009) mukaan mallin lähtökohdiana on valmennustilanteen määrittely, jonka tarkoituksena on selkeyttää valmennustilanteen aihe ja sen perimmäinen tarkoitus. Malli ei kuitenkaan korvaa valmentajan omaa osaamista ja kokemusta. Usein aloittelevat valmentajat käyttävät kyseistä mallia päästäkseen alkuun omalla valmennusurallaan. GROW- lyhenne tulee englanninkielisistä sanoista Goal (päämäärä), Reality (todellisuus), Options (vaihtoehdot) sekä Will (tahto). (Ibarra & Scoular 2019; Heikkilä 2009, 107.)



KUVIO 8. GROW- malli. (Heikkilä 2009.)

Seuraavissa kappaleissa lähdetään käsittelemään yksittäistä valmennuskeskustelua esihenkilön ja alaisen välillä aikajanelisesti GROW- mallia hyödyntäen. Mallia mukaillen on helppo tarkastella sitä, mitä missäkin vaiheessa tulisi ottaa huomioon. Valmennuskeskustelun ensimmäisessä vaiheessa asetetaan tavoitteet; on tärkeää selvittää tarkalleen, mitä alainen haluaa saavuttaa ja mikä hänen tavoitteensa juuri sillä hetkellä ovat. Tavoitetta ei aseteta kohdistumaan nykyisten työtehtävien hoitamiseen tai alaisen rooliin työyhteisössä vaan siihen, mitä hän tahtoo saavuttaa itselleen tästä oppimatkasta. Toisin sanoen on tärkeää selvittää, miten alainen haluaa kehittää itseään ja miten valmennus tarjoaa hänelle keinon saavuttaa jotain, mitä hänellä ei vielä ole. Tavoitteen määrittelyssä apuna voi olla esimerkiksi kysymys "Mitä haluat, kun astut ulos ovesta, jota sinulla ei ole

nyt?". (Ibarra & Scoular 2019; Mäkinie mi 2019.) Koska tavoitteen tulee olla tarkasti määritelty, hel-
posti mitattavassa muodossa, toteutettavissa, hyvin resursoitu sekä ajallisesti rajoitettu SMART-
malli toimii hyvänä apukeinona valmennuskeskustelun ensimmäisessä vaiheessa. SMART- mallia
on kuvattu tarkemmin **tutkimuksen osiossa 2.3**.

Kun tavoite on vahvistettu, voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen, joka käsittelee todellisuutta.
Usein alaisilla on tavoitteen vahvistamisen jälkeen ajatuksia siitä, kuinka tavoite toteutetaan. Alai-
set usein unohtavat tosiasiallisen toimintatavan, jolla tavoite konkreettisesti saavutetaan. Jotta alai-
nen saadaan aidosti ajattelemaan toimintaa, joka mahdollistaa tavoitteeseen pääsyn, esihenkilön
on heräteltävä ajatuksia ilman, että alaiselle annettaisiin suoria vastauksia. Tämä voidaan saavut-
taa esittämällä avoimia kysymyksiä, jotka kohdistuvat kysymyksiin mitä, milloin, missä ja kuka.
Avoimien kysymysten käyttö tekee keskustelusta todellisen ja rakentavan. Kun alaista pyydetään
hidastamaan ja ajattelemaan asioita uudelta kantilta, mahdollistaa se asioihin tarttumisen uudella
innolla, energialla ja ennen kaikkea uudella näkökulmalla. Tämä vaihe on kriittinen, koska se pa-
kottaa huomioimaan oleellisia muuttujia eikä anna alaiselle mahdollisuutta hypätä johtopäätösten
tekemiseen. Esihenkilön ainoa tehtävä tässä vaiheessa on esittää oikeat kysymykset ja sitten pois-
tua alaisen ajatusten juoksun tieltä. Tässä vaiheessa alaista voisi pyytää arvioimaan numeroas-
teikon (0–10) avulla sitä, missä kohtaa valmennusprosessia ollaan, kun 10 kuvastaisi kokonaan
saavutettua tavoitetta. (Ibarra & Scoular 2019, Mäkinie mi 2019.)

Alaiset jäävät usein jumiin tilanteeseen, jossa he kertovat esihenkilölle keinot tavoitteisiin pää-
semiseksi ilman ajatusta siitä, miten näitä asioita lähde ttäisiin oikeasti toteuttamaan tai mitä jos ne
eivät sovellukaan tavoitteen saavuttamiskeinoiksi. Esihenkilön tulisi herätellä heitä ajattelemaan
laajemmin ja syvällisemmin muita vaihtoehtoja tavoitteen saavuttamiselle. Joskus keskustelun sy-
ventämiseen riittää yksinkertaiset kysymykset, joiden tarkoitus on ainoastaan havahduttaa alainen.
Tällainen kysymys voi olla esimerkiksi: "Mitä tekisit, jos mikään ei estäisi sinua?" Kun alainen on
pystynyt laajentamaan ajattelutapaansa ja löytänyt uusia näkökulmia ja vaihtoehtoja, esihenkilön
rooli on tukea heitä ja auttaa vertailemaan eri vaihtoehtojen hyviä sekä huonoja puolia riskeistä
puhumattakaan. (Ibarra & Scoular 2019, Mäkinie mi 2019.)

Viimeisenä vaiheena on tahto, joka voitaisiin ajatella myös etenemis- ja yhteenvetovaiheena. Ete-
nemisvaiheen tarkoituksena on varmistaa vaihtoehtojen jälkeinen eteneminen kohti toteutusta. Pel-
kästään aiempien ideoiden tai seuraavan vaiheen kirjaaminen auttaa tavoitteiden saavuttamisessa.

Jos valmennuskeskustelussa läpi käytyjä asioita ei kirjata ylös, ne jäävät usein toteuttamatta. Valmennuskeskustelun lopussa tulisi aina vetää yhteen keskustelun sisältö ja sovitut toimenpiteet. Yhteenvedon tekee valmennuskeskustelusta selkeästi johdetun ja täsmällisen. Esihenkilö saa tässä vaiheessa paljon tietoa siitä, miten alainen on keskustelun tulkinut ja ymmärtänyt. Tässä vaiheessa usein täsmennetään keskusteluun liittyviä seikkoja etenkin tilanteessa, jossa osapuolet ovat tulkinneet tai ymmärtäneet eri tavalla. Lisäksi alainen sitoutuu paremmin itse kirjaamiinsa toimenpiteisiin verrattuna niihin, joissa valmennettava olisi tehnyt yhteenvedon huomioimatta valmennettavaa. Jos keskustelu on sujunut hyvin, alaisella on selkeä käsitys siitä, mikä se suunnitelma on. Jos näin ei ole, esihenkilön on palattava GROW-prosessin aikaisempien vaiheiden läpi ja autettava häntä määrittelemään, kuinka hän lähtee kulkemaan kohti asetettua tavoitetta. (Ibarra & Scoular 2019, Mäkinen 2019.)

Oulun Osuuspankissa toteutetussa tutkimuksessa (Isohookana & Vakkuri 2021) selvitettiin henkilöstön ajatuksia muun muassa esihenkilötyöhön ja valmentamiseen liittyen. Henkilöstö nosti tutkimuksessa esille pehmeiden arvojen tärkeyden valmentavassa johtamisessa. Tällä tarkoitetaan lyhykäisyydessään sitä, että henkilöstö arvostaa esihenkilöiden positiivisävytteistä läsnäoloa, tukea ja kannustusta enemmän kuin perinteistä tulosseurantaan painottuvaa valmentamista. Mellasen ja Mellasen tekemässä kirjassa (2020) on tehty vastaavantyyppinen tutkimus, jossa tutkittiin myös esihenkilöiden tärkeimpiä ominaisuuksia. Tässä tutkimuksessa alle 10 % vastaajista koki valmentavan johtamistavan olevan tärkeimpänä. Isohookana ja Vakkuri (2021) kokivat eron johtuvan siitä, että Mellasten tekemässä tutkimusta ei ollut rajattu koskemaan ainoastaan yhtä ainoata toimialaa.

2.8 Etäjohtaminen osana myyntijohtamista

Vuonna 2020 koronapandemia tuli kaikkien tietoisuuteen. Pandemia on muuttanut kaupankäyntiä ja siihen liittyviä olosuhteita, jonka vuoksi myös myynti on kokenut suuria muutoksia. Myyntiä tehdään nykyisessä maailman tilanteessa paljon etäkanavissa, jonka vuoksi etäjohtamisen merkitys korostuu myös osana myyntijohtamista. (Zoltners ym. 2020.) Koronapandemian edetessä työpäikoilla siirryttiin etätyöskentelyyn nopealla aikataululla toimialasta riippumatta. Osalle yrityksistä etätyöskentely oli täysin uusi toimintamalli, sillä toimiala ei ole tukenut etätyön tekemistä. Tämän myötä etätyömahdollisuuksien kehittäminen aloitettiin nopealla aikataululla eikä tilanteeseen sopeutumiseen ei jäänyt juurikaan aikaa. Huhtikuuhun 2020 mennessä etätöihin oli siirtynyt noin mil-

joona suomalaista. Kyseinen määrä vastaa noin kolmannesta Suomen koko työvoimasta. (Haapakoski & Niemelä & Yrjölä 2020, 30.) Suomen edistynyt digitalisaatio sekä hyvin toimivat tietoliikenne-ratkaisut ovat mahdollistaneet Suomessa etätöiden laaja-alaisen tekemisen. Suomi onkin edellä mainittujen seikkojen myötä yksi EU:n edistyksellisimmistä maista etätöiden tekemisen suhteen. Suomalaisten yritysten osaava henkilöstö sekä joustava ja luottamuksellinen työskulttuuri tekevät etätöiden mahdollistamisen helpommaksi. Suomessa on ollut pitkän aikaa toimiva tieto- ja viestintä-tekniologia käytössään, joka on mahdollistanut etätöiden tekemisen jo ennen koronapandemian alkamista. Tämä on helpottanut etätöihin siirtymistä koronapandemian alkamisen jälkeen. (Ruohomäki 2020.)

Etäjohtamisen lisääntymisen ei saisi antaa vaikuttaa tapaan, jolla etätöissä tai paikan päälle työskenteleviä henkilöitä kohdellaan. Myyntijohtaminen on ihmisten johtamista riippumatta siitä, missä he työskentelevät. Myyjien työstä on tullut liikkuvampaa ja paikkasidonnaisuus on vähentynyt, jonka vuoksi esihenkilöt kohtaavat alaisiaan harvoin kasvotusten. Usein esihenkilöiden ja alaisten yhteydenpito hoidetaan puhelimitse, sähköpostitse tai esimerkiksi Teams-kanavia hyödyntäen. Etäkanavissa tapahtuva yhteydenpito ei kuitenkaan voi koskaan korvata fyysisiä kohtaamisia. Olisi hyvä, että fyysisiä kohtaamisia pyrittäisiin järjestämään kuukausittain. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 137.) Silkkarin (2021) tekemässä tutkimuksessa tutkittiin etätöiden vaikutuksia työmotivaatioon. Tutkimuksen mukaan etätö nähdään lähtökohtaisesti positiivisena asiana. Monet ovat valmiita ottamaan vastaan pienempi palkkaisen työn, mikäli etätöiden tekeminen on mahdollista tai sen tekemiseen saa itse vaikuttaa. Tutkimuksessa selvisi myös, että vastaajat, jotka kokivat etätöiden negatiivisena asiana, kaipaavat enemmän sosiaalisia kontakteja työyhteisössä.

3 MYYNTIJOHTAJAN ROOLI

Myyntijohtaminen on haastavaa ja jokainen voi oppia hyväksi myyntijohtajaksi. Rubanovitsch ja Valorinta (2009, 29) puhuvat myynnin avaintoiminnon tasoita, joiden perusteella myyntijohtajien vastuulla on usein myyntitulosten seuraaminen ja kehittäminen. Kuten avaintoimintoja käsittelevässä **osiossa 2.1** todettiin, myyntijohtajana voivat toimia myös esihenkilöt, joilla on myös tavanomaisia esihenkilölle kuuluvia vastuita. Myyntijohtaminen on ammatillinen rooli, joka erottaa myyntijohtajat ja esihenkilöt muista työyhteisön jäsenistä. Myyntijohtamisen parissa työskentelevät henkilöt ovat vastuussa alaiensa suoriutumisen, hyvinvoinnin ja kehittymisen lisäksi myös vastuussa yrityksen taloudellisesta menestyksestä. Heidän tehtävänä on myös saada myynnin parissa toimivat henkilöt sitoutumaan yrityksen myyntistrategiaan ja saada yrityksen eri toiminnot työskentelemään yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Rubanovitsch & Aalto 2008, 23; Määttä 2016). Määttä toteaa artikkelissaan (2018) myynninjohtajan tärkeimmän tehtävän olevan tehokkaan myyntikoneiston rakentaminen. Tehokas myyntikoneisto mahdollistaa myynnin jatkuvan kehittymisen ja resurssien tehokkaan hyödyntämisen. Lisäksi osaava myyntijohtaja pystyy keräämään ympärilleen toimivan tiimin, luomaan onnistumista tukevat olosuhteet ja työkuultuurin sekä ohjaamaan tiimin myyntiä ja sen kehitystä saatavilla olevan informaation avulla.

Rubanovitsch ja Aalto käsittelevät kirjassaan (2008, 36) myyntijohtamisen lisäksi myyntijohtajien tärkeimpiä ominaisuuksia. Heillä on kaikki edellytykset menestyäkseen omassa tehtävässään, kunhan he muistavat kuunnella, kannustaa ja kiittää alaisiaan hyvin tehdystä työstä. Kuuntelu, kannustaminen ja kiittäminen muodostavat myyntijohtamisen kolmen k:n muistisäännön. Tähän on aina toisinaan hyvä palata, mikäli myyjien arjessa alkaa esiintymään haasteita. Mikäli myyjät eivät menesty työssään, se ei välttämättä johdu heidän omasta tehottomuudestaan vaan kyse voi olla muista tekijöistä. Esihenkilöasemassa olevien henkilöiden on edellytettävä alaisiltaan oma-aloitteisuutta sekä tarjottava heille tarvittavat työkalut onnistuakseen myynnissä. Esihenkilöiden on tehtävä töitä jatkuvasti säilyttääkseen myyjänsä motivaation, sillä kerran saavutettu motivaatio ei säily ikuisesti. Tämän takia esihenkilöiden tulee pystyä tarjoamaan alaisilleen jatkuvasti uusia haasteita motivaation ylläpitämiseksi. Hyvä esihenkilö inspiroi alaisiaan ja luo tiimiin myönteisen ja kannustavan ilmapiirin. Hän onnistuu herättämään alaiensa halun päästä parempiin tuloksiin. Mikäli esihenkilöllä ei ole halua kehittää itseään ja toimintaansa tai hänellä ei ole intohimoa johtamaansa

asiaa kohtaan, hän ei voi innostaa alaisiaan toimimaan toisin. Voisi sanoa, että esihenkilöiden esimerkki, oma innostus sekä halu kehittyä ovat avainasemassa myyntijohtamisen näkökulmasta. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 22–24, 36.)

Yrityksen oma kulttuuri määrittelee johtamistyyliä, miten työtä konkreettisesti tehdään, mitä saavutuksia palkitaan sekä miten virheisiin suhtaudutaan. Myyntijohtajan tulisi kuitenkin uskaltaa myös ”rikkoa” annettuja raameja, jotta uudet ja innovatiiviset ideat pääsisivät käyttöön. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 22–24, 36.) Jokaisen yrityksen olisi hyvä laatia omalle johtamiselleen toimivat periaatteet, jotka otettaisiin huomioon tulevaisuutta suunniteltaessa mutta myös jokapäiväisessä tekemisessä. OP Ryhmässä on laadittu kaikille yhteiset periaatteet, jossa on otettu ryhmän strategia, arvot ja visio huomioon periaatteiden laatimisen yhteydessä. Johtamisen periaatteet (OP Oulu 2021) voidaan jakaa neljään keskeiseen periaatteeseen:

1. Suunnannäyttäjät: Päämäärän eli tavoitteiden viestiminen tiimeille. Uskalletaan priorisoida rohkeasti ja olla kustannustehokkaita samaan aikaan. Sitoudutaan yhteisiin päätöksiin ja toimintatapoihin.
2. Menestyksen mahdollistajat: Vastuun jakaminen sekä luottamuksen rakentaminen. Halutaan olla läsnä arjessa, tunnistaa onnistumisen esteet ja poistaa niitä tehokkaasti. Muutosjohtaminen.
3. Kannustaminen uuden oppimiseen: Aktiivinen vuorovaikutus sekä tiedon jakaminen muille. Palautteen antaminen ja virheistä oppiminen. Kannustetaan kokeilemaan uusia asioita ja luodaan perusta yhdessä tekemiselle ja onnistumiselle.
4. Tulosten varmistaminen: Tulosten seuraaminen, joka mahdollistaa tarvittavan reagoimisen poikkeavuuksiin.

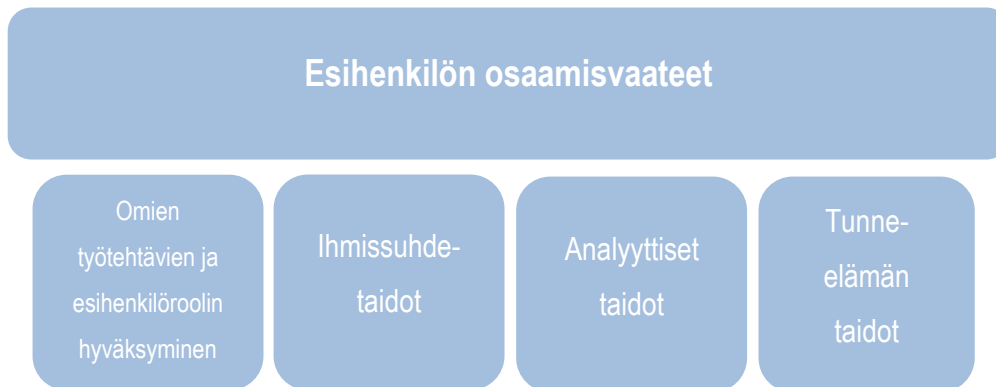
Kukaan ei synny valmiina johtajana tai ammattilaisena, ja roolin oppiminen onkin eräänlainen jatkuva oppimismatka. Toisille johtaminen ja halu johtaa on luontaista, toiset joutuvat tekemään huomattavasti enemmän töitä omaksuakseen esihenkilön roolin. Alaiset ovat riippuvaisia esihenkilöstään, jonka vuoksi heidän ohjaamisestaan ei saa suorittaa huonosti. Oman kalenterin hallinta korostuu, jotta aikaa riittäisi tasaisesti kaikkien työtehtävien kesken. Yritys on yhtä kuin sen työntekijät, sillä ilman motivoituneita ja osaavia työntekijöitä yritykset eivät saa onnistuneita myyntikohtaamisia, jotka toisivat yritykselle hyvää tulosta. Jos esihenkilöt keskittyvät pelkästään juoksevien asioiden hoitamiseen, voi se pahimmassa tapauksessa johtaa muiden johtamistehtävien laiminlyöntiin. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 20–22; Hänti & Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 53, 68–70.)

Esihenkilöihin kohdistuu paljon odotuksia, joista jotkut ovat kohtuuttomia ja vaikeita saavuttaa. Korkealle asetetut odotukset voivat johtaa siihen, että johtajat ja esihenkilöt unohtavat oman persoonansa ja hukkuvat ammatillisen roolin alle. Näin ei saisi käydä, sillä se vie heitä kauemmas alaisistaan. Usein epävarmat esihenkilöt hautautuvat ammatillisen roolin alle, sillä he yrittävät peitellä omaa huonoa itsetuntoaan tai he välttelevät kaveeraamasta alaistensa kanssa. Moni aloitteleva esihenkilö sortuu kyseiseen toimintatapaan, sillä he eivät uskalla ottaa johtajan roolia. Ilman selkeää johtoasemaa on mahdotonta johtaa ja organisoida alaisten toimintaa. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 23.)

Esihenkilötyö on muuttunut paljon viimeisen vuosikymmenen aikana johtuen mm. informaatiojärjestelmien kehittymisestä. Esihenkilöitä tarvitaan edelleen ja esihenkilön rooli on muuttunut entistä laajemmaksi kokonaisuudeksi. Nykypäivän esihenkilö on oman työnsä asiantuntija, organisoija (delegointi), koordinaattori, mahdollistaja ja ennen kaikkea valmentaja. Esihenkilöt pystyvät omassa työyhteisössään vaikuttamaan omalla tekemisellään ja käytöksellään henkilöstön työtyytyväisyyteen ja hyvällä esihenkilötyöllä on suora vaikutus alaisten sitoutumiseen, työsuoritukseen sekä työyhteisön ilmapiiriin. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat myös suoraan poissaolojen määrään sekä alaisten asiakaspalvelun laatuun. Yritysten tulisi myös antaa esihenkilötyölle suuntaviivat ja raamit ja määrittellä asiat, joita esihenkilötyössä pidetään tärkeinä. (Viitala & Jylhä 2019, luku 4, Esihenkilötyö.)

Sydänmaanlakka (2006, 142–144) puhuu usein ”johtajan paradokseista”, joilla hän tarkoittaa tyyppisimpiä ristiriitoja esihenkilöiden ajattelu- ja toimintatavoissa. Usein esihenkilöt ajattelevat asioita ”joko-tai” ja ”sekä-että” lausahdusten kautta. Esihenkilöiden tulisi olla lähellä, mutta pitää etäisyyttä. Heidän tulisi johtaa toimintaa, mutta pysyä tästä huolimatta taustalla, ettei heidän johtamisestaan tulisi monologia. Heidän tulisi luottaa ihmisiin, mutta pitää heidän toimintaansa jatkuvasti silmällä. Pitäisi olla määrätietoinen, mutta samalla kärsivällinen. Tulisi pystyä näkemään koko yrityksen etu, mutta myös yksilön etu. Pitäisi olla tehokas mutta samalla huolehtia hyvinvoinnista. Olla itsevarma johtaja, mutta samalla nöyrä. (Sydänmaanlakka 2006, 142–144.)

Tutkimuksen **osiossa 2.1** on kuvattu myynnin avaintoimintoja, johtamisen ydintarkoitusta sekä myyntijohtamisen muodostumista. Näiden jälkeen voimme lähteä syventymään tarkemmin esihenkilöiden osaamisvaatimuksiin. Näitä esihenkilöiden osaamisvaateita on kuvattu alla olevassa **kuviossa 9**.



KUVIO 9. Esihenkilön osaamisvaateet. (Hyppänen 2007, 22.)

Esihenkilöiden osaamisvaateita tarkastellaan neljän eri näkökulman kautta, joita on kuvattu yllä olevassa **kuviossa 9**. Tämän lisäksi esihenkilöiden osaamisalueet voidaan jakaa viiteen eri avainosaamisalueeseen; kyky havainnoida ja käsitellä ympäröivää todellisuutta usealta eri kantilta, kyky vaistota heikkoja signaaleita ja hyödyntää näitä, kyky olla läsnä, kyky visioida sekä kyky laittaa asioita täytäntöön. (Hyppänen 2007, 22.)

Edellä mainittujen avainosaamisalueiden lisäksi esihenkilöllä tulisi olla hyvät kognitiiviset taidot, joihin kuuluu kyky oppia uutta sekä omaksua erilaiset tiedonhankintaan- ja käsittelyyn liittyviä taitoja. Nämä helpottavat mm. alaisten myyntitulosten seuraamista ja oleellisten ohjeiden jakamista myyjien tekemisen tueksi. Ihmissuhdetaidot ovat oleellisessa osassa esihenkilötyötä, sillä heidän tulee pystyä tulkitsemaan alaisiaan ja heidän reaktiotaan. Näin esihenkilöt pystyvät reagoimaan kuulemaansa oikealla tavalla sekä pystyvät kommunikoimaan sujuvasti ja selkeästi tilanteesta riippumatta. Esihenkilöt ovat vastuussa liiketoiminnan kehittymisestä, jonka myötä hyvät liiketoimintataidot kuuluvat heidän ydinosaamiseensa. Samasta syystä strategisten taitojen merkitystä ei voi aliarvioida. Se miten yllä mainitut taidot painottuvat riippuu täysin yrityksestä ja millaisella toimialalla toimitaan. Tämä johtuu siitä, että yritykset kehittyvät asiantuntijavaltaisemmiksi, mikä on johtanut yrityksen rakenteiden muuttumiseen viime vuosien aikana. Pankkialan johto- ja esihenkilötehtävissä tarvitaan edelleen laaja-alaista osaamista, eli kaksoiskompetenssia. Tällä tarkoitetaan vahvan finanssiosaamisen lisäksi laaja-alaista osaamista mm. henkilöstöhallinnosta, muutosjohtamisesta, monikulttuurisen työyhteisön ja projektien johtamisesta. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1, Johtamisen kompetenssit; Rajander-Juustin 2012, 38.)

Nykyään puhutaan paljon sosiaalisten taitojen merkityksestä esihenkilötyön osalta. Esihenkilö, joka omaa hyvät tunnetaidot, pystyy helpommin luomaan innostavan ja positiivisen työilmapiirin

työyhteisössä. Hyvä ilmapiiri johtaa parhaimmassa tapauksessa mm. parempaan itseohjautuvuuteen sekä hyvään henkilöstötyytyväisyyteen, joka näkyy sairaspöissaolojen vähenemiseen ja niiden kestot ovat huomattavasti lyhyempiä. Lisäksi asiakassuhteiden ylläpitäminen on helpompaa, kun myyjien asenne tekemiseen on positiivinen ja he toimivat tehokkaasti. Esihenkilön oma itsetuntemus ja kyky empaattiseen ajattelutapaan on tämän takia tärkeämpää kuin aiemmin, mutta se ei kuitenkaan poista muiden taitojen merkitystä. Suomalaista esihenkilöä kuvataan usein helposti lähestyttäväksi sekä avoimiksi. He ovat myös maanläheisiä, joka näkyy heidän hyväntahtoisuutenaan, nöyryytensä sekä vaatimattomuutenaan. Voitaisiin sanoa, että näiden ominaisuuksien avulla ansaitaan kaikkien yritykseen kuuluvien henkilöiden kunnioitus. Suomalaisia yrityksiä sen sijaan voisi kuvailla insinöörimäisiksi sekä prosessihallinnoiviksi. Tämän vuoksi usein henkilöstöön liittyvät psykologiset muuttajat ja henkilöstöviestintä jäävät toisarvoiseen asemaan. Tästä voi saada kuvan, että insinöörimäisyys nähdään yritysten heikkoutena. Työ- ja elinkeinoministeriön toteuttamassa Työelämä 2020- tutkimuksessa on tämän vuoksi pyritty korostamaan johtajuuden tärkeyttä ja sitä, kuinka kaikkien johtajien ja esihenkilöiden tulisi pystyä asettumaan alaistensa tasolle, jotta pystyttäisiin aidosti ymmärtämään omien alaisien ajatuksia ja toimintatapoja. Työ- ja elinkeinoministeriön toteuttaman tutkimuksen lisäksi vastaaviin tuloksiin on päästy muidenkin tutkimusten osalta. Lyhyesti voitaisiin todeta, että positiivissävytteinen johtamistyyli ja palautteen antotapa ovat tehokkaampia, kuin negatiivissävytteiset. (Avey & Avolio & Luthans 2011,282; Delbecq ym. 2013, 7; Fredrickson & Branigan 2005, 1; Fredrickson & Levenson 1998, 1; Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 17; Goleman & Boyatzis 2008, 74–77.)

Esihenkilötyöstä on tehty paljon erilaisia tutkimuksia sekä tutkimuksia eri näkökulmista tarkasteltuna. Isohookana ja Vakkuri tekivät viime syksynä (2021) tutkimuksen Oulun Osuuspankille, jossa tutkittiin mm. minkälaista osaamista esihenkilöt tarvitsevat jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Oulun Osuuspankissa toteutetussa tutkimuksessa nousi esiin erityisesti seuraavat osaamisalueet ja ominaisuudet: oikeudenmukaisuus, ihmisläheisyys, hyvät vuorovaikutustaidot sekä pehmeät arvot. Pehmeistä arvoista puhuttaessa tarkoitetaan sitä, ettei esihenkilöltä odoteta enää yhtä vahvaa substanssiosaamista kuin aiemmin, vaan tunneälykyys on noussut arvostetumpaan asemaan. Edellä mainittujen lisäksi valmentava johtamistyyli nousi esille kaikista vastauksista tavalla tai toisella. Työntekijät odottavat esihenkilöltään enemmän läsnäoloa, kannustamista ja tukea perinteisen tuloseurannan sijaan. (Isohookana & Vakkuri 2021.) Lisäksi valmentamista käsiteltiin tässä tutkimuksessa **osiossa 2.7.**

Rubanovitsch ja Aalto ovat laatineet alla olevat kysymykset (2008, 23.), joiden avulla esihenkilöinä työskentelevät henkilöt voi kehittyä omassa tehtävässään:

- Uskallanko olla oma itseni johto- tai esihenkilöasemasta huolimatta?
- Arvostanko tekemääni työtä aidosti?
- Olenko alaisilleni johdonmukainen?
- Leimaanko alaiseni hyväksi tai huonoiksi myyjiksi?
- Kuuntelenko alaistani loppuun saakka? Kuulenko mitä hänellä todella on sanottavanaan?
- Vaikuttaako alaisten mieliala omaan työskentelyyni?
- Luonko työyhteisöön myönteisen ilmapiirin?
- Vaikuttaako käytökseni muihin? Huomaanko asian itse?
- Millainen esimerkki olen alaisilleni?
- Olenko liian tarkka, nalkutanko alaisilleni?
- Onko oma ajatteluni myönteistä ja toiminko sen mukaan?
- Osaanko pyytää anteeksi, mikäli olen toiminut epäoikeuden mukaisesti?
- Annanko alaisilleni riittävästi myönteistä palautetta? Annanko tarpeeksi tunnustusta onnistumisista?
- Annanko alaisilleni riittävästi tukea ja ohjausta? Annanko heille tarpeeksi vastuuta, valtaa ja vapautta tehdä omia ratkaisuja?
- Annanko alaisilleni tarpeeksi työkaluja myynnin kehittämiseksi?
- Osaanko tehdä oikeita päätöksiä? Uskallanko tehdä päätöksiä ylipäätään?
- Kuinka paljon aikaa käytön todellisuudessa johtamiseen?
- Jätänkö antamatta palautetta tai käskyjä sen vuoksi, että haluan miellyttää alaisiani?
- Noudatanko valitsemaani johtamistapaa, vaikka se eroaisi muiden johtajien tavasta johtaa omia tiimejään?
- Puutunko alaisten tekemiseen, mikäli he eivät noudata määriteltyä myyntiprosessia?
- Pystynkö myöntämään epäonnistumisen, mikäli se johtuu puutteellisesta osaamisestani?

4 TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

Tässä luvussa keskitytään avaamaan tutkimuksen prosessia ja lähestymistapaa sekä näihin liittyviä metodologisia lähtökohtia sekä tutkimusaineiston analysointiin liittyviä seikkoja.

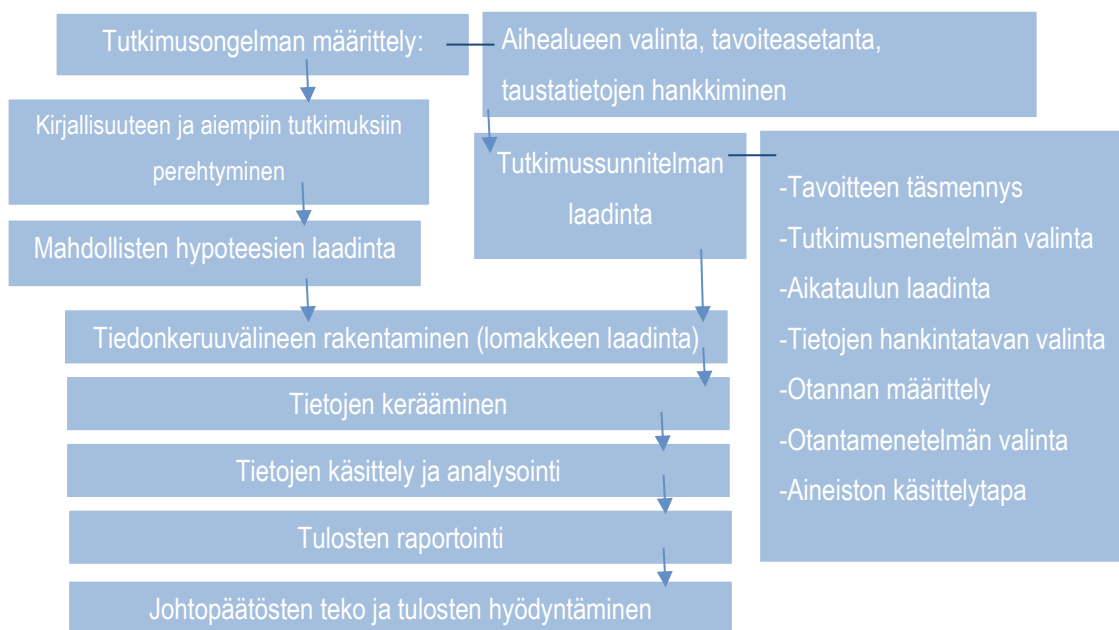
4.1 Tutkimusprosessin eteneminen

Tutkimusaiheen suunnittelu lähti liikkeelle kesällä 2021. Tutkimusaiheen suunnitteluun käytettiin paljon aikaa, sillä ensimmäiseksi suunniteltu tutkimusaihe poissuljettiin toimeksiantajan pyynnöstä. Tämä johtui siitä, että vastaavanlaisia tutkimuksia oli toimeksiantajalla meneillään useita eikä toimeksiantaja olisi hyötynyt samankaltaisen tutkimuksen tekemisestä. Tutkija halusi tehdä toimeksiantajaa hyödyttävän tutkimuksen, joka olisi tutkijalle, että toimeksiantajalle merkityksellinen. Tämän vuoksi tutkimusaihetta lähdettiin ideoimaan uudestaan. Tutkimusaihe muuttui täysin alkuperäisestä aiheesta, joka olisi käsitellyt etäjohtamista ja työhyvinvointia. Toimeksiantaja kertoi, ettei myyntijohtamiseen liittyvää tutkimusta ollut aiemmin tehty. Myyntijohtaminen on aiheena kiinnostanut tutkijaa, jonka myötä uuden tutkimuksen aiheen suunnittelu lähti liikkeelle. Myyntijohtamiseen painotettava tutkimusaihe täsmentyi loppukesän ja alkusyksyn aikana, jonka myötä lopullinen tutkimusaihe lähti virallisesti liikkeelle syksyllä 2021.

Kun tutkimuksen aihealue oli selvillä, tutkija aloitti perehtymisen aihetta tukevaan kirjallisuuteen. Tutkija perehtyi kattavasti aihetta tukeviin kirjoihin, artikkeleihin, raportteihin, tilastoihin ja tehtyihin tutkimuksiin. Tutkija tarkasteli lähteitä kriittisesti. Tutkimuksen yleiskuva lähti muodostumaan ja tutkija pystyi miettimään tutkimuksen rajausta tarkemmin. Rajauksen yhteydessä tutkija muodosti tutkimukselle sisällysluettelon, jota seuraamalla tutkimuksen sisältö ja lopullinen rajaus alkoi muodostua. Sisällysluettelon muodostamisen yhteydessä tutkija lähti rakentamaan tutkimuksen lähdeluetteloa, johon tutkija valitsi viitekehukseen soveltuvia, akateemisia ja luotettavia lähteitä. Hirsjärven, Remksen ja Sajavaaran (2009, 110–111, 113–114) mukaan laaja-alainen perehtyminen auttaa hahmottamaan tutkimusaihetta. Lisäksi laaja-alainen perehtyminen mahdollistaa kriittisen tarkastelun, onko tutkija onnistunut rajaamaan aihetta riittävästi vai täytyykö rajaamiseen käyttää enemmän aikaa. Tutkimusaihetta kannattaa lähteä tarkastelemaan useiden eri näkökulmien kautta, jotta ristiriitaisia tutkimustuloksia voitaisiin välttää tutkimuksen loppuvaiheessa. Tämän vuoksi kirjallisuuteen perehtyminen on tärkeää. Lähdekriittisyyteen tulisi myös kiinnittää huomiota. Tutkijan tulisi

tarkastella kriittisesti kirjoittajan tunnettavuutta, kustantajaa, lähteen alkuperää sekä julkaisuajan-kohtaa eli lähteen ikää. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 110–111, 113–114)

Tutkimusaiheen määrittelyn ja kirjallisuuteen tutustumisen myötä oli selvää, että tutkimus toteutetaisiin kvantitatiivisena tutkimuksena sen luonteen vuoksi. Kvantitatiivisen tutkimuksen lisäksi tutkimus pitää sisällään laadullisia elementtejä, jonka myötä tutkimuksen lähestymistapaa kuvattaessa tähän otettiin tarkemmin kantaa **osiossa 4.3**. Alla olevassa **kuviossa 10** on pyritty kuvaamaan kvantitatiivisen tutkimusprosessin vaiheita. Näitä vaiheita on pyritty toteuttamaan tutkimusta tehdessä.



KUVIO 10. Kvantitatiivisen tutkimusprosessin vaiheet. (Heikkilä 2014.)

Tutkija toteutti tutkimuksen kokopäivätöiden ohella, jonka myötä opiskelu on vaatinut tutkijalta ajankäytöllistä suunnittelua ja asioiden priorisointia. Tutkimusprosessin aikana tutkija kohtasi useita suurempia muutoksia henkilökohtaisessa arjessaan, jonka takia tutkimuksen eteneminen hidastui alkuperäisestä aikataulusta. Alkuperäinen tarkoitus oli saada tutkimus valmiiksi kevään 2022 aikana. Tutkija koki, että tutkimuksen aikataulun pidentäminen oli välttämätöntä, jonka myötä tutkimuksen valmistuminen venyi vuoden 2022 loppupuolelle.

4.2 Metodologiset lähtökohdat

Tässä kappaleessa tarkastellaan tutkimuksen metodologisia kysymyksiä. Metodologisilla kysymyksillä tarkoitetaan tieteenfilosofisia kysymyksiä, jotka koskevat kehittämistoiminnan periaatteiden määrittelemistä ja niiden tarkempaa perustelemista. Kun tutkimusta koskevat periaatteet on pystytty määrittelemään mahdollisimman tarkasti jo tutkimuksen alkuvaiheessa, voidaan sen jälkeen lähteä perustelemaan kehittämismenetelmät käytännön tasolla ja miten niitä on tutkimuksessa käytetty. Toikko ja Rantanen (2009, 35) nostavat teoksessaan esille heidän mielestään neljä keskeisintä kysymystä: millainen on todellisuuden käsitys, millainen on tietokäsitys, millainen on kehitystoimintaa ohjaava intressi sekä millainen on kehittämistoiminnan luonne.

Tutkija on ottanut metodologiset kysymykset huomioon jo tutkimuksen alkuvaiheilta saakka. Tämän myötä tutkija pystyi varmistamaan, että tutkimukselle asetettu tavoite pysyi hänen mielessänsä koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivista tutkimusta käyttämällä, sillä se tarjosi tutkijalle mahdollisimman tarkan numeerisen tiedon keräämisen ja tuottamisen. Tutkija halusi tuottaa toimeksiantajalle tarkkaa numeerista tietoa sekä luoda erilaisia taulukoita ja kuvioita havainnollistamaan saatuja tuloksia. Toimeksiantajan osuus tutkimuksessa korostuu, sillä tiedontuotannon merkitys kehittämistoiminnassa on isossa osassa, sillä se pyrkii vastaamaan erilaisiin asioihin ja tehtäviin eri tasoilla. Usein kehittämistoiminnan tiedontuotanto perustuu yrityksen johdon asettamiin vaatimuksiin. Tällaisen tiedon tehtävänä on pystyä osoittamaan, että yrityksen toiminta on suunnitelman mukaista. (Toikko & Rantanen 2009, 113–114.) Tutkimuksessa selvitettiin muun muassa toimeksiantajayrityksen johdon asettamien tavoitteiden tietoisuutta yrityksessä, joka vahvasti entisestään metodologisten kysymysten huomiointia tutkimuksen aikana.

Kun tarkastellaan tutkimuksen ontologiaa, tulee aina ottaa huomioon se, että siinä otetaan kantaa tutkimuksen todelliseen luonteeseen. Todellisuutta tarkastellaan aina kehittämiskohteen näkökulmasta. Tämän lisäksi tutkimusta voidaan tarkastella myös fakthanäkökulman tai tulkinnallisen näkökulman kautta. Fakthanäkökulma pyrkii tarkastelemaan ja konkreettisesti vaikuttamaan todennettaviin tai mitattaviin asioihin. Fakthanäkökulmasta mitattavia asioita on mahdollista määritellä, mitata sekä todentaa. Tulkinnallisessa näkökulmassa tarkastellaan usein kulttuuriin, asenteisiin tai kokemuksiin liittyviä asioita, joiden myötä niiden todentaminen ei ole aina mahdollista. (Toikko & Rantanen 2009, 35–38). Koska tutkimuksessa otetaan kantaa vastaajien omiin kokemuksiin ja ajatuksiin, käytetään tutkimuksessa tulkinnallista lähestymistapaa. Kyseinen lähestymistapa mahdollisti

tutkijalle hypoteesien tekemisen sekä myöhemmin tutkimuksen edetessä yleispätevien johtopäätösten luomisen kerätyn aineiston perusteella.

Vaikka tutkimus toteutettiin pääosin kvantitatiivisena tutkimuksena, tutkija otti huomioon aineistonkeruumenetelmää valitessaan aiheen tulkinnallisen lähestymistavan. Tämä johtuu siitä, että oletettavasti jokaisen vastaajan kokemukset koskien toimeksiantajaa ja heidän myyntijohtamistaan kohtaan ovat erilaiset. Tämä myötä aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui sähköisesti toteutettavat kyselyt. Valitun aineistonkeruumenetelmän myötä tutkija pystyi varmistamaan objektiivisuuden tutkimuksen aikana, sillä tulosten tulkinnallisuuden myötä tutkijan piti pystyä pysymään objektiivisena. Tutkimuksessa epistemologia ottaa kantaa tiedon alkuperään ja sen luonteeseen, mutta myös tutkijan ja tutkittavan asian välisiin suhteisiin (Toikko & Rantanen 2009, 39). Tutkija työskentelee toimeksiantajan alaisuudessa, joka on otettu huomioon tutkimuksen aihetta valittaessa sekä tutkimuksen edetessä. Johtopäätöksistä haluttiin mahdollisimman yleispäteviä, jonka myötä tutkija on pyrkinyt suhtautumaan saatuihin vastauksiin kriittisesti unohtaen oman osallisuutensa toimeksiantajaa kohtaan.

Kehittämistoiminnassa tietokäsitys ei pelkästään tukeudu luotettavana pidettyyn tieteelliseen tietoon ja sen tavoitteluun, vaan siinä otetaan myös huomioon käytännönyhteyksiä sekä niistä syntyvää uutta tietoa. Uuden tiedon syntyminen ei itsessään riitä, vaan sen tulisi olla myös käyttökelpoista. Uutta tietoa syntyy jatkuvasti toimintaympäristöissä, kuten työyhteisöissä. Uutta saatua tietoa tulisi pystyä tarkastelemaan sen kautta, miten sitä pystytään hyödyntämään. Uutta tietoa saatessa on tärkeää pohtia, millaista tietoa kehittämisellä halutaan pyrkiä tuottamaan ja kuinka sitä pystyttäisiin hyödyntämään jatkossa. (Toikko & Rantanen 2009, 41–43, 54). Tehdyssä tutkimuksessa on ollut aito pyrkimys päästä tuottamaan uutta, näyttöihin perustuvaa tietoa toimeksiantajalle. Aineistonkeruumenetelmäksi valikoituivat kyselyt, jotka mahdollistivat aidon ja luotettavan tiedon tuottamisen toimintaympäristössä. Toimeksiantajan tarkoitus on päästä hyödyntämään tutkimuksessa saatuja tuloksia tulevaisuudessa tehtävässä kehittämistoiminnassa. Epistemologia ohjaa tutkimusta muun muassa otannan määriä valittaessa ja miten tutkittavaa asiaa lähestyttiin. Koska otanta koostuu henkilöistä, oli tärkeää huomioida, ketä varten kehittämisehdotuksia tehtiin. (Toikko & Rantanen 2009, 39–40, 42).

Kun tarkastellaan kehittämistoiminnan arvoja, voitaisiin todeta riippumattomuuden kuuluvan niihin. Tämä itsessään on ristiriitaista, sillä kehittämisellä tavoitellaan muutosta ja sen tekemistä. Muutoksen taustalla on aina intressi, joka ohjaa kehittämistoimintaa. Intressivapaata kehittämistoimintaa

ei ole olemassakaan tämän vuoksi. (Toikko & Rantanen 2009, 44). Tutkimuksen intressit jakautuivat toimeksiantajan ja tutkijan osalta tasaisesti, sillä molemmat osapuolet hyötyivät tutkimuksen lopputuloksesta.

Kehittämistoiminnan luonnetta voisi kuvata suunnitteluorientoituneena tai prosessorientoituneena toimintana. Edellä mainitut luonteet ovat toisistaan hyvin poikkeavia, sillä suunnitteluorientoituneessa kehittämisessä prosessin vaiheet on tarkasti määritelty ja rajattu etukäteen, kun taas prosessorientoituneessa kehittämisessä reflektiivisyys ja uuden tiedon syntyminen korostuvat. Jatkuva oppiminen ja uuden toiminnan kokeilu ovat oleellisessa osassa prosessorientoitunutta kehittämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 49–53.) Tutkimuksen luonne on näiden kahden toiminnan välimalli. Tutkimus on pyritty suunnittelemaan etukäteen mahdollisimman tarkasti. Kuitenkin tutkimuksen edetessä eteen tuli useita ennakkoon määrittelemättömiä työvaiheita, jotka muovasivat tutkimuksen luonnetta alun perin suunnitellusta. Tämän myötä tutkimus perustuu osaltaan ennakkoon määriteltyihin tavoitteisiin ja prosesseihin, muttei täysin. Olennaista oli pystyä muuttamaan kehittämistoiminnan toimintatapoja tutkimuksen edetessä muuttuvassa todellisuudessa.

4.3 Tutkimuksen lähestymistapa ja aineistonkeruumenetelmät

Koska tutkimuksessa haluttiin kerätä Oulun Osuuspankin koko henkilöstön sekä esihenkilötasolla työskentelevien henkilöiden ajatuksia ja kokemuksia myyntijohtamisen nykytilanteeseen liittyen, kvantitatiivinen tutkimus valikoitui käytettäväksi tutkimusmenetelmäksi. Kyseistä tutkimusta kutsutaan myös määrälliseksi tutkimukseksi. Kokonaisuutena on suuri, sillä Oulun Osuuspankki työllistää tällä hetkellä noin 220 henkilöä, joista 13 henkeä työskentelee esihenkilötasolla ja 7 johtotasolla. Johtotasolla työskenteleviä henkilöitä ei huomioida tutkimuksessa. Kvantitatiivinen tutkimus valikoitui käytettäväksi sen luonteen vuoksi, sillä tutkimuksessa suuret vastausmäärät olivat oleellisessa asemassa muun muassa aineistonkeruumenetelmää valittaessa. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. Toisin sanoen kvantitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään selvittämään lukumääriin ja prosenttiosuksiin liittyviä asioita ja kysymyksiä. Tutkimus pyrkii kuvaamaan erilaisia ilmiöitä numeerisen tiedon pohjalta. (Heikkilä 2014.)

Tutkimus sisältää myös laadullisia elementtejä, joten kvalitatiivista tutkimusta käytettiin tukemaan kvantitatiivista tutkimusta. Kahden tutkimuksen yhdistäminen mahdollisti perusteellisen ja tarkan

tiedon tuottamisen toimeksiantajalle. Tällä tavoin tutkija pystyi määrittelemään ennakkoon kyselyrunгон siten, ettei mitään mahdollisia hypoteeseja tai vastauksia poissuljettaisi tutkimuksesta. Kvalitatiivinen tutkimuksesta puhutaan usein laadullisena tutkimuksena, sillä sen perimmäinen tarkoitus on pyrkiä tulkitsemaan ja ymmärtämään erilaisia näkökulmia. Näitä näkökulmia voidaan tarkastella myös eri toimijoiden näkökulmista. Laadullinen tutkimusmenetelmä pyrkii myös tarkastelemaan jokaista tutkimusongelmaa omana, ainutlaatuisena kokonaisuutenaan. Tämän vuoksi laadullisen tutkimusmenetelmää käytetään ilmiöiden tutkimiseen, joita ei voida määrällisesti mitata. (Kananen 2008, 27; Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 160–161, 164.) Kvalitatiivisesta tutkimuksesta ja kvantitatiivisesta tutkimuksesta puhuttaessa keskitytään usein niiden eroavaisuuksien korostamiseen, vaikka näiden kahden tutkimuksen suuntauksia pystytään käyttämään yhdessä tutkimuksessa. Tavanomaista on, että toinen tutkimussuuntaus toimii perustana, jota toinen tutkimussuuntaus täydentää. (Tuomivaara 2005.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat erilaiset lomake- ja internet kyselyt, strukturoidut haastattelut, systemaattinen havainnointi ja erilaiset kokeelliset tutkimukset. (Heikkilä 2014.) Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui kyselytutkimus, joka mahdollisti kyselyiden tekemisen suuremmalle joukolle. Toinen kysely luotiin koskemaan koko Oulun Osuuspankin henkilöstöä ja toinen kysely esihenkilötasolla työskenteleville henkilöille. Molemmat kyselyt toteutettiin käyttämällä Google Forms- ohjelmistoa. Tutkija suoritti molemmille kyselyille neljä koe-testausta, joiden tarkoituksena oli varmistua kyselyiden selkeydestä sekä siitä, että kysymykset ovat riittävän yksiselitteisiä, kysely on toimiva ja kauanko aikaa kyselyiden tekemiseen menisi keskimäärin. Testauksessa nousseet epäkohdat korjattiin ennen kyselyiden lähettämistä vastaajille. Vastauksien kerääminen anonymisti mahdollisti totuudenmukaisten vastausten saamisen. Esihenkilötasolla työskenteleville henkilöille sähköisen kyselylinkki toimitettiin saatteineen sähköpostitse. Koko henkilöstölle suunnattu kysely julkaistiin työyhteisön omilla Teams- kanavilla. Kyselyaikaa molemmille kyselyille annettiin 2 viikkoa. Kyselyiden julkaisemisen jälkeen kyselyistä laitettiin muistutusviestiä alkuperäisissä julkaisukanavissa, jotta tutkija pystyi varmistamaan vastausten riittävän saamisen. Tutkija tiedosti, että vaikka vastauksia oli mahdollista saada runsaasti, olisi mahdollista, että vastausmäärät jäisivät alhaisiksi. Hän oli valmistautunut siihen, ettei pystyisi muodostamaan tarkkaa yksilötasoisia dataa esimerkiksi toimipaikkakohtaisesti, jonka myötä lopullisessa tutkimuksessa käsiteltiin vastauksia yleisluontoisesti siten, että toimipaikkojen eroja ei juurikaan käsitelty lopullisissa johtopäätöksissä. Henkilöstöstä 32.50 % vastasi kyselyyn, jonka myötä tutkimuksessa keskityttiin enemmän henkilöstön ajatuksiin ja kokemuksiin. Esihenkilöistä 53.05 % vastasi kyselyyn.

Kvantitatiivista tutkimus mahdollisti tarkan numeerisen tiedon tuottamisen. Taulukoiden ja kuvioiden käyttäminen mahdollisti tulosten helpon havainnoinnin. Kvantitatiivisen tutkimuksen rinnalle valikoitui tulkinnallinen lähestymistapa, joka käsittelee ihmisten kokemuksia, jotka eivät ole mitattavissa. Vastaajien kokemukset voivat erota suuresti toisistaan, jonka myötä tulkinnallinen lähestymistapa mahdollisti yleispätevien johtopäätösten luomisen. Tutkimuksen tietoperustaan sisältyi tutkimuksellisia elementtejä, sillä tutkija työskentelee toimeksiantajan palveluksessa ja omaa omaehtoista kokemusta finanssialalla toimimisesta. on omakohtaista kokemusta finanssialalla toimimisesta. Tutkija toivoi saavansa kyselyihin enemmän vastauksia, jotta olisi voinut tehdä tarkempaa tilastollista analyysia. Tutkija tuli tutkimuksen edetessä ratkaisuun käsitellä saatua aineistoa luokittelemalla, jota pystyttiin hyödyntämään niin määrällistä kuin laadullistakin aineistoa tarkastellessa.

Kun tarkastellaan kyselytutkimusta tarkemmin, voitaisiin sen todeta olevan tavallisin ja eniten käytetty tapa aineistonkeräyksessä, kun tutkimus toteutetaan kvantitatiivisella menetelmällä. Kyselyt on usein standardisoitu, eli vakioitu. Standardisoinnilla tarkoitetaan sitä, että kaikilta kyselyyn osallistuvilta henkilöiltä kysytään samoja asioita samalla tavalla. Kyselyn yhtenä etuna on vakioidun kyselyrunгон myötä mahdollisuus kerätä laajasti tutkimusaineistoa laajalta osallistujajoukolta. Kyselyyn osallistuvat vastaajat perehtyvät ja vastaavat kyselyyn itsenäisesti. Tämän myötä kysely on aikataulullisesti ja määrällisesti tehokas tapa aineistonkeräämiselle. Kun kyselyiden sisältö ja varsinainen kyselylomake on suunniteltu huolellisesti, saatujen vastausten analysointi on nopeaa erilaisia tietokoneohjelmistoja hyödyntäen. Kysely myös mahdollistaa myös vastaajien jäämisen anonymiksi, mikä mahdollistaa totuudenmukaisten vastausten saamisen sekä se poissulkee suurimmat riskit liittyen vastausten viiveeseen ja vastausten määrän alhaiseksi jäämiseen. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 179–181,193–195; Vilka 2021, 94–95.)

Kyselyihin haluttiin saada mahdollisimman paljon vastauksia, jonka myötä tutkija varautui edellä mainittuihin riskeihin ennakkoon. Suurimmaksi riskiksi tutkija nosti vastausten alhaisen määrän, jonka vuoksi tutkija varasi kyselyiden vastaamiselle ylimääräisen vastausviikon, mikäli vastausten määrä jäisi alkuperäisesti aikataulutetun 2 viikon aikana alhaiseksi. Lisävastausaikaa ei kuitenkaan päädytty käyttämään. Tutkija seurasi vastausmääriä säännöllisesti kyselyiden ollessa avoimina vastauksille sekä laitoi muistutusviestiä kyselyistä niiden alkuperäisissä julkaisukanavissa.

Kuten aiemmassa kappaleessa mainittiin, tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että kyselylomake ja sen sisältö on suunniteltu huolellisesti etukäteen. Lisäksi kyselyihin valittujen kysely-

mysten tulisi pohjautua tutkimukseen valittuun teoriaan ja siihen liittyvään viitekehykseen sekä tutkimuksen tavoitteisiin. Kyselylomakkeella on tarkoitus selvittää tutkimusongelmaan liittyviä seikkoja eikä tutkijan omien mielenkiinnon kohteiden ei tulisi vaikuttaa kyselylomakkeelle muodostettujen kysymysten valintaan. Tämä tekijä on oleellinen ottaa huomioon tutkimuksen validiteetin eli pätevyyden kannalta. Molemmat kyselyt koostuivat saate- ja taustatiedoista, monivalintakysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä. Strukturoituihin sekä avoimiin kysymyksiin vastaaminen oli pakollista, jotta vastaaja pääsi etenemään kyselyn loppuun saakka. Monivalintakysymykset ovat strukturoituja kysymyksiä, joiden avulla tavoiteltiin vertailukelpoisia vastauksia, joiden pohjalta olisi helppo tehdä yleispäteviä päätelmiä. Avointen kysymysten tarkoituksena oli saada vastaajilta totuudenmukaisia ja spontaaneja kokemuksia ja mielipiteitä myyntijohtamisen tilanteesta, jonka takia niihin vastaamista ei ollut juurikaan rajoitettu. Tarkoin jäsennelty ja määritelty kyselylomake auttoi tutkijaa varmistamaan, että kyselyn avoimet vastaukset pysyivät asiasisältöisenä ja tieto mahdollisimman luotettavana ja vertailukelpoisena. Lisäksi tutkija testasi kyselyiden toimivuuden muuttamalla koetestauksella ennen virallisten kyselyiden julkaisemista. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 194–204; Vilka 2021, 105–108.)

Kyselyiden vastustajan päätyttyä saaduista vastauksista koostettiin yhteenvedot käyttäen PSPP- tilasto-ohjelmistoa sekä Microsoft Excel- taulukkolaskentaohjelmistoa. SPSS – ohjelman avulla vastauksista luotiin frekvenssitaulukoita (liite 4), joiden pohjalta luotiin erilaisia pylväsdiagrammeja käyttäen Microsoft Excel – ohjelmistoa. Pylväsdiagrammit helpottivat saatujen tulosten raportointia sekä auttoivat havainnollistamaan tehtyjä johtopäätöksiä. Lisäksi ne helpottivat johtopäätösten ja kehittämiskohteiden määrittelyä tutkimuksen edetessä.

4.3.1 Henkilöstölle suunnattu kysely

Teoriapohjassa käsitellään myyntiä, myyntijohtamista ja siihen kuuluvia tekijöitä kokonaisvaltaisesti. Yrityksen myyntikulttuuri määrittää tarkasti, kuinka yrityksessä toimitaan ja millaisilla tavoilla alaisia johdetaan ja kannustetaan. Myyntikulttuuria ei kuitenkaan pystytä määrittelemään ilman selkeää strategiaa, joka toimii kaiken yritystoiminnan perustana. Toimiva strategia mahdollistaa tavoitteiden ja niitä mittaavien mittareiden luomisen. Oikein luodut mittarit mahdollistavat tavoitteiden täyttymisen seurannan sekä mahdollistaa oikeaan aikaan tapahtuvan palkitsemisen ja palautteen antamisen henkilöstölle. Myyntijohtajalla, joka on usein esihenkilö, on suuri merkitys, miten työntekijät kokevat myyntijohtamisen ja sen toimivuuden yrityksissä. Jokainen työntekijä on yksilö, jonka

tarpeet eivät ole täysin samanlaisia muiden kanssa. Esihenkilön on pystyttävä tunnistamaan yksilön vahvuudet ja heikkoudet sekä osaamisen nykytilanne. Esihenkilöt voivat tarjota alaisilleen mahdollisuuksia oman osaamisensa kasvattamiseen mm. valmentamisen ja palautteen antamisen kautta.

Teoriaosuuteen pohjautuen tutkija loi henkilöstölle suunnatun kyselyn, jossa oli tarkkaan mietitty kyselyrunko, jossa oli mukana strukturoituja kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä täydentämään tutkijan etukäteen tekemiä hypoteeseja. Strukturoitujen kysymysten käyttäminen mahdollisti tutkijalle vastausten nopean läpikäymisen. Avointen kysymysten käsittely on hitaampaa, sillä tutkija muodosti saaduista vastauksista luokittelemalla keskeiset vastaukset ja johtopäätökset. Oulun Osuuspankissa työskentelee 220 henkilöä, jotka olivat potentiaalisia vastaajia kyselyyn. Tutkija tiedosti, että näin suurta vastausmäärää ei ole mahdollista saavuttaa kahdessa viikossa lomasesonin ollessa meneillään. Vastauksia kyselyyn saatiin 64 vastaajalta eli 29.09 % henkilöstöstä vastasi kyselyyn. Suuren otantansa myötä tutkijalla oli mahdollisuus kartoittaa laajasti henkilöstön kokemuksia ja ajatuksia liittyen nykyisen myyntijohtamisen tilanteeseen. Tutkija halusi mahdollisimman suuren otannan, sillä se mahdollistaisi tutkijalle helposti tehtävät päätelmät saaduista tuloksista. Vastaajat ottivat kyselyssä kantaa muun muassa toimeksiantajan asettamiin tavoitteisiin, strategiaan, tuen saamiseen, olemassa olevien koulutuksien määrään ja niiden tarpeellisuuteen ja olemassa olevien työkalujen riittävyyteen. Tutkimus pyrkii vastaamaan henkilöstön näkökulmasta seuraaviin kysymyksiin: onko henkilöstöllä tarpeeksi tietoa tavoitteista, saavatko he tarpeeksi tukea esihenkilöltään, onko heillä tarpeeksi koulutusta ja osaamista myyntinsä tukena sekä onko heillä riittävät työkalut tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten henkilöstö on kokenut lisääntyneen etätyön muutokset myyntijohtamisen saralla ja kuinka paljon esihenkilöt voisivat jatkossa toimia etänä.

Henkilöstöltä haluttiin saada määrällisesti paljon samankaltaisia vastauksia, jotta niiden osalta tutkijan olisi helppo tehdä johtopäätökset asioista, joissa on henkilöstön mielessä kehitettävää tulevaisuudessa. Henkilöstölle suunnattu kysely mahdollisti näiden asioiden selvittämisen suurelta joukolta ajankäytöllisesti tehokkaalla tavalla, sillä potentiaalisia vastaajia oli runsaasti. Tutkija oli kyselyrunkoa laatiessaan tehnyt ennakkoon hypoteeseja saatavista vastauksista. Tutkija teki oletuksen; toimeksiantajalla noudatetaan enemmän suoritusjohtamisen mallia toiminnassaan, joka johtaa siihen, etteivät kaikki vastaajat tiedosta toimeksiantajan strategiaa tai siihen liittyviä perustekijöitä. Lisäksi tutkija oletti, että yhteiset tavoitteet eivät olisi koko henkilöstön tiedossa. Tutkija olettaisi tämän johtuvan siitä, että työtehtävien suorittamisen jälkeen aikaa muihin asioihin olisi riittävästi,

kuten uusien asioiden opiskeluun. Tutkija myös olettaa vastaajien nostavan esille riittämättömän palkkauksen, liian vähäisen palautteen saamisen sekä valmennuksen tarpeellisuuden merkityksen. Tutkijan oma kokemus vaikutti myös tähän hypoteesiin. Lisäksi tutkija oletti etätyömahdollisuuden lisäävän henkilöstön viihtyvyyttä ja työmotivaatiota. Tutkija myös tiedosti, että osa vastaajista tulisi kokemaan lisääntyneen etätyön negatiivisena asiana, sillä kasvokkain tehtävät kohtaamiset antavat mahdollisuuden inhimillisempään kohtaamiseen ja ne ovat suurimmalle osalle luontevampia kanavia toimia.

Tutkija tutustui muiden tekemiin tutkimuksiin ennen kyselyrunгон luomisen yhteydessä, sillä tutkimukset tukivat tutkijan etukäteen muodostamia hypoteeseja. David Jobber ja Geoff Lancaster tekemässä teoksessa (2015, 400) käsitellään myyjien motivaatiota lisääviä sekä heikentäviä tekijöitä. Tutkimuksesta nousi erityisesti esille yksilöiden kokemat erot palkitsemisen suhteen. Esihenkilöt ajattelivat, että erilaiset kilpailut sekä tavoitteisiin sidotut kannustimet toimisivat parhaimpina tapoina motivoida myyjä. Davidin ja Geoffin teoksessa nostettiin esille myös, että erilaiset luontaisedut toimivat myös hyvänä kannustimena. Lisäksi motivaatiota selkeästi heikensivät huonot etene-
mismahdollisuudet, työtuntien liiallisuus sekä turvallisuuden tunteen puuttuminen. Tutkija oletti, että hän tulisi saamaan samankaltaisia vastauksia laatimaansa kyselyyn.

Tutkijan tekemän hypoteesin mukaan myynnin parissa toimivat henkilöt haluavat itse päästä vaikuttamaan omaan palkkaukseensa omalla työpanoksellaan. Tutkijan hypoteesia tukee Rubanovitshin ja Valorinnan tekemä teos, (2009, 107) jossa he käsittelevät provisiopalkkausta tarkemmin. Heidän mielestään provisiopalkkaus on yksi keinoista, jolla työntekijöiden motivaatiota olisi mahdollista kasvattaa. Provisioon perustuva palkkaus on lisääntynyt erityisesti yksityisellä sektorilla olevien toimijoiden keskuudessa sen houkuttelevuuden sekä ansaintamahdollisuuksien vuoksi. Nykyään provisiopalkkaus on yksi yleisimmistä palkitsemisen keinoista. Palkitsemisella pyritään myös sitouttamaan nykyiset työntekijät yritykseen sekä houkuttelemaan uusia työntekijöitä hakeutumaan yrityksen palkkalistoille. Tulee kuitenkin muistaa, että jokainen työntekijä on erilainen, sillä heidän arvonsa ja ajatusmaailmansa eroavat toisistaan. Nämä edelle mainitut asiat vaikuttavat siihen, millälaisen palkitsemisen henkilö kokee palkitsevana. (Viitala 2007, 139–141; Kauhanen 2015, 119, 139; Ylikorkala & Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 119–122; Kamensky 2014, 175; Nieminen & Tomperi 2008, 151–152.)

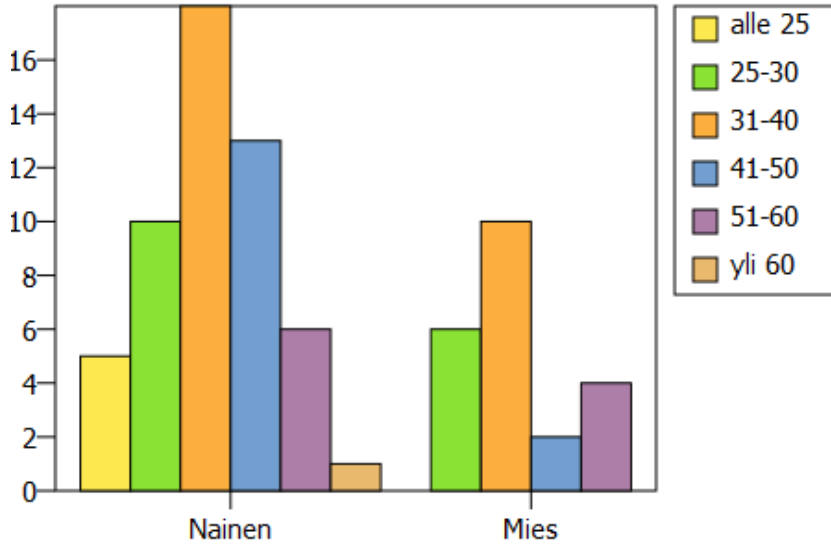
4.3.2 Esihenkilöille suunnattu kysely

Tutkija loi esihenkilöille suunnatun kyselyn, jonka tarkoituksena oli selvittää heidän ajatuksiaan siitä, miten he kokevat myyntijohtamisen kulttuurin, kuinka kuormittavaksi esihenkilötyö koetaan, saavatko he tarpeeksi tukea, ohjausta sekä valmennusta esihenkilötyönsä suorittamiseksi. Lisäksi esihenkilöt kohtaavat työssään paljon erilaisia haasteita, joita tutkija halusi myös selvittää. Lisäntyneen etätöyön vaikutuksia haluttiin tiedustella myös heidän näkökulmastaan; kuinka se on vaikuttanut alaisten valmentamiseen ja johtamiseen. Oulun Osuuspankissa työskentelee tällä hetkellä 13 esihenkilöä, joista 7 vastasi kyselyyn. Tämä tarkoittaa, että potentiaalisista vastaajista 53.85 % vastasi kyselyyn. Kyselyssä käytettiin pääsääntöisesti avoimia kysymyksiä, sillä tutkija halusi pitää kyselyn vapaamuotoisempana, jotta esihenkilöiltä saadut vastaukset voisivat vahvistaa henkilöstölle suunnatun kyselyn hypoteeseja ja johtopäätöksiä.

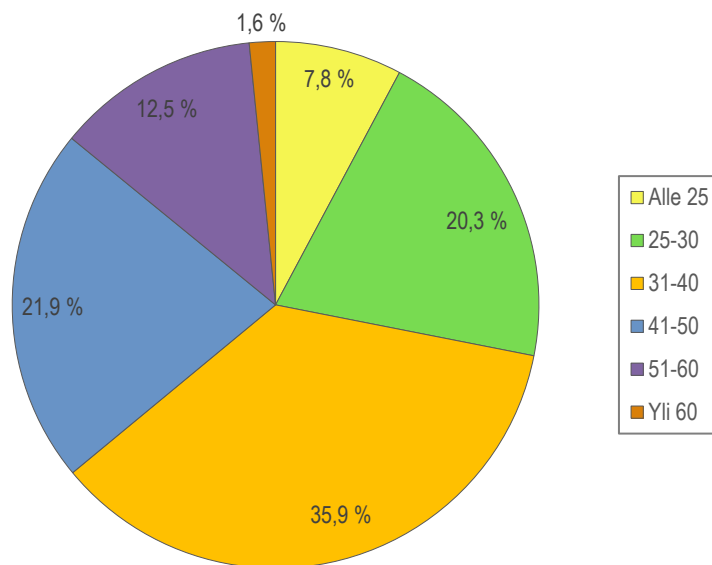
Teoriapohjassa käsitellään kattavasti myyntikulttuuria, myyntijohtajan roolia ja ominaisuuksia, valmentamista sekä etäjohtamista. Tutkija on rakentanut esihenkilöille suunnatun kyselyrunгон vanhan teoriapohjan ympärille: esihenkilöillä ja heidän toiminnallaan, osaamisellaan, tunnetaidoillaan ja valmennusosaamisellaan on suuri merkitys myyntijohtamisen näkökulmasta. He voivat suoraan tai välillisesti vaikuttaa koko yrityksen myyntikulttuuriin ja kuinka myyntijohtaminen koetaan työyhteisössä. On ehdottoman tärkeää varmistaa heidän osaamisensa lisäksi myös heidän henkiset voimavaransa, johon ajankäytöllä on suora vaikutus. Tutkija oletti, että henkilöstö kokee, etteivät he saa riittävästi tukea esihenkilöiltään, joka voisi olla suora seuraus heidän omasta kiireestään ja jopa puutteellisista työkaluista ja keinoista vähentää heidän omaa kuormitustaan. Esihenkilökyselyssä kartoitetaan laajasti esihenkilöiden kokemia kuormitusta, haasteita ja millaisista asioista he karsivat ensimmäisenä, mikäli ajankäytöllisiä haasteita esiintyy. Tutkija on suunnitellut kyselyrunгон siten, ettei se sulje pois vastauksia. Suurin osa kysymyksistä on tämän vuoksi avoimia kysymyksiä, mutta mukana on muutamia monivalintakysymyksiä ja lineaarinen kysymys kuvaamaan esihenkilötyön kuormittavuutta riittävän asteikon (1–10) avulla.

TUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN TULKINTA

4.4 Henkilöstölle suunnatun kyselyn tulokset

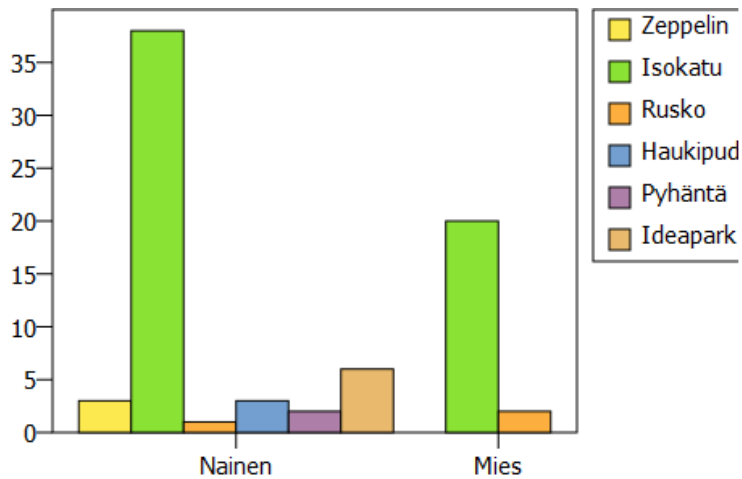


KUVIO 11. Vastaajien sukupuoli- ja ikäjakauma. (=64)



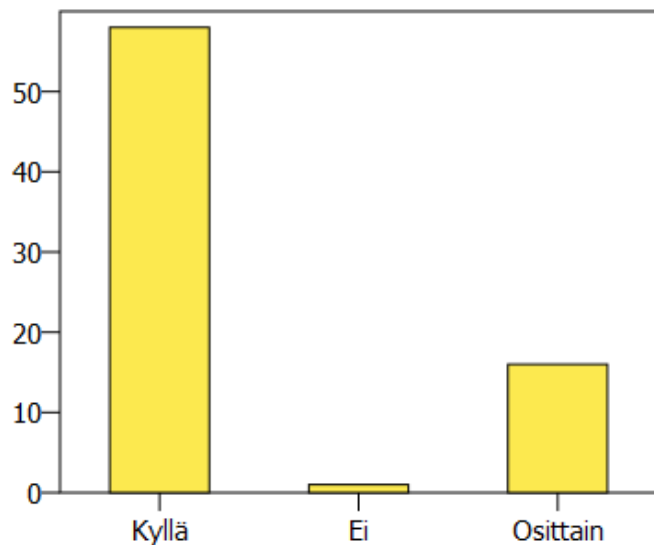
KUVIO 12. Vastaajien ikäjakauma. (=64)

Henkilöstölle suunnattuun kyselyyn vastasi yhteensä 64 henkilöä, joista 53 vastaajaa oli naisia ja 11 miehiä. Prosentuaalisesti miesten osuus vastanneista oli ainoastaan 17.2 %. Miesten alhaisesta vastausmäärästä voitaisiin päätellä, että yrityksessä työskentelee enemmän naisia, kuin miehiä. Suurin osa vastaajista on iältään 31–40- vuotiaita. Prosentuaalisesti vastaajista eniten oli 31–40- vuotiaina (35.9 %) ja toiseksi eniten 41–50- vuotiaita (21,9 %). Alle 25- vuotiaiden sekä yli 60- vuotiaiden osuus vastaajista oli yhteenlaskettuna ainoastaan 9.4 %. Edellä mainitut asiat ovat hel- posti todettavista **kuvioista 11 ja 12**. Kyselyyn vastanneista henkilöistä suurin osa työskentelee Isokadulla, joka on Oulun Osuuspankin pääkonttori. Isokadulla työskentelevien osuus on 75 % vastanneista. Lisäksi **kuvion 13** myötä voidaan todeta, että kyselyyn vastanneet miehet työsken- televät Isokadun sekä Ruskon toimipaikoissa. Toimipaikoissa työskentelee vähemmän henkilöitä, kuin Isokadulla, joka vaikuttaa suoraan vastausten jakautumiseen konttoreiden kesken.



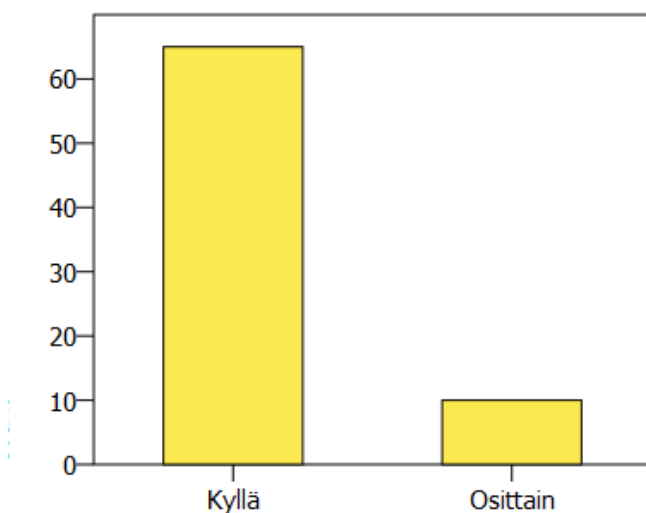
KUVIO 13. Vastaajien sukupuoli- ja toimipaikkajakauma. (=64)

Suurimmalla osalla vastaajista on tiedossaan Oulun Osuuspankin strategia ja siihen liittyvät perus- tekijät, kuten **kuvioista 14** voidaan todeta. Vastaajista 75 % kertoi tietävänsä Oulun Osuuspankin strategian ja sen perustekijät kokonaisuudessaan. Vastaajista 23.4 % kertoi tietävänsä strategian ainoastaan osittain ja 1.6 % vastaajista kertoi, ettei tiedä strategiaa lainkaan.

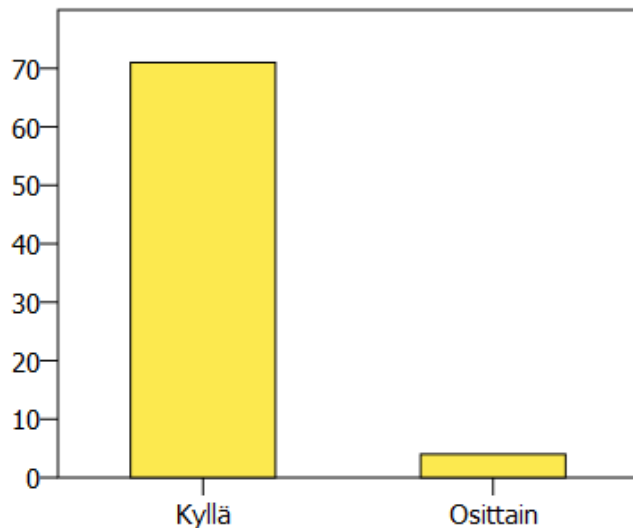


KUVIO 14. Onko sinulla tiedossasi Oulun Osuuspankin strategia ja siihen liittyvät perustekijät? (=64)

Kuviosta 15 käy ilmi, että 84.4 % vastaajista kertoi tietävänsä omalle tiimilleen asetetut tavoitteet. Tiimikohtaiset tavoitteet olivat laajemmin vastaajien tietoisuudessa kuin koko Oulun Osuuspankkia koskeva strategia ja sen perustekijät, jotka on esitetty **kuviossa 14**. Tästä voitaisiin päätellä, että tiimikohtaisista tavoitteista keskustellaan esihenkilöiden ja omaan tiimin kuuluvien henkilöiden kanssa enemmän kuin strategiasta. Tiimikohtaiset tavoitteet myös nostetaan todennäköisemmin keskusteluun henkilökohtaisia tavoitteita käsitellessä. Henkilökohtaisista tavoitteista voitaisiin todeta, että niistä viestitään selkeästi yrityksessä eniten, sillä vastaajista 93.8 % kertoi tietävänsä omat tavoitteensa kokonaisuudessaan. Tämä on mahdollista havainnollistaa **kaaviosta 16**.



KUVIO 15. Onko sinulla tiedossasi oman tiimisi tai yksikkösi yhteiset tavoitteet kuluvalle vuodelle? (=64)



KUVIO 16. Onko sinulla tiedossasi omat tavoitteesi kuluvalle vuodelle? (=64)

Vastaajilta kysyttiin avoimen kysymyksen avulla, miksi he olivat vastanneet strategiaa ja tavoitteita koskeviin kysymyksiin "Ei" tai "Osittain". Vastaajat kertoivat tiedonpuutteen johtuvan mm. seuraavista tekijöistä:

- Ei ole riittävästi aikaa asioiden opiskeluun tai läpikäymiseen.
- Strategiaa ja tavoitteita käsiteltäessä käytetään liian monimutkaisia käsitteitä tai käsiteltävät kokonaisuudet ovat liian laajoja. Koko pankin strategia on laaja kokonaisuus, jonka myötä pankkitasoisten lukujen sisäistäminen on vaikeaa.
- Strategian peruselementit ovat yleisluontoisia; hankala hahmottaa konkreettiset tavoitteet.
- Strategiaa ja laajempia pankkia koskevia tavoitteita käsitellään usein palavereissa yhteisesti. Strategiaan ja tavoitteisiin liittyvä tieto on saataville hankalasti. Näistä tietoa on pieniä määriä useissa eri paikoissa. Vastaajat ehdottivat niiden koostamista yhteen paikkaan.
- Keskitytään enemmän henkilökohtaisiin tavoitteisiin strategian tai tiimitavoitteiden sijaan.
- Painotetaan liikaa myyntitavoitteita, jolloin strategian tai muiden tavoitteiden tiedottaminen jää vähäiseksi, eivät tule kaikkien tietoisuuteen.
- Strategiaa tai tavoitteita koskevat muutokset tulevat julkisiksi nopealla aikataululla. Näiden muutoksista voisi tehdä selkeän ilmoituksen Intraan tai Teams-kanavalle oman ryhmän etuseinälle.
- Työnkuvan tuomat muutokset tavoitteissa, uudet tavoitteet eivät ole selkeästi tiedossa.
- Omaan panostukseen tai haluun muistaa strategiaan liittyviä asioita; henkilökohtaiset tavoitteet koetaan tärkeämmiksi muistaa, sillä ovat lähempänä omaa jokapäiväistä tekemistä.

”Luotan siihen, että jos täytän omat tavoitteet niin samalla omalta osalta varmistan tiimin ja koko pankin tavoitteisiin pääsyn. Siksi varsinkin koko pankin tavoitteet tuntuvat liian kaukaisilta enkä jaksakaan vaivata päätä ja muistaa niitä kovinkaan tarkasti.”

Vastaajilta myös tiedusteltiin, miten he kokevat heille asetetut tavoitteet. Vastaajat kertoivat tiivistetysti seuraavaa:

- Suurin osa vastaajista kokee tavoitteet motivoivina, selkeinä ja mahdollisena saavuttaa, kun tekee työtehtävänsä hyvin.
- Yksittäiset vastaajat kokivat asetetut tavoitteet liian korkeiksi ja että ne ovat hankalasti saavutettavissa. Osa vastaajista kertoi tavoitteiden olevan liian korkeat nykyiseen palkkatasoon nähden.
- Pankin sisäisissä tukitoiminnoissa työskentelevät vastaajat kertoivat tavoitteiden olevan epäselviä, sillä heidän työtehtävänsä ovat hyvin laajoja. Sisäisissä tukitoiminnoissa työskentelevät vastaajat toivovat tavoitteiden selkeyttämistä ja uudelleen asetantaa.
- Koko pankkia koskevat tavoitteet ovat vain osittain vastaajien tiedossa. Koko pankkia koskevat tavoitteet ovat yleisellä tasolla ymmärrettävissä, mutta käytännön tasolla haasteellisia ymmärtää. Omat ja tiimin tavoitteet ovat selkeämpiä ja vaikuttavat suoraan työntekijöiden palkitsemiseen.
- Osa vastaajista kokee tavoitteet epätasa-arvoisina, sillä ne eivät huomio yksilökohtaisia eroja työtehtävissä, vaikka teoriassa tehdään samaa työtä.

Vastaajilta kysyttiin, kuinka he kokevat tavoitteisiin liittyvän palkitsemisen sekä palautteen saamisen omasta tekemisestään. Seuraavat asiat korostuivat vastauksissa laajemmin:

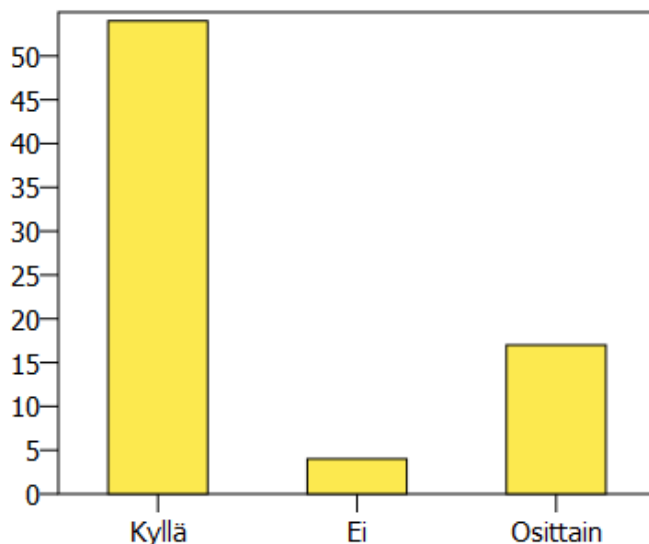
- Osa vastaajista kokee palkitsemisen riittävänä ja kohtuullisena. Lisäksi suurin osa vastaajista kokee saavansa riittävästi palautetta työstään. Useat ovat korostaneet palautteen saamisen lisäävän työmotivaatiota ja kannustavan onnistumaan. Palkitseminen antaa myös tunteen, että työyhteisössä heitä arvostetaan.
- Osa vastaajista kokee, etteivät saa riittävästi palkitsemista työtehtäviinsä nähden. Palautetta tekemisestä saadaan usein vain onnistumisten yhteydessä. Erityisesti palautteen saaminen on vastaajien mielestä vähentynyt viime vuosina.

- Pankin sisäisissä tukitoiminnoissa tehdään paljon ”ei myynnillistä” työtä, jota ei oteta huomioon tavoitteissa. Osa vastaajista toivoo, että tukitoimintojen palkkausta tai palkitsemista tarkasteltaisiin uudelleen tämä näkökulma huomioiden.
- Työyhteisön avointa ilmapiiriä on korostettu, sillä työkavereilta saatu palaute on tärkeässä asemassa työssä jaksamisessa ja motivoinnin ylläpitämisessä. Lisäksi pienet, tiimiä haastavat kilpailutyypiset kampanjat on koettu kannustavina virallisten tulospalkitsemisten ohella.
- Osalla tiimeistä tavoitteet ovat tiimikohtaisia, toisilla henkilökohtaisia tai sekä- että. Tämä asia koettiin epätasa-arvoisena palkitsemisen yhteydessä.

”Tavoitteiden saavuttaminen ja sen myötä tuleva palkitseminen on minulle liki yhtä tärkeää kuin kuukausipalkan saaminen. Lasken bonukset osaksi palkkaa. Palautteen saaminen on myös tärkeää ja koen, että palaute auttaa minua suoriutumaan työstä paremmin ja saavuttamaan tavoitteeni.”

”Koen tavoitteisiin liittyvän palkitsemisen tärkeänä ja se on yksi motivaatiota lisäävä tekijä työssäni. Usein pohdin asioita, joiden avulla voin vaikuttaa tavoitteisiin ja niihin voisi useamminkin palata matkan varrella.”

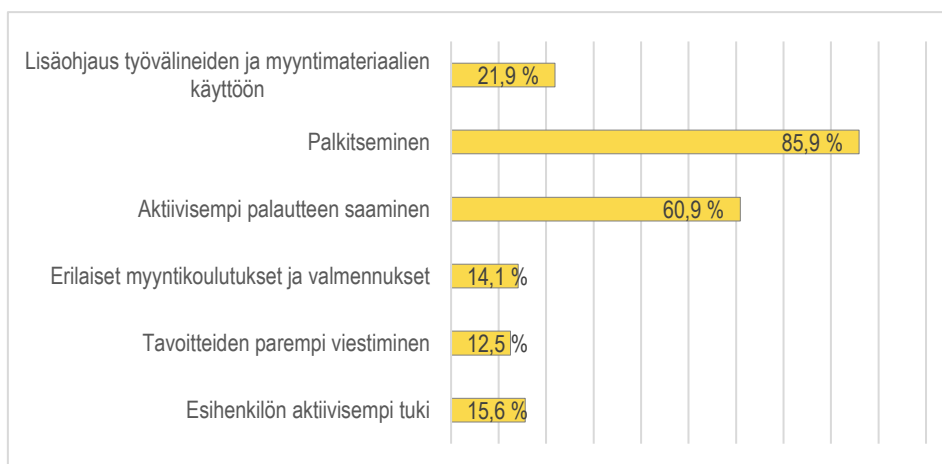
”Palautteet ovat hyvin myyntiin ja tavoitteisiin keskittyviä. Tavoitteisiin liittyvä palkitseminen toimii hyvin ja motivoi silloin kun tavoitteet ovat saavutettavissa, kuten tällä hetkellä on.”



KUVIO 17. Koetko saavasi tarpeeksi tukea työyhteisöltäsi ja esihenkilöltäsi tavoitteiden saavuttamiseksi? (=64)

Henkilöstöltä tiedusteltiin avoimen kysymyksen avulla, mistä johtuu, etteivät he koe saavansa tarpeeksi tukea työyhteisöltään tai esihenkilöltään tavoitteidensa saavuttamiseksi. Vastaajat kertoivat seuraavasti:

- Työ on hyvin hektistä, eikä jatkuvan kiireen vuoksi ole tarpeeksi työrauhaa. Työrauhan puuttuessa on hankala keskittyä tuloksen tekemiseen ja myynnilliseen työhön, kun aikaa joutuu käyttämään muihin arkisiin asioihin. Lisäksi esihenkilöitä ei kehdattaisi häiritä edellä mainittujen tekijöiden vuoksi, sillä tiedetään, että heilläkin on paljon tekemistä.
- Esihenkilöiden läsnäolon puute ja heidän omien työtehtäviensä tuoma kiire koetaan heikentävänä tekijänä. Osa vastaajista kokee, etteivät he saa riittävästi palautetta esihenkilöltään. Esihenkilövalvonnat ja tulosten etenemisen seuranta koetaan joissakin tapauksissa motivaatiota laskevana, sillä koetaan, että usein unohdetaan arjessa tapahtuva ei-myyntillinen työ. Vastauksista nousi kuitenkin enemmän ilmi se, että vastaajat haluaisivat tarkastella tavoitteidensa täyttymistä useammin ja systemaattisemmin esihenkilöiden toimesta. Lisäksi koettiin, että palautetta esihenkilöiltä haluttaisiin saada yleisestikin enemmän riippumatta siitä, onko se sävyllään positiivista tai negatiivista.
- Osa vastaajista nosti esille tavoitteiden tuomat haasteet; tiimin toiminta on muuttunut henkilökohtaiseksi tekemiseksi, eikä panosteta yhteiseen tekemiseen yhtä paljon kuin ennen, kun tavoitteet olivat tiimipainotteisempia. Lisäksi ei-myyntillinen työ omat haasteet tavoitteiden saavuttamiselle, sillä palkitsemis- ja tavoitejärjestelmä ei tue ei-myyntillisen työn tekemistä.



KUVIO 18. Tavoitteiden saavuttamista tukevat toimenpiteet. (=64)

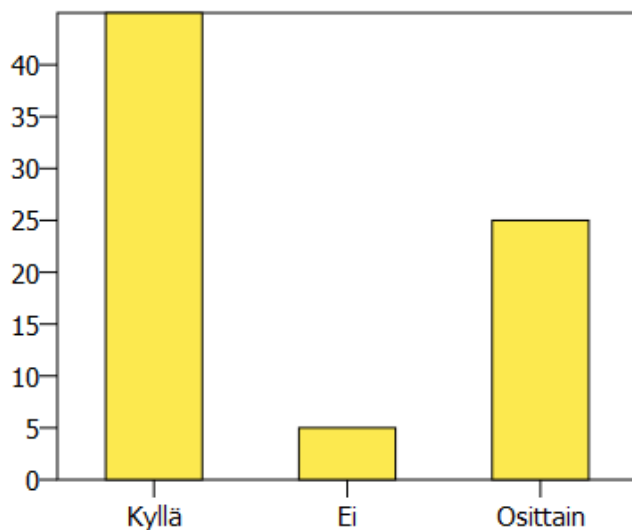
Henkilöstöltä tiedusteltiin, mitkä toimenpiteet auttaisivat heitä saavuttamaan tavoitteensa paremmin. **Kaaviossa 18** on kuvattu 6 eniten vastauksia saanutta toimenpidettä. Edellä mainittujen toimenpiteiden lisäksi vastaajat kertoivat seuraavien toimenpiteiden auttavan heitä tavoitteidensa saavuttamisessa:

- Panostettaisiin myös ei- myynnillisiin asioihin.
- Sparrausta olisi saatavilla enemmän työkavereiden kesken, mutta myös ylemmältä taholta.
- Saataisiin enemmän positiivista palautetta omasta työstään; kiitos hyvän työn tekemisestä lisäisi arvostuksen tunnetta, joka auttaisi tavoitteiden saavuttamisessa.
- Mahdollisuus oppia tuloksellisesti onnistuvilta työkavereilta käytännön tasolla. Mahdollisuus siirtää ei- myynnillistä taustatekemistä esimerkiksi pankin sisäisille tukitoiminnoille.
- Toimivat ja ajan tasalla olevat sovellukset. Helpottaisi oman tekemisen seuranta, kun esimerkiksi raportointi olisi ajantasaista.
- Toimintatapojen selkeyttäminen ja toimivuuden varmistaminen.
- Koko pankkia koskevien tavoitteiden ja tavoitemittareiden säännöllinen seuranta ja mahdollisten toimintatapojen yhteinen läpikäyminen.
- Kiireen helpottaminen.
- Myyntitavoitteiden parempi asetanta työtehtävät huomioiden. Selkeämmät pelisäännöt esimerkiksi myynnillisten aikojen jakautumiseen tiimiläisten kesken.
- Mahdollisuus tehdä työtä enemmän etänä.
- Paremmat työvälineet. Esimerkiksi mahdollisuus 2 näyttöön omalle työpisteelle.
- Työrauhan antaminen; ei liikaa tekemistä, jotta kerkeää hoitaa työtehtävät rauhassa.

Vastaajilta tiedusteltiin, minkälaista valmennusta he tarvitsisivat, jotta he pääsisivät helpommin asetettuihin tavoitteisiin. Vastaajat nostivat avoimissa vastauksissaan esille seuraavia asioita:

- Vastaajat haluavat saada enemmän konkreettisia esimerkkejä, mitä tulisi tehdä eri tavalla tai mitä heiltä halutaan.
- Valmennuksien osalta vastaajat nostivat tärkeäksi sen, että valmentajan tulisi tietää, millaista työtä pankissa konkreettisesti tehdään. Pankkikokemuksen omaavan henkilön on helpompi tuoda konkreettisia esimerkkejä valmennuksiin. Konkretiaa voitaisiin tuoda esimerkiksi myyntiin liittyvillä harjoituksilla ja kollegoiden konkreettisen työn seuraamisena.
- Toivotaan enemmän aikaa sparrailla työkavereiden kesken. Lisäksi työkaverien työn tekemistä haluttaisiin seurata, jotta siitä voisi oppia uusia toimintatapoja.

- Konkreettisia myyntitilanteita voisi käydä jälkepäin läpi ja analysoida niitä.
- Myyntivalmennuksiin voisi tuoda mukaan ajantasaista näkökulmaa; miten nykyisessä markkinatilanteessa voidaan myydä tuotteita asiakkaille.
- Tiimin yhteiset ideoinnit; miten voidaan vaikuttaa omaan tekemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen.
- Esimiehen tuki ja seuranta. Seurannassa voisi tarkastella tulosten näkökulmasta anonyymisti, mihin itse sijoittuu suhteessa muun tiimin tekemiseen
- Uudet työntekijät saavat ajantasaisen tiedon tullessaan taloon koulutuksien yhteydessä. Sama tieto ei kantaudu samalla tavalla vanhemmille työntekijöille, joten näitä asioita olisi hyvä kerrata myös vanhemman henkilöstön kanssa valmennuksissa.
- Pienryhmäsparrailut.
- Valmennusta ajankäyttöön ja kalenterin hallintaan.
- Vuorovaikutustaitoja korostavat valmennukset



KUVIO 19. Voisivatko esihenkilöt toimia jatkossa etäpainotteisesti? (=64)

Vallitsevan pandemiasta vuoksi asiakaskohtauksia sekä esihenkilöiden kanssa pidettyjä valmennuskeskusteluita on jouduttu siirtämään hyvin pitkälti etäkanaviin. Vastaajilta tiedusteltiin, ovatko lisääntyneet etäkohtaukset vaikuttaneet heidän suoriutumiseensa heikentävästi. Miltei kaikki vastaajat kertoivat, etteivät lisääntyneet etäkohtaukset ole vaikuttaneet heidän suoriutumiseensa heikentävästi. Vastaajat kokevat lisääntyneen etätöiden ja etäkohtaamisten lisänsen työhön jouston mahdollisuutta ja mielekkyyttä. Asiakaskohtauksia haluttaisiin jatkossakin toteuttaa osaltaan kasvotusten, sillä asiakkaiden tarpeiden kartoittaminen ja eleiden tulkitseminen on helpompaa, kuin

etäkanavissa. Osalla vastaajista etäkohtaukset ovat lisänneet työn tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Osa vastaajista kuitenkin kokee lisääntyneen etätöiden ja etäkohtaamisten etäännyttävän muista, joka pidemmän päälle voi heikentää suoriutumista ja työhyvinvointia.

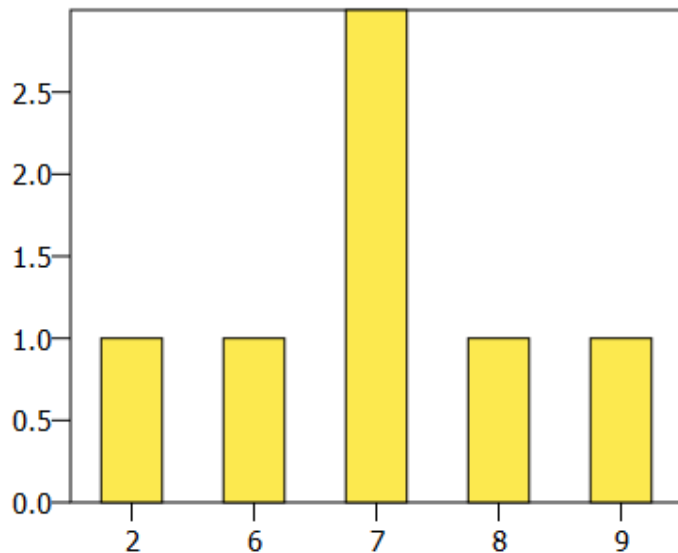
Vastaajat korostivat vastauksissaan esihenkilökohtaamisten tärkeyttä. Heidän mielestään hyvä ja luottamuksellinen esihenkilösuhde on toimivan etävalmentamisen lähtökohtana. Vaikka osa valmennushetkistä pidettäisiin jatkossakin etänä, vastaajat toivovat myös osan esihenkilökohtaamista tapahtuvan edelleen kasvotusten. Tämä mahdollistaisi heidän mielestään luottamuksellisen ja hyvän esihenkilösuhteen luomisen, joka mahdollistaa etäkohtaukset tulevaisuudessakin. Vaikka esihenkilöä ei näkisikään jatkuvasti kasvokkain, tulisi hänen pystyä näyttämään alaisilleen olevan aistisesti kiinnostunut alaisistaan ja heidän hyvinvoinnistaan.

”... Minulla on hyvä ja luottamuksellinen suhde esimieheeni ja saan häneltä tukea tarvittaessa. Koen, että keskinäinen luottamus on tässä avainasemassa. Toki, tiimi tarvitsee myös kasvokkain kohtauksia ja niiden järjestämisessä on mielestäni esimiehellä iso rooli.”

” Ehkä tapaamiset ovat jääneet etäisemmiksi, ei pääse samalla tavalla luomaan henkilökohtaista suhdetta omaan esimieheeni. Olisi tärkeä, että henkilökohtaisempi suhde syntyisi, koska se madaltaisi kynnystä keskustella asioista, pyytää neuvoa ja saada/vastaanottaa palautetta.”

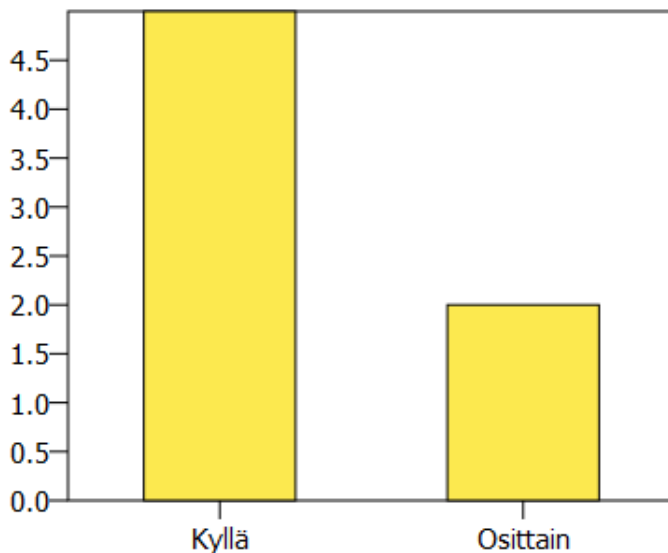
4.5 Esihenkilöiden kyselyn tulokset

Esihenkilöille suunnattuun kyselyyn vastasi 7 henkilöä, kun kokonaisotanta olisi ollut 13. Toisin sanoen 53.85 % esihenkilöistä vastasi heille osoitettuun kyselyyn. Esihenkilöille suunnatussa kyselyssä heiltä tiedusteltiin avoimien kysymyksien kautta, millaisena he kokevat myyntijohtamisen kulttuurin Oulun Osuuspankissa. Esihenkilöt kertoivat vastauksissaan myyntijohtamisen kulttuurin olevan olennaisessa osassa myyntijohtajien arjessa. Myyntijohtamisen kulttuuri työyhteisössä on heidän mielestään vahva ja uusiutuva; työyhteisössä on siirrytty tulosjohtamisesta kohti työn tekemisen johtamista. Myyntijohtajalta odotetaan enemmän valmentavaa otetta kuin aiemmin. Myyntijohtamisen kulttuurissa on myös kehitettävää; esihenkilöiden välille pitäisi lisätä yhteistyötä ja jakaa hyväksi todettuja käytäntöjä tehokkaammin.



KUVIO 20. Kuinka kuormittavaksi koet esihenkilötyön omalta osaltasi? (=7)

Esihenkilöiltä tiedusteltiin asteikon 1–10 (1; Ei kuormita minua lainkaan, 10; Erittäin kuormittava) avulla, kuinka kuormittavaksi he kokevat oman työnsä. Kuten **kuvioista 20** voidaan päätellä, esihenkilöt kokevat työnsä suhteellisen kuormittavaksi. Vastauksista 42.9 % nousi asteikolla 1–10 kohtaan 7.



KUVIO 21. Koetko saavasi työyhteisöltä riittävästi tukea ja ohjausta esihenkilötyön tekemiseksi?(=7)

Suurin osa esihenkilöistä kokee saavansa työyhteisöltään riittävästi tukea ja ohjausta esihenkilötyön tekemiseksi, kuten **kaaviosta 21** voidaan päätellä. Esihenkilöistä 71,4 % vastasi saavansa

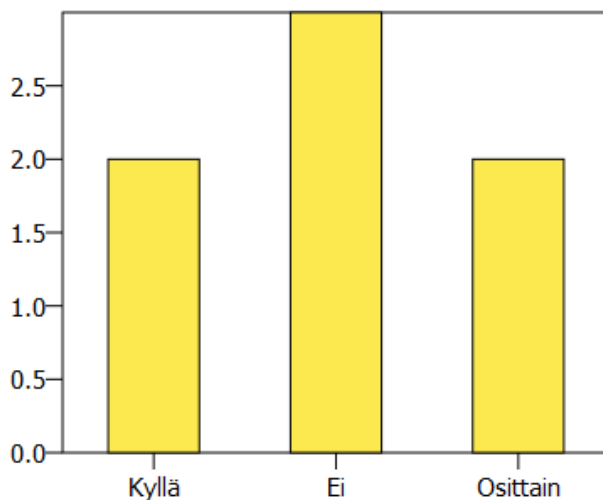
riittävästi tukea ja ohjausta esihenkilötyönsä suorittamiseksi, kun taas 28.6 % vastaajista kertoi kaipaavansa lisää tukea ja ohjausta esihenkilötyön suorittamiseksi. Tämän lisäksi esihenkilöiltä tiedusteltiin avoimen kysymyksen avulla, millaista tukea he kaipaisivat työyhteisöltään, jotta voisivat suorittaa esihenkilötyönsä paremmin. Esihenkilöt kertoivat vastauksissaan kaipaavansa enemmän aikaa sparratakseen muiden esihenkilöasemassa työskentelevien kollegoiden kanssa, jolloin parhaat käytännöt tulisivat kaikkien tietoisuuteen. Tämä mahdollistaisi laadukkaampaa ja yhteneväisempää tekemistä esihenkilöiden välillä. Lisäksi he kaipaivat enemmän mahdollisuuksia työtehtävien delegoimiseksi eteenpäin muille tahoille. Myyntijohtamiseen käytettävä aika on rajallista ja joskus esihenkilöt joutuvat priorisoimaan työtehtäviä sen mukaan, mitä ennätetään tekemään ja jättämään niin sanotusti turhimmat tekemättä. Lisäksi esihenkilöt toivovat työyhteisön tarjoavan heille mahdollisuuden osallistua OP Ryhmän ulkopuolisiin valmennuksiin, jotka tukisivat heidän omia tarpeitaan.

Esihenkilöiltä tiedusteltiin avoimen kysymyksen avulla, mistä työtehtävistä he karsivat ensimmäisenä, mikäli heillä on ajankäytöllisiä haasteita. Esihenkilöt kertoivat karsivansa turhista palaverista, joihin jättävät osallistumatta ja kuuntelevansa sen jälkikäteen tallenteelta tai valtuuttavansa jonkun toisen edustamaan heitä palaverin aikana. Lisäksi he joutuvat priorisoimaan omia työtehtäviään tärkeysjärjestykseen; he joutuvat jättämään osan työtehtävistään jopa tekemättä saadakseen tärkeimmät työtehtävät suoritetuksi. Usein pidemmän tähtäimen suunnittelutyö jätetään vähemmälle sekä omat verkkokurssit siirretään myöhemmälle ajankohdalle. Osa esihenkilöistä kertoi, etteivät he kiireen takia pidä juurikaan kahvitaukoja työpäivän aikana tai jutustele kollegoiden kanssa työpäivän aikana. Osa esihenkilöistä kertoi karsivansa myös omista harrastuksistaan, jotta ehtisivät hoitamaan työtehtävänsä.

Nykypäivän esihenkilötyössä valmentaminen ja valmentajan rooli on noussut entistäkin tärkeämpään asemaan. Esihenkilöiltä tiedusteltiin, millaisia haasteita he kokevat valmentamiseen ja valmentajan rooliin liittyen. Esihenkilöt kertoivat vastauksissaan haluavansa olla alaistensa arjessa enemmän läsnä, jotta he pystyisivät näkemään heidän todellisen tilanteensa. Erilaiset havainnointit sekä puheluiden kuunteleminen helpottavat tätä. Osassa tiimeissä alaisten vaihtuvuus aiheuttaa haasteita valmentamisen näkökulmasta tarkasteltuna; kun aletaan saamaan valmennuksellisia onnistumisia, alainen siirtyy uusiin työtehtäviin talon sisällä. Ajankäytöllisiä haasteita korostettiin useissa vastauksissa; kuinka aika saataisiin riittämään mahdollisimman monelle sitä tarvitsevalle, kuinka valmentaminen varioidaan jokaisen alaisen mukaan, vertaisoppimista pitäisi tehdä systemaatisemmin. Lisäksi korostettiin sitä, kuinka muu arjen tekeminen vie esihenkilöltä aikaa, jolloin

omalle tiimille ja alaisille jää liian vähän aikaa valmentamisen näkökulmasta. Lisäksi alaisten innostusta pitäisi saada ylläpidettyä valmennusprosessin aikana.

Esihenkilöitä tiedusteltiin kokevatko he tarvitsevansa lisää valmennusta esihenkilötyön suorittamiseksi paremmin erillisellä suljetulla sekä avoimella kysymyksellä. Kuten **kuvio 22** nähdään, vastaukset esihenkilöiden kesken ovat jakautuneet suhteellisen tasaisesti. Esihenkilöistä 42.9 % kokee, etteivät he tarvitse enempää valmennusta, kun taas 28.6 % esihenkilöistä kertoi kaipaavansa ehdottomasti valmennusta ja 28.6 % vastaajista kertoi tarvitsevansa osittaista valmennusta. Esihenkilöt kertoivat avoimessa kysymyksessä tarvitsevansa valmennusta ajankäytön hallintaan, ristiriitojen ratkaisemiseen, enemmän vertaisoppimista kollegoiden kesken, ryhmän valmennuksia esimerkiksi urapolkua ajatellen sekä kuinka he voisivat luoda systemaattisuutta yhdessä tekemiseen ja parhaiden käytäntöjen jakamiseen.



KUVIO 22. Koetko tarvitsevasi lisää valmennusta esihenkilötyön suorittamiseksi paremmin? (=7)

Esihenkilöiltä tiedusteltiin avoimen kysymyksen avulla, onko lisääntynyt etätö vaikuttanut alaisten valmentamiseen ja johtamiseen. Esihenkilöt nostivat esille seuraavia asioita:

- Alaisia ei tule kohdattua yhtä spontaanisti kuin aiemmin. Yritetään huolehtia siitä, että jokaisen alaisen kanssa ollaan säännöllisesti tekemisissä ja kysellään kuulumisia.
- Alaisia ei tule nähtyä kasvokkain yhtä usein. Yhteydenpito on siirtynyt suurimmaksi osaksi etäkanaviin.

- Valmennuskeskustelut onnistuvat hyvin etäkanavissa Teams- sovelluksen välityksellä. Havainnointi ja tekemisen suunnittelu on aiheuttanut koronatilanteen muuttuessa jatkuvasti. Ei voi ennakoida, paljonko lähihavainnointia päästään tekemään vai joudutaanko havainnointia tekemään etänä kyseisenä ajankohtana.
- Kasvokkain tapahtuville kohtaamisille on edelleen tarvetta, etenkin jos halutaan käydä läpi hyvinkin henkilökohtaisia asioita tai pyritään keskustelemaan toimintaa korjaavista toimenpiteistä.
- Alaisten kuulumisten kyselyyn käytetään tietoisemmin enemmän aikaa. Alaisten ja asiakkaiden kanssa käydyt yhteistapaamiset ovat vaihtuneet erilaisten tallenteiden tarkasteluun ja niiden analysointiin. Yhteenkuuluvuuden ja tiimihengen luomiseen kiinnitettävä enemmän huomiota kuin aiemmin.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen teoriapohjassa käsiteltiin laajasti myyntiä, myyntijohtamista, myyntijohtajan ominaisuuksia sekä etäjohtamista. Tutkimus oli laaja kokonaisuus, jonka myötä teoriapohjaan panostettiin. Laaja teoriapohja mahdollisti tarkan henkilöstön sekä esihenkilöiden kyselyrunгон tekemisen ilman, että vastauksien laajuutta olisi jouduttu rajaamaan. Toisin sanoen avoimesti toteutetut kyselyt mahdollistivat mahdollisimman laaja-alaiset ja totuudenmukaiset vastaukset, joka oli yksi tutkimuksen tavoitteista.

Tehty tutkimus pyrki vastaamaan henkilöstön osalta seuraaviin kysymyksiin:

- Onko henkilöstöllä tarpeeksi tietoa strategiasta ja sen perustekijöistä, yhteisistä ja omista tavoitteistaan
- Saako henkilöstö tarpeeksi tukea esihenkilöltään
- Onko henkilöstöllä tarpeeksi koulutusta ja osaamista sekä tukea myyntityön suorittamiseksi
- Onko henkilöstöllä riittävät työkalut asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi
- Kuinka henkilöstö kokee lisääntyneen etätyön muutokset myyntijohtamisen osalta ja kuinka paljon esihenkilöt voisivat jatkossa työskennellä etänä

Ennen kyselyn julkaisemista tutkija teki erilaisia hypoteeseja saatavista vastauksista. Tutkija oletti, että toimeksiantajalla hyödynnetään suurimmaksi osaksi suoritusjohtamismallia toiminnassaan, joka voisi johtaa siihen, että vastaajat eivät olisi täysin tietoisia toimeksiantajan strategiasta ja siihen perustekijöistä tai yhteisistä tavoitteista. Tehtyä hypoteesia suoritusjohtamismallin käyttämisestä vahvisti Johanna Backmanin ja Sirkku-Maaria Karvisen tekemä tutkimus (2020), jossa tutkittiin, miten OP Ryhmässä johdetaan myyntiä ja millaisilla toimenpiteillä esihenkilöt voisivat parantaa alaistensa suoriutumista myynnin saralla. Tutkimuksesta käy kuitenkin ilmi, että OP Ryhmässä toteutetaan laajemmassa kuvassa suoritusjohtamista, jossa on mukana tavoitejohtamisen sekä transformationaalisen johtamisen ominaisuuksia ja toimintatapoja. Transformationaaliselle johtamismallille on tyypillistä, että johto pyrkii kohottamaan alaisten motivaatiota erilaisin keinoin. Lisäksi transformationaalisen johtamisen työskentelemään yhteisen edun saavuttamiseksi, joka onkin yksi tärkeä perustekijä (arvo) Oulun Osuuspankissa. (Hautala 2005, 16–17; OP Oulu 2021k.) Tavoite-

johtamisessa pyritään johtamaan suoritusta ja asetettuja tavoitteita, jotka ovat myös helposti mitattavissa. Tavoitejohtamismallissa sarrutaan usein johtamaan lukumääräisiä suorituksia, eikä niinkään suorituksen laatua. (Seeck 2012, 182; Ashdwn 2014, luku 1.) Nykypäivänä tulisi kuitenkin keskittyä enemmän valmentavaan johtamisotteeseen, jossa johdetaan enemmänkin ihmisiä, kuin heidän toimintaansa. Valmentava johtamisote olisi tutkijan mielestä hyvä tavoite jatkoa ajatellen, sillä se on eteenpäin vievä, tulevaisuuslähtöinen tapa johtaa strategisten tavoitteiden avulla ja mahdollistaa hyvän tulevaisuuden kuvan rakentamisen, yhdessä. Valmentava ote myös antaa uusia valmiuksia esihenkilötyölle ja johtamiselle. Tätä johtopäätöstä tukee myös Tomi Isohookanan ja Heidi Vakkurin (2021) tekemä tutkimus Oulun Osuuspankille, jossa käsiteltiin tarkemmin esihenkilöosaamista ja pankkialan muutoksia.

Kun tarkastellaan henkilöstön tietämystä Oulun Osuuspankin strategiasta ja sen perustekijöistä niin voitaisiin sanoa sen olevan hyvällä mallilla, sillä 75 % vastaajista kertoi tuntevansa yrityksen strategian ja siihen liittyvät perustekijät. Saadut tulokset kuitenkin osoittavat tässä olevan myös puutteita, sillä 23.4 % vastaajista tiesi strategian ja sen perustekijät ainoastaan osittain ja 1.6 % vastaajista kertoi, etteivät tiedä näitä lainkaan. Tutkija muodosti ennen vastausten saamista hypoteesin, että henkilöstöllä on liian vähän aikaa laajempien kokonaisuuksia opiskeluun ja sisäistämiseen. Tiimikohtaiset ja omat tavoitteet olivat lähes kaikkien vastaajien tietoisuudessa, josta voitaisiin päätellä, että niitä käydään esihenkilöiden toimesta aktiivisemmin läpi alaisten kanssa käytävissä keskusteluissa. Henkilöstö kertoi, etteivät he tiedä edellä mainittuja asioita kokonaisuudessaan johtuisi siitä, ettei niiden läpikäymiseen anneta riittävästi aikaa, strategiaa ja tavoitteita käsitellessä käydään läpi liian laajoja kokonaisuuksia, sillä niiden hahmottaminen kerralla voi olla haastavaa. Henkilöstö myös ehdotti, että strategia ja tavoitteita koskevat asiat voitaisiin jatkossa koostaa yhteen paikkaan, josta ne olisivat helposti saatavilla, jota myös tutkija kannattaisi jatkoa ajatellen. Henkilöstö nosti vastauksissaan useammassa kohdassa kiireen ja sen, ettei uusien asioiden opiskeluun ole riittävästi aikaa. Tähän kannattaisi myös kiinnittää huomiota, jottei henkilöstön päivittäinen työkuorma pääsisi kasvamaan liian suureksi. Liian hektinen ja kiireinen työ voi aiheuttaa työmotivaation ja jaksamisen laskemista pitkällä aikavälillä.

Tutkija oletti henkilöstön nostavan vastauksissaan esille riittämättömän palkkauksen, liian vähäisen palautteen saamisen sekä valmennusten tarpeellisuuden myös tulevaisuudessa. Finanssialalla palkitsemisen määrään vaikuttavat erilaiset säädökset ja sääntely, joka vaikuttavat omalta osaltaan palkkaukseen ja palkitsemiseen määrään. Toisin sanoen pankit eivät pysty suoraan vaikuttamaan

palkitsemisen määrään tämän takia. Henkilöstön vastaukset vahvistivat tutkijan tekemän hypoteesin oikeaksi, sillä vastauksista nousi selkeästi ilmi tyytymättömyyttä tavoitteita, palkitsemista ja palautteen saamista kohtaan. Varsinkin sisäisissä tukitoiminnoissa tavoitteet ja niitä koskeva palkitseminen koettiin epätasa-arvoisena. Asia ei kuitenkaan ole täysin mustavalkoinen, sillä osa vastaajista koki tavoitteet selkeinä, nykyisen palkitsemisen kohtuullisena ja kertoivat saavansa riittävästi palautetta esihenkilöiltään ja kollegoiltaan. Näitä asioita voisi tulevaisuudessa tarkastella omana erillisenä tutkimuksenaan. Vastauksissa korostui positiivisesti työyhteisön avoin ilmapiiri ja sen tuoma merkitys työssä jaksamisessa ja motivaation ylläpitämisessä. Yhteistyötä tiimien ja eri toimintojen välillä voisi jatkossa korostaa entisestään.

Koronapandemia on omalta osaltaan kiihdyttänyt etätyöhön siirtymistä. Etätyöskentelyllä on positiivisia, kuin negatiivisiakin puolia, sillä jokainen on yksilö ja kokevat etätyön eri tavalla. Tutkija oletti etätyömahdollisuuden kuitenkin lisäävän henkilöstön viihtyvyyttä ja työmotivaatiota. Tutkija myös tiedosti, että osa vastaajista tulisi kokemaan lisääntyneen etätyön negatiivisena asiana, sillä kasvokkain tehtävät kohtaamiset antavat mahdollisuuden inhimillisempään kohtaamiseen ja ne ovat suurimmalle osalle luontevampia kanavia toimia. Tutkimustulokset vahvistivat tutkijan tekemän hypoteesin, sillä osa vastaajista toivoisi pystyvänsä tulevaisuudessa työskentelemään täysipainotteisesti etänä, osa haluaisi olla osittain etänä ja jotkut kokevat toimistotyöskentelyn sopivan heille parhaiten. Henkilöstö kuitenkin nosti fyysisten esihenkilökohtaamisten tärkeyden esille vastauksissaan. Henkilöstö kokee, että mikäli esihenkilökohtaamiset olisivat jatkuvasti etänä, eivät he pääsisi luomaan luottamuksellista ja henkilökohtaisempaa suhdetta esimieheensä. Lisäksi koetaan, että esihenkilön läsnäolon puute kielisi kiinnostuksen puutteesta alaista kohtaan, joka vaikuttaisi suoraan alaisen työhyvinvointiin. Tämä onkin asia johon esihenkilöiden tulisi kiinnittää jatkossa enemmän huomiota ja pyrkiä järjestämään myös kasvokkain olevia kohtaamisia alaistensa kanssa.

Henkilöstöltä tiedusteltiin suljettujen sekä avoimien kysymysten avulla kokevatko he saavansa riittävästi tukea työyhteisöltään ja omalta esihenkilöltään tavoitteidensa saavuttamiseksi. Vastaajista 70,3 % kertoi asioiden olevan yrityksessä hyvällä tasolla. Rubanovitsch ja Aalto toteavat kirjassaan (2008, 36) esihenkilöillä olevan kaikki edellytykset menestyäkseen omassa tehtävässään, kunhan he muistavat kuunnella, kannustaa ja kiittää alaisiaan hyvin tehdystä työstä. Kuuntelu, kannustaminen ja kiittäminen muodostavat myyntijohtamisen kolmen k:n muistisäännön. Tämä voisikin olla esihenkilöille hyvä ohje nuora tulevaisuutta ajatellen. Tutkimuksessa ilmenneiden asioiden valossa voisi sanoa, että henkilöstö kokee esihenkilöiden läsnäolon vähäisyyden olevan yksi asioista, johon

olisi hyvä kiinnittää jatkossa enemmän huomiota. Henkilöstö kokee, että esihenkilön oma kiire vaikuttaa suoraan heidän suoriutumiseensa, sillä esihenkilöt eivät pysty tarjoamaan alaisilleen tarpeeksi tukea ja kannustusta. Myös esihenkilöt kertoivat omissa vastauksissaan joutuvansa kiireen vuoksi priorivoivansa niin sanotusti turhista työtehtävistä, jotka jätetään jopa toisinaan tekemättä kiireen takia. Osa esihenkilöistä myös kertoi joutuvansa karsimaan omista kahvitaustoistaan, kollegoiden kanssa käytävistä keskusteluista sekä omista harrastuksistaan, jotta saisivat oman esihenkilötyönsä suoritettua. Tähän tulisi kiinnittää tulevaisuudessa eniten huomiota, kuinka esihenkilöiden työkuormaa saataisiin helpotettua, sillä se vaikuttaa myös suoraan alaisten hyvinvointiin ja työmotivaatioon. Henkilöstö kertoi vastauksissaan kaipaavansa enemmän palautetta omasta työstään, joka myös parantaisi heidän tuloksiaan tulevaisuudessa.

Henkilöstöltä tiedusteltiin, saavatko he tarpeeksi koulutusta ja valmennusta myyntityönsä suorittamiseksi. Henkilöstö toivoo tulevaisuudessa saavansa enemmän koulutuksia, joissa pankkialan tarkemmin tunteva henkilö voisi kertoa konkreettisia esimerkkejä ja vinkkejä, kuinka myyntiä voisi parantaa ja omaa toimintaa kehittää tulosten parantamiseksi. Kollegoiden keskistä oppimista ja sparrauksen merkitystä korostettiin vastauksissa kovasti. Osa vastaajista kokee myös, että työvälineiden käyttöön panostava ohjaus auttaisi, jonka jälkeen tähän ei tarvitsisi käyttää arjessa paljon aikaa.

5.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tässä osiossa käsitellään tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä tekijöitä. Luotettavuudella tarkoitetaan tutkimuksesta saatujen tulosten toistettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta tulisi arvioida koko tutkimusprosessin ajan, ei ainoastaan tuloksia analysoitaessa. Tutkija on ottanut luotettavuuden huomioon tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tehdyssä tutkimuksessa käytettiin ensisijaisesti kvantitatiivista tutkimusta mutta kvalitatiivista tutkimusta käytettiin tukemaan kvantitatiivista tutkimusta. Kvantitatiivinen tutkimuksella on paljon erilaisia menettelytapoja, joiden avulla tutkija pääsee hyödyntämään erilaisia mittareita, joilla tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida. Koska tehdyssä tutkimuksessa käytettiin kahta tutkimustapaa, tutkimuksen tuloksia on arvioitu validiteetin, reliabiliteetin sekä vakuuttavuuden näkökulmista. Edellä mainituista näkökulmista huolimatta tutkimusta tehdessä tärkeintä on aina sen käyttökelpoisuus. Käyttökelpoisuudella tarkoitetaan, että tutkimuksesta saatavan tiedon tulee olla hyödyllisyyden lisäksi myös todenmukaista. Kvantitatiivi-

sessä tutkimuksessa kokonaisluotettavuutta arvioidaan tehdyn tutkimuksen pätevyyden ja luotettavuuden näkökulmista. (Vilka 2005, 123; Toikko & Rantanen 2009, 121–123; Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 231–233.)

Kun tarkastellaan tarkemmin, mitä validiteetilla tarkoitetaan, voitaisiin sen sanoa tarkoittavan pätevyyttä. Pätevyydellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä selvittää juuri niitä asioita, joita tutkimuksella haluttiin konkreettisesti selvittää. Pätevyydellä tarkoitetaan tutkimuksessa käytettyjen mittausten ja tutkittavan ilmiön välistä suhdetta. Kyseisten tietojen tulee olla verrattavissa todelliseen ja jo olemassa olevaan tietoon. Validiteetti on myös mahdollista jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisestä validiteetista puhuttaessa tarkoitetaan konkreettista syy-seuraussuhdetta. Tutkimusta tehdessä tutkijoiden tulisi kyetä näyttämään esittämänsä väitteet todeksi. Tämän lisäksi heidän pitää pystyä perustelemaan ratkaisunsa. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tulosten todellisuutta, eli paikkaansa pitävyyttä käytännön tasolla ja populaatiossa. Kvantitatiivisen tutkimuksen perimmäisenä ajatuksena on pystyä osoittamaan, että tutkimuksesta saadut tulokset ovat siirrettävissä kohderyhmään. Kun tutkimuksessa arvioidaan validiteettia, tulisi ymmärtää, että menetelmät eivät välttämättä täysin vastaa sitä, mitä tutkijat ovat etukäteen ajatelleet. Muun muassa kyselylomakkeiden vastauksien osalta tulee ottaa huomioon se, ovatko vastaajat todella ymmärtäneet kysymykset niin kuin tutkijat ovat sen mieltäneet. Lisäksi tutkijan tulee arvioida, ovatko vastaajien vastaukset varmasti rehellisiä ja totuudenmukaisia. Tutkimuksen validiutta voidaan parantaa käyttämällä useita erilaisia menetelmiä, jota kutsutaan triangulaatioksi. (Vilka 2005, 123; Kananen 2017, 75–77; Toikko & Rantanen 2009, 121–123; Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 231–233.) Tämän vuoksi tutkija on päätenyt kahden erilaisen tutkimusmenetelmän hyödyntämiseen toisiaan täydentäen.

Tutkimuksessa tarkasteltiin luotettavuutta reliabiliteetin näkökulmasta. Reliabiliteetti ilmaisee, miten luotettavasti ja toistettavasti tutkimuksessa on voitu mitata haluttua ilmiötä. Lyhyesti reliabiliteetin voisi sanoa tarkoittavan tulosten mittauksen tarkkuutta, eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja kuinka tutkimustulokset ovat uudestaan toistettavissa. tarkoittaa tulosten tarkkuutta eli mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja mittaustulosten toistettavuutta. Mikäli tutkimus toteutettaisiin uudestaan ja mitattaisiin saman vastaajan kohdalla, saataisiin täysin sama mittaus-tulos, vaikka tutkija olisi eri. Tutkimuksen reliabiliteetti voidaan varmistaa usein eri keinoin. (Vilka 2005, 123; Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Varmistaakseen tutkimuksen reliabiliteetin tutkija käytti paljon aikaa ja panostusta henkilöstön ja esihenkilötason kyselylomakkeiden luomiseen. Kaikki kyselyiden kysymykset merkattiin pakollisiksi, jonka myötä kyselyssä ei olisi päässyt etenemään ilman,

että kaikkiin kohtiin vastattiin. Tutkija tiedosti, että tämä johtaisi vastauksiin kuten ”olen jo vastannut kysymykseen”. Tutkija otti tämän huomioon vastauksia analysoitaessa jättämällä nämä vastaukset huomiotta. Kyselylomakkeiden sisältöä pohdittiin tutkimusta koskevissa seminaareissa ja saadun palautteen myötä tutkija päätti muokata jo aiemmin tekemiään kyselylomakkeita. Tämän jälkeen tutkija suoritti neljä koetestausta. Koetestausten jälkeen tutkija muokkasi kyselylomakkeita huomattujen virheiden pohjalta varmistaakseen kyselyiden toimivuuden, selkeyden ja toistettavuuden. Vastaukset kerättiin anonymisti, jonka myötä tutkija oletti vastausten olevan rehellisiä ja totuudenmukaisia. Tutkija ymmärtää, ettei pysty vaikuttamaan vastausten luotettavuuteen enempää ja on mahdollista, että kysymyksiin ei ole vastattu täysin totuudenmukaisesti. Tutkija kuitenkin olettaa, että hänen oma osallisuutensa organisaatioon työntekijänä kannustaisi vastaajia rehellisyyteen ja vastausten aitouteen.

Kvalitatiivisesta tutkimusta käytettäessä törmätään usein vakuuttavuuden käsitteeseen. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkijan tulisi pystyä kertomaan tarkasti kaikki tutkimuksen eri vaiheet. Tätä voitaisiin pitää kvalitatiivisen tutkimuksen yhtenä kulmakivenä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa itse tutkimustulos katsotaan luotettavaksi, kun saadut tulokset on analysoitu ja raportoitu tarkasti. Tutkijan on pystyttävä kertomaan, millaisilla perusteilla hän on valinnut käytetyt lähestymistavat ja erilaiset menetelmät tutkimusta toteutettaessa. Näiden lisäksi tutkijan tulisi avoimesti todentaa käyttämänsä aineisto ja siihen perustuva argumentaatio. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt ja mahdollinen toimeksiantaja luottavat siihen, että aineistoa on kerätty mahdollisimman totuudenmukaisesti ja sitä on käsitelty laadukkaasti. Tutkimuksen uskottavuudesta puhuttaessa tarkastellaan lähemmin tutkijan toimintaa. Tutkijan tulee olla rehellinen tekemänsä tutkimuksen suhteen, sillä hänen oma rehellisyytensä on tärkeässä osassa luotettavuutta arvioitaessa. (Toikko & Rantanen 2009, 123–124; Puusa & Juuti 2020, 175; Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 231–233.) Tutkija on perustellut kaikki tekemänsä valinnat jokaisessa tutkimusvaiheessa sekä tutkija on panostanut laajaan tietoperustaan. Laaja tietoperusta on mahdollistanut osaltaan tutkimuksen luotettavuuden, sillä ne tulevat tehtyä tutkimustulosta. Tutkimuksen aihe on merkityksellinen tutkijalle, sillä se tukee tutkijan tulevaisuutta ja urakehitystä. Tutkija on myös itse kiinnostunut tekemästään tutkimusaiheesta. Kuten Toikko & Rantanen (2009, 124) kertovat kirjassaan sitoutumisen vaikuttavan kehittämisprosessin luotettavuuteen. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta, sillä mitä enemmän tutkija on sitoutunut tutkimukseen, sitä luotettavampia tulokset ovat. Lisäksi toimeksiantaja on sitoutunut työhön, sillä se tukee myös toimeksiantajan tulevaisuutta kehitysehdotusten myötä.

Tutkija on varmistanut tutkimuksen anonymiteetin, sillä hän käsittelee tutkimustuloksia hienovaraisesti ja luotettavasti. Tutkija on kerännyt vastaajista taustatietoja, mutta tutkimustuloksia käsiteltäessä on varmistettu vastauksien käsittely niin, ettei taustatietojen perusteella vastausta voida yhdistää yhteenkään vastaajaan. Lisäksi tutkimuksen liitteeksi vastauksia ei lisätä, sillä vastaukset katsotaan toimeksiantajan osalta mahdollisesti haitallisiksi. Tätä käsitellään tarkemmin tutkimuksen **osiossa 5.1**. Henkilöstölle suunnatuissa kyselyissä kartoitettiin vastaajien taustatietoja, sillä taustatietojen ajateltiin mahdollistavan yleistysten tekemisen eri toimipaikkojen kesken, mutta vastaus-ten vähäisen määrän takia tutkimustuloksia käsitellään yleisellä tasolla eikä toimipaikkoja eritellä. Tutkija nosti tutkimukselle oleellimmat ja toistetuimmat vastaukset, jonka tutkija varmisti vastaukset luokittelemalla. Tutkija jätti huomioimatta vastauksista yksittäiset asiat, jotka eivät olleet tutkimuksen ja tutkimustuloksen kannalta merkittäviä. Suoria lainauksia käytettiin haluttujen tuloksien korostamiseen. Tutkija varmisti, ettei suorien lainauksien käyttö vaaranna vastaajan anonymiteettiä. Ainoastaan alkuperäinen vastaaja voisi tunnistaa itsensä lainauksesta.

Tutkija arvioi tutkimuksen toistettavuutta ja yleistettävyyttä vastausmäärien perusteella. Henkilöstöstä 29.09 % vastasi heille suunnattuun kyselyyn ja esihenkilökyselyyn vastasi 53.85 % vastaajista. Henkilöstölle suunnattuun kyselyyn vastanneet henkilöt olivat suurimmaksi osaksi naisia, joten sukupuolten välisiä eroja ei voitu tarkastella lähemmin tai tehdä yleistyksiä. Tutkija otti huomioon henkilöstölle suunnattua kyselyä tehdessään sen, että kohderyhmässä on enemmän naisia kuin miehiä, joten sukupuolia koskeva ero vastauksissa oli ennustettavissa. Tutkija kuitenkin toivoi saavansa molempiin kyselyihin enemmän vastauksia, jonka myötä vastausprosentit jäivät tutkijan mielestä alhaiseksi. Tämän vuoksi tutkimuksesta saadut vastaukset eivät ole yleistettävissä. Avoi-miin kysymyksiin saadut vastaukset olivat kuitenkin hyvin samankaltaisia keskenään, jonka myötä voitaisiin sanoa perusjoukon tietämyksen olevan hyvä. Tutkimuksessa ei juurikaan ilmennyt vastauksia, jotka olisivat olleet tietyllä tavalla painottuneita. Tällaisia vastauksia ovat esimerkiksi ”En osaa sanoa” tai ”En ymmärrä kysymystä”. Edellä mainitut asiat huomioiden voitaisiin sanoa kyselyiden olleen onnistuneita ja kysymyksien laadukkaita.

5.2 Tutkimuksen eettisyys

Tässä osiossa tarkastellaan lähemmin tutkimuksen eettisyyttä, sillä kehittämistyötä tehdessä eettiset tekijät tulee ottaa aina huomioon. Kehittämistyössä on kuitenkin kyse inhimillisestä toiminnasta, jonka myötä eettisten sääntöjen huomioinen tieteen sekä tekemisen kannalta on tärkeää

yrittämissään. (Ojasalo ym. 2018, 48–49.) Jo tutkimusaihetta valittaessa on otettava eettisyys huomioon, sillä tutkimusaiheen valinta itsessään on jo eettinen kysymys. Tämän lisäksi käytettyjen menetelmien ja analyysitapojen pitää täyttää tutkimuksille laaditut laadulliset, yleiset vaatimukset. Tutkimus ei myöskään saa pitää sisällään tutkittaville henkilöille tai muille tutkimukseen liittyville henkilöille haitallisia vaikutuksia. Tutkimuksen tavoitteen tulisi synnyttää hyviä vaikutuksia tutkimuksessa mukana oleville henkilöille ja tahoille. Tutkimusaihetta valittaessa on otettava huomioon, kenen ehdoilla tutkimusaihe on valittu ja miksi tutkimusta lähdetään ylipäätään tekemään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 153–154; Puusa & Juuti 2020, 175.) Tutkija on ottanut kyseiset asiat huomioon ja näihin asioihin on otettu kantaa jo tutkimusaihetta muodostaessa. Tutkimusaihe valikoitui tutkijan omasta kiinnostuksesta aihetta kohtaan, mutta myös toimeksiantajan toiveesta tutkimusaiheelle. Tutkija on huomionnut tutkimuksessa myös toimeksiantajaa koskevia maineriskejä sekä muita tekijöitä, jotka saattaisivat olla toimeksiantajalle haitallisia. Tutkija on käyttänyt toimeksiantajan julkisiksi määriteltyjä aineistoja, jotka toimeksiantajan viestintäyksikkö on luonut. Varmistukseksi toimeksiantajaa mahdollisesti koskevien haittavaikutusten minimoinnista toimeksiantajan palveluksessa oleva asiakkuus- ja viestintäjohtaja on lukenut tutkimuksen ja varmistanut, ettei toimeksiantajaa koskevia haittavaikutuksia ole.

Kun tarkastellaan hyvän tieteellisen käytännön loukkauksia, niillä tarkoitetaan tutkijoiden omaa toimintaa, joka on epärehellistä sekä epäeettistä. Kyseinen toiminta on harmillista tieteellistä tutkimusta tarkasteltaessa ja pahimmassa tapauksessa voi jopa mitätöidä tutkimuksella aikaan saadut tulokset. Tällaisia loukkauksia voivat olla esimerkiksi piittaamattomuus hyvää tieteellistä käytäntöä kohtaan tai jopa konkreettinen vilppi. Tutkijat voivat vähätellä toisten tutkijoiden työpanosta sekä osuutta tutkimuksessa tai tutkijat voivat viitata puutteellisesti aiemmin tehtyihin tutkimuksiin tai julkaisuihin. Tutkimusmenetelmiä voidaan käyttää huolimattomasti ja tästä johtuva harhaanjohtava raportointi sekä vääristellyt tulokset ja luvattomasti lainatut tulokset havainnoidaan tutkimuksessa totuutena. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 151; Tutkimuseettinen neuvottelulautakunta 2012, 8–9.) Tutkija on ottanut huomioon ajantasaiset ohjeet viittaamiseen sekä tarkastanut tehdyt lähdeviittaukset useaan otteeseen. Lisäksi tutkija on pystynyt perustelemaansa tutkimusta koskevat valinnat liittyen käytettyihin menetelmiin ja lähestymistapoihin. Tutkija on myös raportoinut näiden käytöstä asianmukaisesti ja varmistanut aineistoja koskevat käyttöoikeudet kerätessään aineistoja.

Tieteellinen tieto perustuu tiettyihin periaatteisiin, jotka huomioiden tutkimus tehdään. Muu tiedeyhteisö arvioi tehdyn tutkimuksen ja onko asetettuja periaatteita noudatettu tutkimusta tehdessä. Näitä periaatteita ovat riippumattomuus, avoimuus ja toistettavuus. Lisäksi tieteellinen tutkimus ei

voi olla eettisesti hyväksyttävä ja luotettava, mikäli tutkimusta ei ole suoritettu näiden periaatteiden mukaisesti. HTK- ohjeistus käsittelee tarkemmin tutkimuksen eettisyyttä. Kyseisen ohjeistuksen tavoitteena on edistää hyvää tieteellistä käytäntöä mutta myös loukkaavien tieteeseen kohdistavien epäilyjen nopeaa, oikeudenmukaista käsittelyä. (Tutkimuseettinen neuvottelulautakunta 2012, 4, 6; Kehittämiskeskus opinkirjo.)

Tutkimuseettinen neuvottelulautakunta (2012, 4, 6) esittää HTK- ohjeistusta tarkemmin omassa oppaassaan. Tutkija on huomionnut tutkimusta toteuttaessa tiedeyhteisön tunnustamat toimintatavat (rehellisyys, huolellisuus, tarkkuus) kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Lisäksi tutkimuksessa sovelletaan määriteltyjen kriteerien mukaisia, eettisesti kestäviä tiedonhankinta- tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tutkija noudattaa menetelmissä vastuullisuutta ja avoimuutta. Lisäksi tutkija on ottanut huomioon muiden tutkijoiden työt ja heidän saavutuksensa asianmukaisella tavalla. Tutkija on varmistanut, että viittaukset heidän tekemiinsä tutkimuksiin on toteutettu asianmukaisesti ja kunnioittavasti. Lisäksi tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu tieteellisen tietoa koskevien vaatimusten edellyttävällä tavalla. Tutkimusprosessin alussa on sovittu tutkijan ja toimeksiantajan kanssa erilaisista oikeuksista tutkimusta koskien, sekä tekijänoikeuksista ja siihen liittyvistä periaatteista, vastuista ja velvollisuuksista ja kuinka aineistoa säilytetään nämä asiat huomioon ottaen. Lisäksi tutkija on ottanut huomioon tietosuojaan liittyvät asiat ennen tutkimuksen aloittamista.

6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli päästä kartoittamaan Oulun Osuuspankin henkilöstön ja esihenkilöiden mielteitä nykyisen myyntijohtamisen tilanteesta. Saatujen tulosten perusteella toimeksiantajalle tehtiin kehittämissuhteita tulevaisuutta varten. Tutkimus toteutettiin kahta tutkimustapaa hyödyntäen, jonka myötä saadusta tuloksista saatiin mahdollisimman totuudenmukaisia.

Tehty tutkimus eteni pääpiirteittäin tehdyn suunnitelman mukaisesti. Kuitenkin tutkijan henkilökohtaisessa elämässä koetut muutokset hidastivat tutkimuksen tekemistä. Tästä huolimatta tutkimuksen voisi sanoa onnistuneen aikataulumuutoksista huolimatta. Tutkija toivoi saavansa tutkimukseensa enemmän vastauksia, jonka myötä olisi ollut mahdollista verrata enemmän toimipaikkojen välisiä eroja. Alhaisten vastausmäärien vuoksi tutkimus toteutettiin yleisellä tasolla siten, että siinä käsiteltiin kaikkia Osuuspankin toimipaikkoja yhtenä kokonaisuutena. Tutkija kuitenkin kokee saatujen tulosten vastaavan tutkimuskysymyksiin ja saaneensa riittävästi tietoa johtopäätösten ja kehitysideoiden luomiselle. Jälkeenpäin mietittäessä tutkija olisi antanut vastaajille enemmän aikaa. Tutkija myös kuuli vastausten saamisen jälkeen, että kaikki esihenkilöt eivät olleet tietoisia kyselystä, vaikka tutkija oli toimittanut kyselylomakkeen kaikille vastattavaksi.

Tutkija toteutti tutkimuksen varsin itsenäisesti, sillä ohjaavan opettajan kanssa tavattiin niin kutsuissa pakollisissa seminaareissa. Tutkijan oma perehtyneisyys ja kiinnostus tehty tutkimusta kohtaan näkyy tässä asiassa varsin hyvin. Tehty tutkimuksen mahdollisti tutkijan oman ammatillisen kehityksen ja tutkija kokee, että tehdystä työstä on hänelle apua tulevaisuuden urakehitystä ajatellen. Tutkija myös kokee, että on pystynyt luomaan toimeksiantajalle hyvän ja merkityksellisen työn. Tutkimuksen lopullinen hyödyntäminen jää toimeksiantajan vastuulle ja kuinka he jatkossa panostavat tutkimuksessa nousseisiin aiheisiin.

LÄHTEET

Ashdown, Linda 2014. Performance Management. Kogan Page Limited.

Autio, Aija-Riikka 2019. Yritys- ja maatalousasiakkaat- tiimin toiminnan kehittäminen. Centria- ammattikorkeakoulu. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö. Hakupäivä 03.04.2022. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/166859/Autio_Aija-Riikka.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Avey, James, Avolio, Bruce J. & Luthans, Fred 2011. Experimentally Analyzing the Impact of Leader Positivity on Follower Positivity and Performance. The Leadership Quarterly 22 (2), 282-294. Hakupäivä 09.02.2022. Elsevier SD Social Sciences -tietokanta. Vaatii käyttöoikeuden.

Backman, Johanna & Karvinen, Sirkku-Maaria 2020. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy. Liiketoiminnan johtamisen ja uudistamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö. Hakupäivä 07.02.2022. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/348364/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6%20Backman%20Karvinen%20JULKINEN.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16.–18. (uudistettu) painos. Helsinki: Edita. Hakupäivä 04.10.2021. Ellibs. Vaatii käyttöoikeuden.

Delbecq, Andre, House, Robert J., Sully de Luque, Mary & Quigley, Narda R. 2013. Implicit Motives, Leadership, and Follower Outcomes: An Empirical Test of CEOs. Journal of Leadership & Organizational Studies 20 (7), 7-24. Hakupäivä 09.02.2022. Researchgate.

Edinger, Scott 2014. Do You Have A World Class Sales Culture? Forbes. Hakupäivä 15.02.2022. <https://www.forbes.com/sites/scottedinger/2014/06/27/do-you-have-a-world-class-sales-culture/#424567831a3c>

Fredrickson, Barbara L. & Branigan, Christine 2005. Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. Cognition & Emotion 20 (3), 313-332. Hakupäivä 09.02.2022. EBSCOhost Business Source Premier -tietokanta. Vaatii käyttöoikeuden.

Fredrickson, Barbara L. & Levenson, Robert W. 1998. Positive Emotions Speed Recovery from the Cardiovascular Sequelae of Negative Emotions. *Cognition and emotion* 12 (2), 191-220. Hakupäivä 09.02.2022. EBSCOhost Business Source Premier -tietokanta. Vaatii käyttöoikeuden.

Finanssiala Ry. Tulevaisuuden finanssiala. Hakupäivä 03.02.2022. <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/tulevaisuuden-finanssiala.html>

Goleman, Daniel & Boyatzis, Richard 2008. Social intelligence and the biology of leadership. *Harvard business review* 86 (9), 74–136. Hakupäivä 09.02.2022. EBSCOhost Business Source Premier-tietokanta. Vaatii käyttöoikeuden.

Haapakoski, Kati & Niemelä, Anna & Yrjölä, Elina 2020. Läsä Etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent Oy. Hakupäivä 26.10.2022. Alma Talent. Vaatii käyttöoikeuden.

Heikkilä, Jaakko 2009. Kasva, välitä ja valmenna: Henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi. Helsinki: Helsingin seudun Kauppakamari.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. p. Helsinki: Edita.

Henkilöstöassistentti 12.10.2021. Teams- keskustelu.

Hernberg, Kaisa 2013. Asiantuntija epä mukavuusalueella: Kirja sinulle, joka inhoat myymistä. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, Sirkka, & Remes, Pirkko & Sajavaara Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita. Hakupäivä 08.02.2022. Ellibs Library. Vaatii käyttöoikeuden.

Hänti, Sirpa & Kairisto-Mertanen, Liisa & ja Kock, Heidi 2016. Oivaltava Myyntityö: Asiakkaana Organisaatio. Helsinki: Edita. Hakupäivä 05.09.2021. Ellibs. Vaatii käyttöoikeuden.

Ibarra, Herminia & Scoular, Anne 2019. The Leader as Coach. Harvard Business Review. Hakupäivä 07.11.2021. <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>

Isohookana, Tomi & Vakkuri, Heiki 2021. Muuttuva pankkiala- muuttuva johtaminen. Oulun ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK. Hakupäivä 09.02.2022. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/510721/Muuttuva%20pankkiala%20-%20Muuttuva%20johtaminen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Jobber, David & Lancaster, Geoff 2015. Selling and sales management. Harlow: Pearson education LTD.

Joki, Maritta 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari. Hakupäivä 15.09.2021. Ellibs. Vaatii käyttöoikeuden.

Järvinen, Pekka & Rantala, Jukka & Ruotsalainen, Petri 2014. Johda Suoritusta. Helsinki: Talentum. Hakupäivä 18.09.2021. Alma Talent. Vaatii käyttöoikeuden.

Kamensky, Mika 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum. Hakupäivä 04.10.2021. Ellibs. Vaatii käyttöoikeuden.

Kananen, Jorma 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, Juhani 2015. Esimies palkitsijana: aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Helsingin Kamari Oy. Hakupäivä 15.09.2021. Kauppakamari Ammattikirjasto. Vaatii käyttöoikeuden.

Kaplan, Robert & Norton, David 1992. The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. Harvard Business Review. Hakupäivä 17.09.2021. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

KEHA-keskus 2018. Finanssiala. Hakupäivä 03.02.2022. <https://kokeile.tyomarkkinatori.fi/ammattialat/Finanssiala/Finanssiala>

Kehittämiskeskus Opinkirjo. Tieteellinen tutkimus ja tutkimusstrategiat. Hakupäivä 01.11.2022. <https://opinkirjo.fi/tutkimuksen-perusteet/tutkimusprosessi/>

Kurvinen, Jarkko & Seppä, Mikko 2016. B2B-markkinoinnin ja -myynnin pelikirja: yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Helsinki: Kauppakamari. Hakupäivä 05.09.2021. Ellibs. Vaatii käyttöoikeuden.

Kytölä, Paavo. Mikä on Balanced Scorecard? Tasapainotetun mittariston eli tuloskortin neljä näkökulmaa. Hakupäivä 05.09.2021. <https://www.latotools.com/Balanced+Scorecard+Mika+on+tasapainotettu+mittaristo>

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologiateollisuus OY

Laine, Kalle 2015. Myynti on rikki: B-to-B-myyntin uusi aika. Helsinki: Talentum Pro.

Laine, Petteri 2008. Myynnin anatomia. Anna asiakkaan ostaa. Helsinki. Talentum.

Lehto, Sofia 2018. Muutos- ja asiantuntijamyynnin johtamisen yhdistäminen. Turun ammattikorkeakoulu. Myynnin johtaminen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö. Hakupäivä 06.04.2022. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/151584/Lehto_Sofia.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Löytänä, Janne & Korteso, Katleena 2011. Asiakaskokemus. Helsinki: Talentum.

Mack, Wendy 2021. Why Culture Eats Strategy for Breakfast. Hakupäivä 15.02.2022. <https://cultureiq.com/blog/why-culture-eats-strategy-for-breakfast/>

Manning, Gerald & Ahearne, Michael & Reece, Barry 2010. Selling today: Partnering to create value. Essex: Pearson education LTD.

Mellanen, Atte & Mellanen, Karoliina 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit: miten meitä tulisi johtaa. Jyväskylä: Atena. Hakupäivä 09.02.2022. Ellibs Library. Vaatii käyttöoikeuden.

Mäkinieniemi, Terhi 2019. Grow- malli valmentavan esimiehen vuorovaikutuksen tuki. Hakupäivä 01.01.2022. <http://terhimakiniemi.fi/grow-malli-valmentavan-esimiehen-vuorovaikutuksen-tuki/>

Määttä, Tapani 2016. Voittava myyntistrategia – myynnin johtamisen peruskivi. Artikkel. Kasvujohdaminen. Hakupäivä 15.09.2021. <https://kasvujohtaminen.com/2016/11/21/voittava-myyntistrategia-myyntin-johtamisen-peruskivi/>

Määttä, Tapani 2018. Myynnin johtaminen. Hakupäivä 26.09.2021. <https://kasvujohtaminen.com/myyntin-johtaminen/>

Nieminen, Timo & Tomperi, Sari 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOYpro.

Niskakangas-Markkanen, Anu & Oja, Risto 2021. Finanssialan ammattilaisena kehittyminen 2020-luvulla. Centria- ammattikorkeakoulu. Liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK. Hakupäivä 09.02.2022. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/506946/Niskakangas-Markkanen_Anu_ja_Oja_Risto.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Nurmi, Niko 2010. Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa. Hämeen ammattikorkeakoulu. Laskentatoimen ja rahoituksen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö. Hakupäivä 03.04.2022. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7238/nurmi_niko.pdf?sequence=1&isAllowed=y

OP Oulu 2021a. Strategia. Sisäinen lähde.

OP Oulu 2021b. Konttorit ja toimipaikat. Sisäinen lähde.

OP Oulu 2021c. Pankin esittely. Sisäinen lähde.

OP Oulu 2021d. Tervetuloa Oulun Osuuspankkiin! Sisäinen lähde.

OP Oulu 2021e. OP Ryhmän esittely. Sisäinen lähde.

OP Oulu 2021f. Oulun Osuuspankki lyhyesti. Sisäinen lähde.

OP Oulu 2021g. OP Oulun organisaatiokaavio. Sisäinen lähde.

OP Oulu 2021h. OP Oulu- Tässä lähellä sinua varten. Sisäinen lähde.

OP Oulu 2021i. Taitaja-stipendi on huomionosoitus pohjoiselle huippuosaamiselle. Hakupäivä 18.10.2021. <https://www.op.fi/web/op-oulu/taitaja>

OP Oulu 2020j. Tilinpäätös 2020. Hakupäivä 05.10.2021. <https://www.op.fi/documents/252715/252905/574000+Tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+ja+toimintakertomus+2020.pdf/f380b3b0-b198-cc84-619d-da62e0e86101>

OP Oulu 2021k. OP:n strategiset perustekijät. Sisäinen lähde.

OP Oulu 2021l. Ohjeiden luokitusjärjestelmä OP Ryhmässä. Sisäinen lähde.

OP Oulu 2021m. Visionamme on olla Suomen paras. Sisäinen lähde.

OP Ryhmä 2021a. Ryhmärakenne. Hakupäivä 05.10.2021. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi/ryhmarakenne>.

OP Ryhmä 2021b. Liiketoiminta-alueet. Hakupäivä 05.10.2021. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/liiketoiminta-alueet>.

OP Ryhmä 2021c. OP Ryhmä lyhyesti. Hakupäivä 5.10.2021. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti>.

OP Ryhmä 2021d. Historia. Hakupäivä 05.10.2021. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/oplyhyesti-historia>.

OP Ryhmä 2021e Strategia. Hakupäivä 05.10.2021. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia>.

Puusa, Aku & Juuti, Pauli. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki. Gaudeamus Oy.

Rajander-Juusti, Ritva 2012. Finanssialan kyvykkyydet 2020 – luotaus tulevaisuuteen. Helsinki: Finanssiala ry. Hakupäivä 09.02.2022. https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2012/01/Finanssialan_kyvykkyydet.pdf.

Ristikangas, Vesa, Aaltonen, Tapio & Pitkänen, Eeva 2008. Asiantuntijasta esimies: innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.

Rope, Timo 2004. 100 keinoa tehostaa myyntiä. Helsinki: WSOY.

Rope, Timo 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Helsinki: Infor.

Roune, Timo & Bristow, John & Terho, Harri 2011. Selling Results Solutions. Helsinki: Talentum Media Oy.

Rubanovitsch, Mika D. & Aalto, Elina 2008. Haasteena Myynnin Johtaminen. Helsinki: Imperial Sales.

Rubanovitsch, Mika D. & Valorinta, Ville 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Helsinki: Johtajatiimi.

Ruohomäki, Virpi 2020. Miljoona suomalaista loikkasi etätöihin. Työterveyslaitos. Hakupäivä 26.10.2022.

Rötkin, Laura 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum. Hakupäivä 15.09.2021. Alma Talent. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ttl.fi/miljoona-suomalaista-loikkasi-etatoihin/>

Salminen, Jari 2017. Uuden esimiehen kirja: Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact.

Seeck, Hannele 2012. Johtamisopit Suomessa. Gaudeamus. Tallinna.

Silkkari, Sanni 2021. Etätöön vaikutukset työmotivaatioon. Metropolia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö. Hakupäivä 26.10.2022. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/498449/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6%20Sanni%20Silkkari.pdf?sequence=2>

Sydänmaanlakka, Pentti 2006. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Toinen painos. Helsinki: Talentum.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Tuomivaara, Timo 2005. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Hakupäivä 16.03.2022. <https://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6.pdf>

Tracy, Brian 1995. Advanced selling strategies: the proven system practiced by top salespeople. New York. Simon & Schuster paperbacks.

Tutkimuseettinen neuvottelulautakunta. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012/ 2013. Hakupäivä 01.11.2022. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2018. Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. Työ- ja elinkeinoministeriö. Hakupäivä 26.09.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM_opaat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf

Ukkola, Jukka. 2014. Satanen - Oulun osuuspankki 100 vuotta. Oulu: Oulun Osuuspankki.

Uusitalo, Krista 2020. Modernin myynnin johtaminen. Tampereen ammattikorkeakoulu. Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK. Hakupäivä 03.04.2022. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/352739/Uusitalo_Krista.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita. Hakupäivä 26.09.2021. Ellibs. Vaatii käyttöoikeuden.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy. Hakupäivä 15.09.2021. Ellibs. Vaatii käyttöoikeuden.

Vilka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä – ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ylikauppila, Anniina 2020. Strategian toteuttamisen keinot Oulaisten Osuuspankissa. Centria- ammattikorkeakoulu. Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma. Hakupäivä 03.04.2022.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/266820/Ylikauppila_Anniina.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Ylikorkala, Anna & Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Hulkko-Nyman, Kiisa 2018. Kokonaispalkitsemisenjohtaminen: ohjaa tai ajaudu. Helsinki: Alma. Hakupäivä 15.09.2021. Alma Talent. Vaatii käyttöoikeuden.

Zoltners, Andris A & Sinha, PK & Lorimer, Sally E & Morgan, Chris 2020. Now Is the Time to Shake Up Your Sales Processes. Harvard Business Review. Hakupäivä 01.10.2021.
<https://hbr.org/2020/10/now-is-the-time-to-shake-up-your-sales-processes>

LIITTEET

Kyselyiden saatteet liite 1

Henkilöstökysely liite 2

Esihenkilökysely liite 3

Frekvenssijakaumat liite 4

Henkilöstökysely

Hei!

Teen tällä hetkellä opinnäytetyötä Oulun Osuuspankille osana YAMK- tutkintoani (Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma, ylempi ammattikorkeakoulututkinto). Opinnäytetyöni käsittelee mm. Oulun Osuuspankin myyntijohtamisen nykytilannetta, jonka vuoksi haluaisin kartoittaa henkilöstön ajatuksia tähän liittyen. Pyytäisin kaikkia Oulun Osuuspankissa työskenteleviä henkilöitä (poissulkien johto- tai esihenkilötasolla työskentelevät henkilöt) vastaamaan tekemääni kyselyyn. Kyselyyn pääset alla olevasta linkistä:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe1muWg7LdBDSAK3-6jLw9r-sOdYycadU0G5bO-CyzIN-rUDVQ/viewform?usp=sf_link

Kyselyä käytetään osana YAMK- tutkintoni opinnäytetyötä, jonka myötä vastaukset kerätään anonyymisti. Saatuja vastauksia käytetään opinnäytetyön aineistona. Kysely koostuu monivalinta-, valinta-, sekä avoimista kysymyksistä. Kaikkiin kysymyksiin vastaaminen on välttämätöntä, jotta pääset jatkamaan kyselyn loppuun saakka. Kyselyyn vastaamiseen menee arviolta 15 minuuttia. Vastausaika 31. maaliskuuta saakka.

Kiitos vastauksistanne,

Henna Keränen

Esihenkilökysely

Hei!

Teen tällä hetkellä opinnäytetyötä Oulun Osuuspankille osana YAMK- tutkintoani (Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma, ylempi ammattikorkeakoulututkinto). Opinnäytetyöni käsittelee mm.

Oulun Osuuspankin myyntijohtamisen nykytilannetta henkilöstön sekä esihenkilötasolla työskentelevien henkilöiden näkökulmista. Saatujen tulosten perusteella tulen tekemään kehittämis ehdotuksia jatkoa varten. Henkilöstölle on lähetetty erillinen kysely Teams- kanavien kautta. Pyytäisin kaikkia Oulun Osuuspankissa työskenteleviä esihenkilöitä vastaamaan tekemääni kyselyyn. Kyselyyn pääset alla olevasta linkistä:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScB6kfTgGfejEpO5Uc0ly4EyyR-lbqVR6XegA_rjPftRX0Nww/viewform?usp=sf_link

Kyselyä käytetään osana YAMK- tutkintoni opinnäytetyötä, jonka myötä vastaukset kerätään anonyymisti. Saatuja vastauksia käytetään opinnäytetyön aineistona. Kysely koostuu pääosin avoimista kysymyksistä muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Kaikkiin kysymyksiin vastaaminen on välttämätöntä, jotta pääset jatkamaan kyselyn loppuun saakka. Kyselyyn vastaamiseen menee arviolta 20 minuuttia. Vastausaika 31. maaliskuuta saakka.

Kiitos vastauksistanne,

Henna Keränen

Henkilöstökysely

Kyselyä käytetään osana YAMK- tutkintoni (Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma) opinnäytetyötä, joka käsittelee Oulun Osuuspankin myyntijohtamisen nykytilannetta. Vastaukset kerätään anonyymisti. Saatuja vastauksia käytetään opinnäytetyön aineistona. Kaikkiin kysymyksiin vastaaminen on välttämätöntä, jotta pääset jatkamaan kyselyn loppuun saakka.

 hennakeranen1994@gmail.com (Ei jaettu) [Vaihda tiliä](#) 

*Pakollinen

Sukupuoli *

- Nainen
- Mies

Ikä *

- Alle 25
- 25-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- Yli 60

Toimipaikka *

- Muhos
- Zeppelin
- Isokatu
- Rusko
- Haukipudas/II
- Pyhäntä
- Ideapark

Onko sinulla tiedossasi Oulun Osuuspankin strategia ja siihen liittyvät perustekijät? *

- Kyllä
- Ei
- Osittain

Onko sinulla tiedossasi oman tiimisi tai yksikkösi yhteiset tavoitteet kuluvalle vuodelle? *

- Kyllä
- Ei
- Osittain

Onko sinulla tiedossasi omat tavoitteesi kuluvalle vuodelle? *

- Kyllä
- Ei
- Osittain

Mikäli vastasit johonkin strategiaa ja tavoitteita koskeviin kysymyksiin "Ei" tai "Osittain", mistä koet näihin liittyvän tiedonpuutteen johtuvan? *

Oma vastauksesi

Millaisena koet sinulle asetetut tavoitteet? Ovatko ne sinusta esimerkiksi selkeitä, täysin tavoitettavissa tai liian korkealle asetettuja. *

Oma vastauksesi

Millaisena koet tavoitteisiin liittyvän palkitsemisen ja palautteen saamisen omasta tekemisestäsi? *

Oma vastauksesi

Koetko saavasi tarpeeksi tukea työyhteisöltäsi ja esihenkilöltäsi tavoitteiden saavuttamiseksi? *

- Kyllä
- Ei
- Osittain

Mikäli vastasit aiempaan "Ei" tai "Osittain", mistä tämä johtuu? *

Oma vastauksesi _____

Mitkä seuraavista auttaisivat sinua saavuttamaan tavoitteesi? Voit valita useita vaihtoehtoja. *

- Esihenkilön aktiivisempi tuki ja kannustus
- Paremmiin viestittyihin tavoitteisiin ja mitä niiden saavuttaminen vaatii
- Erilaiset valmennukset ja koulutukset myyntityön tekemistä varten
- Palautteen saaminen omasta tekemisestä (mitä hyvää, parannettavaa jne.)
- Palkitseminen (tulospalkkio, pikapalkkio jne.)
- Ohjausta työvälineiden ja myyntiin liittyvien materiaalien käyttöön
- Muu: _____

Millaista valmentamista tarvitsisit, jotta pääsisit helpommin sinulle asetettuihin tavoitteisiin? *

Oma vastauksesi _____

Voisivatko esihenkilöt toimia jatkossa etäpainotteisesti? *

- Kyllä
- Ei
- Osittain

Vallitsevasta pandemia- tilanteesta johtuen mm. asiakaskohtaamiset sekä esihenkilöiden kanssa pidetyt valmennushetket ovat siirtyneet hyvin pitkälti etäkanaviin. Ovatko nämä vaikuttaneet suoriutumiseesi heikentävästi? Perustele vastauksesi. *

Oma vastauksesi

Esihenkilökysely

Kyselyä käytetään osana YAMK- tutkintoni (Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma) opinnäytetyötä, joka käsittelee Oulun Osuuspankin myyntijohtamisen nykytilannetta. Vastaukset kerätään anonyymisti. Saatuja vastauksia käytetään opinnäytetyön aineistona. Kaikkiin kysymyksiin vastaaminen on välttämätöntä, jotta pääset jatkamaan kyselyn loppuun saakka.

 hennakeranen1994@gmail.com (Ei jaettu) [Vaihda tiliä](#) 

*Pakollinen

Millaisena koet myyntijohtamisen kulttuurin työyhteisössä? *

Oma vastauksesi

Kuinka kuormittavaksi koet esihenkilötyön omalta osaltasi? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ei kuormita minua lainkaan Erittäin kuormittavaksi

Koetko saavasi työyhteisöltä riittävästi tukea ja ohjausta esihenkilötyön tekemiseksi? *

- Kyllä
 Ei
 Osittain

Millaista tukea kaipaisit työyhteisöltäsi esihenkilötyön suorittamiseksi paremmin? *

Oma vastauksesi

Mikäli sinulla on haasteita ajankäytöllisesti, mistä asioista karsit ensimmäisenä? *

Oma vastauksesi

Valmentaminen ja valmentajan rooli on korostunut nykypäivän esihenkilötyössä.
Millaisia haasteita koet tähän liittyen? *

Oma vastauksesi

Koetko tarvitsevasi lisää valmennusta esihenkilötyön suorittamiseksi paremmin?
*

- Kyllä
- Ei
- Osittain

Mikäli vastasit aiempaan kysymykseen "Kyllä" tai "Osittain", millaista valmennusta
tai koulutusta koet tarvitsevasi? *

Oma vastauksesi

Onko lisääntynyt etätyö vaikuttanut alaisten valmentamiseen ja johtamiseen?
Kuinka? *

Oma vastauksesi

FREQUENCIES

/VARIABLES= Sukupuoli Ikä Toimipaikka

/FORMAT=AVALUE TABLE

/STATISTICS=NONE.

Sukupuoli

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nainen	53	82.8%	82.8%	82.8%
Mies	11	17.2%	17.2%	100.0%
Total	64	100.0%		

Ikä

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid alle 25	5	7.8%	7.8%	7.8%
25-30	13	20.3%	20.3%	28.1%
31-40	23	35.9%	35.9%	64.1%
41-50	14	21.9%	21.9%	85.9%
51-60	8	12.5%	12.5%	98.4%
yli 60	1	1.6%	1.6%	100.0%
Total	64	100.0%		

Toimipaikka

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Zeppelin	3	4.7%	4.7%	4.7%
Isokatu	48	75.0%	75.0%	79.7%
Rusko	2	3.1%	3.1%	82.8%
Haukipudas/Ii	3	4.7%	4.7%	87.5%
Pyhäntä	2	3.1%	3.1%	90.6%
Ideapark	6	9.4%	9.4%	100.0%
Total	64	100.0%		

Strategia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kyllä	48	75.0%	75.0%	75.0%
Ei	1	1.6%	1.6%	76.6%
Osittain	15	23.4%	23.4%	100.0%
Total	64	100.0%		

Yhteiset_tavoitteet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kyllä	54	84.4%	84.4%	84.4%
Osittain	10	15.6%	15.6%	100.0%
Total	64	100.0%		

Omat_tavoitteet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kyllä	60	93.8%	93.8%	93.8%
Osittain	4	6.3%	6.3%	100.0%
Total	64	100.0%		

Tuen_tarve

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kyllä	45	70.3%	70.3%	70.3%
Ei	3	4.7%	4.7%	75.0%
Osittain	16	25.0%	25.0%	100.0%
Total	64	100.0%		

Etätyö

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kyllä	39	60.9%	60.9%	60.9%
Ei	5	7.8%	7.8%	68.8%
Osittain	20	31.3%	31.3%	100.0%
Total	64	100.0%		

FREQUENCIES

/VARIABLES= Työn_kuormittavuus Tuen_määrä Valmentamisen_tarve
 /FORMAT=AVALUE TABLE
 /STATISTICS=NONE.

Työn_kuormittavuus

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	14.3%	14.3%	14.3%
6	1	14.3%	14.3%	28.6%
7	3	42.9%	42.9%	71.4%
8	1	14.3%	14.3%	85.7%
9	1	14.3%	14.3%	100.0%
Total	7	100.0%		

Tuen_määrä

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kyllä	5	71.4%	71.4%	71.4%
Osittain	2	28.6%	28.6%	100.0%
Total	7	100.0%		

Valmentamisen_tarve

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kyllä	2	28.6%	28.6%	28.6%
Ei	3	42.9%	42.9%	71.4%
Osittain	2	28.6%	28.6%	100.0%
Total	7	100.0%		