

Esimies tavoitteellisen myynnin tukena finanssialan yrityksessä

Case: Porvoon Osuuspankki

Jenna Raaskoski

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2012



<p>Tekijä tai tekijät Jenna Maria Matilda Raaskoski</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2005</p>
<p>Raportin nimi Esimies tavoitteellisen myynnin tukena finanssialan yrityksessä</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 40+3</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Kairikko Anette, Heinonen Johanna</p>	
<p>Yritykset maksavat tehdystä työstä työntekijöille sovittua palkkaa. Tällöin sovittuun palkkaan sidotaan myös ne tehtävät sekä odotukset, jotka palkan määrittävät. Yritykset haluavat palkata alansa osaajia, jotka ovat myös motivoituneita tekemiseensä ja jokainen työntekijä on yritykselle tärkeä, sillä osaajan menettäminen sekä uuden kouluttaminen on yritykselle kallista ja aikaa vievää. Tavoitteet ohjaavat ihmisten tekemistä. Kun tavoitteiden saavuttamiseen liitetään palkkio, motivoi se ihmisiä toimimaan tehokkaammin. Kun työntekijä on motivoitunut sekä tyytyväinen yritykseen sekä työstä saatuun korvaukseen, sitouttaa se työntekijän yritykseen.</p> <p>Opinnäytetyöni tutkimusongelmana on selvittää kuinka henkilökohtaiset tavoitteet vaikuttavat henkilökunnan toimintaan työssä, motivoivatko ne henkilökuntaa onnistuneisiin myyntituloksiin sekä selvittää kuinka esimiehen tuen vaikutus henkilökohtaisiin tuloksiin.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Aineistonkeruumenetelmänä käytin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Haastattelin tutkimuksen aikana kahdeksaa henkilöä, jotka olivat toimineet tutkimuksen toimeksiantajan alaisina vähintään 4 vuotta. Henkilöille lähetin kysymyslomakkeet etukäteen.</p> <p>Tutkimuksen mukaan tavoitteet ohjaavat ihmisten tekemistä. Esimiehen tuki tavoitteellisessa myynnissä on tärkeää, sillä palautteen antoa arvostettiin haastateltavien keskuudessa. Samoin tavoitteiden seurannan sekä valmentamisen kannalta esimiehen tuki on suuressa roolissa.</p> <p>Tutkimuksen mukaan tavoitteiden asettamisessa sekä palkitsemisessa oli hieman puutteita. Suurin osa haastateltavista koki kuitenkin tavoitteet sekä palkitsemisen yrityksessä hyvänä asiana.</p>	
<p>Asiasanat Myynnin johtaminen, henkilökohtainen myyntityö, tavoitteellinen myynti, palkitseminen.</p>	

Degree programme in Business Management

<p>Authors Jenna Maria Matilda Raaskoski</p>	<p>Group or year of entry 2005</p>
<p>The title of thesis Superior´s Role in Supporting Goal Oriented Sales</p>	<p>Number of pages and appendices 40+3</p>
<p>Supervisor(s) Kairikko Anette, Heinonen Johanna</p>	
<p>Companies pay their employees agreed salaries for the work these perform. Very often, the remuneration is tied not only the tasks, but also expectations determine the salary. Companies want to hire experts in their fields, competent staff who are motivated and committed. Every employee is important to the company, as the loss of skilled labor and training of new personnel is both costly and time consuming. The employees are guided by objectives. When there is a fee-incentive attached to the targets, it motivates people to work more efficiently. When an employee is motivated and satisfied with the work and the compensation, the employee commits to the company.</p> <p>The objective of the thesis was to find out how personal goals influenced staff activities, whether incentives motivated employees to achieve successful sales results, and to find out the importance of the superior´s role when assessing individual performances.</p> <p>The study was carried out using a qualitative research method. The data were collected by means of a semi-structured interview method. In the study, eight individuals were interviewed. All of these had been the commissioner´s subordinates for at least four years. The respondents received the questionnaires in advance.</p> <p>According to the study, objectives guide what the employees do. The superior´s support in goal-oriented sales is important, and the interviewees stressed its importance. Similarly, the superior´s input is important in following up and coaching.</p> <p>The study points put certain shortcomings when it comes to setting objectives and rewarding. The majority of the respondents feel, however, that target-related incentive-fees are a good thing in companies.</p>	
<p>Key words Sales management, personal selling, sales goal, reward.</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma, tavoite, rajaus.....	2
1.2	Menetelmä ja teoreettinen viitekehys.....	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	3
2	OP-Pohjola ryhmän toiminta	4
2.1	OP-Pohjolaryhmä.....	4
2.2	Porvoon Osuuspankki.....	5
3	Myyntityö.....	6
3.1	Strategia	7
3.2	Tavoitteet ja tavoitteen asettaminen	9
3.3	Arvot.....	13
3.4	Menestyksekkään myynnin edellytykset	15
3.5	Esimies myynnin tukena.....	16
3.5.1	Myyjän kehittäminen	16
3.5.2	Palaute.....	19
3.5.3	Kehityskeskustelut.....	20
3.5.4	Palkitseminen	21
4	Tutkimus esimies tavoitteellisen myynnin tukena.....	24
4.1	Tutkimusongelma ja viitekehys	24
4.1.1	Tutkimusotteen valinta ja tutkimusmenetelmä.....	25
4.1.2	Aineiston keruumenetelmä ja tutkimuksen kohteet.....	26
4.1.3	Haastatteluaineiston analysointi ja analysointimenetelmät.....	28
4.2	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	29
4.3	Tutkimustulokset.....	30
4.3.1	Teema 1: Strategia ja arvot	31
4.3.2	Teema 2. Tavoitteet ja esimiehen rooli tavoitteellisen myynnin tukena.	32
4.3.3	Teema 3. Palkitseminen	34
5	Tutkimuksen yhteenveto ja pohdintaa	36
5.1	Jatkotutkimusehdotukset.....	37
5.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	38

Lähteet.....	41
Litteet.....	43

1 Johdanto

Henkilökunta on yrityksen tärkein voimavara. Lause on täysin totta, sillä yrityksen strategiaa sekä tavoitteita ei voida toteuttaa ilman henkilökuntaa. Yritykset haluavat tuottaa tulosta ja tuloksen tuottamiseen yritys tarvitsee työhönsä uskovia sekä motivoituneita työntekijöitä. Työntekijän motivoitumiseen työssä vaikuttaa moni tekijä. Työntekijän oma kiinnostus työhön on yksi tärkeimpiä motivointiin vaikuttavia tekijöitä. Työntekijän oma kiinnostus työhön ei silti aina riitä jos työntekijä kokee että hänen tekemällään työllään ei ole muuta arvoa kuin yrityksen menestyminen sekä omistajien tyytyväisyys.

Usein kuullaan sanottavan että tehtävästä työstä saadaan sovittua palkkaa ja tämän tulisi riittää. Tämä ei kuitenkaan sitouta työntekijää työpaikkaansa. Nykyään yritykset haluavat pitkäaikaisia alansa osaajia sillä uusien työntekijöiden koulutus on yritykselle kallista sekä aikaa vievää. Yritysten välillä on myös kilpailua osaavasta henkilökunnasta sillä tuskin mikään yritys haluaa menettää alansa osaajaa kilpailijalle. Henkilökunnan sitouttamiseksi sekä strategian toteuttamiseksi yrityksissä voidaan käyttää tavoitteellista myyntiä. Tavoitteellisesta myynnistä hyötyy pääosin niin yritys kuin henkilökuntakin. Tavoitteellinen myynti auttaa strategian toteutumisessa sekä tuo työntekijälle sekä aineellista että aineetonta hyötyä. Tavoitteiden tulisi yrityksissä olla kuitenkin kaikkien työntekijöiden saavutettavissa sekä tavoitteiden tulisi olla reiluja kaikkia kohtaan. Aineellinen palkitseminen sitouttaa työntekijää palkkioilla tai bonuksilla niin yritykseen sekä työtuloksiin. Aineeton hyöty tuo työntekijälle vapautta tehdä omaa työtään sekä antaa työntekijälle kuvan että hänen tekemään työhönsä luotetaan.

Myyntin perusteena ei kuitenkaan tulisi olla vain yrityksen ja henkilökunnan palkitseminen vaan asiakkaiden tarpeet sekä tyytyväisyys tulee ottaa huomioon. Asiakkaiden sitouttaminen yrityksiin lähtee yrityksen arvoista, jotka tulisi näkyä myös henkilökunnan toiminnassa. Arvojen tulisi ohjata toimintaa myös asiakastapaamisissa. Asiakkaan lähtökohta saapuessaan tapaamiseen on saada ratkaisuja ongelmiinsa sekä saada paras mahdollinen hyöty. Kun henkilökunta on motivoitunut sekä alansa osaajia saavat asiakkaatkin tapaamisesta parhaan mahdollisen hyödyn.

1.1 Tutkimusongelma, tavoite, rajaus

Opinnäytetyöni teen Porvoon Osuuspankille, jossa tällä hetkellä toimin vakituisessa työsuhteessa. Henkilökuntaa Porvoon Osuuspankissa on 57 henkilöä. Porvoon Osuuspankissa toteutettiin syksyllä henkilöstötutkimus, jonka tulokset olivat hyvät.

Opinnäytetyössäni tulen tutkimaan tavoitteellista myyntiä Porvoon Osuuspankissa. Opinnäytetyössäni suurin keskittymisalueeni on esimiehen tuki tavoitteellisessa myynnissä. Tutkimusongelmana on selvittää kuinka henkilökohtaiset tavoitteet vaikuttavat henkilökunnan toimintaan työssä, motivoivatko ne henkilökuntaa onnistuneisiin myyntituloksiin sekä selvittää kuinka esimiehen tuki vaikuttaa tuloksiin vai vaikuttaako ollenkaan. Tutkimuksessa käsitellään ensin johdon antama tuki strategian, arvojen sekä tavoitteiden asettamisen kannalta, jonka jälkeen käydään läpi lähiesimieheltä saatava tuki tavoitteellisessa myynnissä.

Tavoitteena on selvittää kuinka esimiehen tuki näkyy niin tiimien kuin jokaisen henkilökohtaisessa toiminnassa, kuinka henkilökohtaiset tavoitteet vaikuttavat tiimin toimintaan sekä selvittää työntekijöiden tyytyväisyys työstä saatuihin palkkioihin. Myös kehityskeskustelut ja kuinka kehityskeskusteluissa sovitut asiat näkyvät käytännössä tulevat esille tutkimuksessa.

1.2 Menetelmä ja teorettinen viitekehys

Selvitettäessä Porvoon Osuuspankin henkilökunnan tuntemuksia sekä kokemuksia tavoitteellisesta myynnistä työn tukena sekä esimiestoiminnan tukea tavoitteellisessa myynnissä tulen käyttämään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, joka suoritetaan toimintatapatutkimuksena.

Tutkimuksen aikana tulen haastattelemaan Porvoon Osuuspankin työntekijöitä. Haastattelun kysymykset esitetään haastateltaville teemoittain. Haastattelun kysymykset pohjautuvat tutkimuksen teorettiseen osaan. Tutkimuksen teorettisessa osassa tarkastellaan aluksi kuinka yritysjohtoon laatima strategia, yrityksen arvot ja tavoitteet sekä palkitseminen vaikuttavat työntekijään sekä hänen suoriutumiseen työssä. Teoriaosuudessa käsitellään myös esimiehen tapoja antaa tukea työntekijälle sekä tiimille tavoitteiden

saavuttamiseksi. Kuinka esimiehen tuki ilmenee teoriassa myyjän kehittämisenä työssä, palautteen antamisena sekä kehityskeskusteluissa.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni jaan kahteen osaan eli teoriaosaan, jossa käsittelen tavoitteiden ja strategian laatimista lyhyesti, niiden vaikutuksia sekä niiden antamaa motivaatiota myyntitiimiin, arvoja, myynnin tukivälineitä, esimiehen tukea tiiminvetäjänä sekä työntekijän tukena, tiimin tukea toisilleen ja palkitsemista. Tämän jälkeen työssä käydään läpi haastattelut sekä mahdolliset jatkotoimenpiteet.

Opinnäytetyö on jaettu viiteen lukuun. Opinnäytetyön toisessa luvussa esitellään OP-Pohjola ryhmää sekä Porvoon Osuuspankki lyhyesti. Opinnäytetyön teoriaosuus, joka esiintyy luvussa 3, pohjautuu strategiaan sekä strategian tiedottamiseen, arvoihin sekä tavoitteisiin ja tavoitteiden asettamiseen. Teoriaosuuden loppuosassa käsitellään esimiehen tukea myynnissä, jolloin teoriaosuudessa esiintyy palautteenanto myynnin tukena, kehityskeskustelut, palkitseminen sekä myyjän kehittäminen.

Tutkimusosassa, jota käsitellään luvussa neljä, käydään lävitse haastatteluiden tulokset. Teoriaosuudesta on kerätty pohja ja tieto tutkimusosalle sekä haastattelun kysymykset. Luvussa viisi on haastattelujen tulokset sekä pohdintaa ja jatkotutkimusehdotuksia. Yritysesittelyssä esittelen lyhyesti OP-Pohjolan finanssiryhmää sekä Porvoon Osuuspankkia.

2 OP-Pohjola ryhmän toiminta

2.1 OP-Pohjolaryhmä

OP-pohjola ryhmä on johtava suomalainen pankki- ja vakuutuspalveluita tarjoava finanssiryhmä. Ryhmä toimii osuuskuntana ja koostuu itsenäisistä Osuuspankeista ja OP-Keskus Osk:ta tytäryhtiöineen. (OP-Pohjola ryhmä 2010.)



Kuvio 1. OP-Pohjola-ryhmän rakenne. (OP-Pohjola ryhmä 2010.)

Asiakkaita ryhmällä on noin 1,4 miljoonaa, joista omistajajäseniä ryhmällä on noin 1,3 miljoonaa. Henkilöasiakkaita 3,7 miljoonaa ja yritysasiakkaita 420 000. (OP-Pohjola ryhmä 2010.)

Osuuspankit ovat itsenäisiä, paikallista vähittäispankkitoimintaa harjoittavia talletuspankkeja. Jäsenosuuspankkeja on noin 200 ja niiden toimialue kattaa koko Suomen. (OP-Pohjola ryhmä 2010.)

OP-Pohjolan toiminnan perusta ja strategisten tavoitteiden lähtökohta on osuustoiminnallisuus, joka korostuu myös ryhmän arvoissa: ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Ryhmän perustehtävä on edistää omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestäväää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Omistajuuden ja asiakkuuden yhtyessä on kuitenkin luontevaa, että pankin liiketoiminnan hyöty ja lisäarvo kanavoituu asiakassuhteen kautta jäsenille ja asiakkaille, täten pää-

tavoitteena ei ole voiton maksimointi omistajille vaan osuuskunnan jäsenten ja asiakkaiden tarvitsemien palveluiden tuottaminen mahdollisimman kilpailukykyisesti. OP-Pohjolan päämäärä on olla Suomen johtava finanssiryhmä niin markkina-aseman kuin yrityskuvan, osaamisen ja vastuullisuuden osalta. (OP-Pohjola ryhmä 2010.)

Johtamisessa korostuvat näkemyksellisyys, uudistuminen ja ihmisläheisyys. Johtamiskulttuuri on valmentavaa ja esimiesten valmennustaitoja kehitetään jatkuvasti. Työntekijöiden osaamista kehitetään monipuolisesti muun muassa tehtäväkierroilla, mentoiminnilla sekä koulutus- ja valmennusohjelmilla, jotka sisältävät sekä verkkokurssit että valmennusohjelmat. (OP-Pohjola ryhmä 2010.)

OP-Pohjolan tavoitteena on olla finanssialan vetovoimaisin työnantaja ja yksi arvostetuimmista suurista työnantajista Suomessa. Strategisena tavoitteena on kehittää johtamisesta ja henkilöstön työhyvinvoinnista kilpailuetu. Ryhmän strategia ohjaa liiketoiminnan, palveluverkon ja osaamisen kehittämistä sekä henkilöstön määrää ja rakennetta. Henkilöstöä Op-Pohjolaryhmässä oli vuonna 2010 noin 12 500. (OP-Pohjola ryhmä 2010.)

2.2 Porvoon Osuuspankki

Porvoon Osuuspankki on vahvasti Porvoonlainen pankki, joka juhlii 100-vuotisjuhliiaan vuonna 2012. Porvoon Osuuspankki tarjoaa kaikki pankki- ja rahoituspalvelut niin henkilö- kuin yritysasiakkaille. Pääkonttori, joka on tutkimuksen kohteena, sijaitsee Porvoon keskustassa. Pääkonttorin lisäksi Pornaisten konttori toimii Porvoon Osuuspankin sivukonttorina. Asiakkaita konttorissa on noin 31 400, joista jäseniä noin 12 600. Henkilökuntaa Porvoon osuuspankissa on 57. Porvoon Osuuspankki on markkinajohtaja toimialueella ja joka kolmas porvoonlainen keskittää pankkiasiansa Porvoon Osuuspankkiin. (Asikainen, O. 18.4.2012)

Porvoon Osuuspankin toimintaa johtaa hallitus. Hallitus vastaa pankin strategisesta johtamisesta sekä ohjaa ja valvoo pankin toimivaa johtoa. Hallituksen muodostavat toimitusjohtaja toimiaikanaan sekä hallintoneuvoston valitsevat 6 muuta jäsentä, joiden tulee olla osuuspankin jäseniä. Hallituksen toimikausi on yksi vuosi. Porvoon Osuuspankin toimitusjohtajana toimii Mauri Molander. . (Asikainen, O. 18.4.2012)

3 Myyntityö

Tässä pääluvussa tarkastelen myyntityötä sekä työntekijöitä motivoivia tekijöitä tavoitteellisessa myynnissä siitä kirjoitettujen teosten kautta. Pääluku tarkastelee niin johdon kuin lähiesimiehen antaman tuen tärkeyttä työntekijälle. Myyntityö sekä siihen liitetyt tavoitteet käsitellään johdon laatimasta strategiasta lähiesimiehen tehtäviin tiimin vetäjänä.

Myyntityö on yrityksen tärkein työ. Myynnin kautta saadaan kauppvoja ja kauppojen kautta liikevaihtoa. Myyntityötä itseään ei arvosteta kovin paljoa vaan koetaan lähinnä tyrkyttämiseksi tai myyjän oman edun ajamiseksi. Kuitenkin kauppaa käydään niin yrityselämässä kuin yksityiselämässäkin ilman että tätä edes itse huomaa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 12.)

Myyntityöstä ja myyntityön vaiheista tehdään jatkuvasti tutkimuksia ja kirjallisuutta. Myyntityö on yksi yrityksen alue, jota tulisi kehittää jatkuvasti, jotta kilpailuetu voitaisiin saada. Myyntityöhön vaaditaan monia tukivälineitä ja niitä tulisi jatkuvasti kehittää että työ olisi näin sujuvampaa. Monet yritykset panostavat myyntiin ja sen kehittämiseen muun muassa henkilöstön jatkuvalla kouluttamisella. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 12.)

Myynnin pohjana toimii markkinointi. Markkinoinnilla saadaan asiakkaalle kuva tuotteesta ja se on herätteenä asiakkaalle tuotteen tarvittavuudesta. Markkinointi voi tapahtua joko median kautta tai kaupan tilanteessa, jolloin asiakas tietää tuotteen mutta ostopäätös ei ole vielä tehty. Voi myös olla tilanteita jossa markkinointi käy suoraan myyjältä jos asiakas ei tuotteesta tiennyt. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 12.)

Pääasiassa asiakkaalle myyjä on yhtä kuin yritys. Myyntihenkilö on se joka on ratkaisevassa asemassa siitä tuleeko kauppaa vai ei. Tämän vuoksi yrityksen panostus myyjään on tärkeä; myyjä on se joka edustaa yritystä ja tuo liikevaihtoon lisätienestiä. Myyjältä itseltään vaaditaan paljon, että myyntiprosessi saadaan loppuun. Tarvitaan tieto tuotteesta, osaava henkilö tekemään myyntiä eli ei mennä tuote edellä tyrkyttämään. Myyjän tulee olla myös sosiaalinen sekä palveluhenkinen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 22.)

Myyntitilanteita on myös erilaisia. Elektroniikkaliikkeissä kuluttaja kävelee itse sisään liikkeeseen ja on yleensä tietoinen tulonsa syystä. Liike-elämässä yritysten välillä myyntitapaamisia voi olla monia ja kilpailu hinnasta ja asiakassuhteesta voi kestää usean tapaamisen ajan (Rubanovitsch & Aalto 2007, 22.)

3.1 Strategia

Strategiakirjallisuudessa on moni eri tulkintoja sekä määritelmiä siitä mitä strategialla tarkoitetaan. Tunnetuimpia strategian yhteenvetoja määrittelyistä on esittänyt Mintzberg, jonka mielestä strategia sanana voi tarkoittaa ainakin viittä eri asiaa. (Vanhala & Laukkanen & Koskinen 2002, 90.)

1. Suunnitelma – Tavoiteltu toimintalinja tai – ratkaisu, joka on tietoisesti rakennettu
2. Perushahmo tai – kuvio – Johdonmukaisuus tai peruslinjaus, joka on havaittavissa tai tulkittavissa yrityksen liiketoiminnassa
3. Positio – Toimintaympäristössä tai markkinalla oleva tietty asema tai paikka
4. Näkökulma – Erityisesti yrityksen tai ympäristön tapa tarkastella maailmaa
5. Juoni – Kilpailijoiden harhaanjohtamisen tai oman kilpailuaseman kehittämismenetelmä

Strategialla voidaan siis viitata näihin kohtiin tai niiden yhdistelmiin, mutta tavallisimmin yritysjohdolle strategia on näkemys tai toimintasuunnitelma, joka ohjaa liiketoimintaa ja on ohjautunut pidemmälle ajalle tulevaisuuteen. Strategiassa yhtenäistyvät peruspäämäärät, ja – tavoitteet, toimintaperiaatteet ja päätoiminnot kokonaisuudeksi, joka on johdonmukainen. (Vanhala ym. 2002, 90-91.)

Strategian avulla esitetään, miten organisaatio aikoo tuottaa kestäväää arvoa omistajilleen. Strategia on yksi vaihe isoa prosessia, jossa organisaation visio muutetaan työksi. Strategiaa tulisi kehittää jatkuvasti olosuhteiden muuttuessa. (Nieminen & Tomperi 2008, 46-47.)

Strategia ohjaa sitä miten pyritään kokoamaan ja kohdistamaan yrityksen resurssit ja voimavarat niin että se toisi yritykselle kestävän kilpailuaseman, jossa on huomioitu yrityksen heikkoudet, vahvuudet, uhat sekä mahdollisuudet. (Vanhala ym. 2002, 91-92.)

Toimintaympäristön ja yrityksen keskinäisten sidosten ymmärtäminen edellyttää oman yrityksen sekä kilpailutilanteen tarkastelua. Tarkastelun työkaluna käytetään SWOT-analyysiä. SWOT – analyysillä voidaan tarkastella strategian kehittämisen lisäksi toimitasuunnitelmia tai toimintatapaa. SWOT – analyysissä tarkastellaan sekä otetaan huomioon yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat. Teknisesti SWOT- analyysi asetellaan neliömatriisiin, jolloin saadaan korostettua yrityksen keskinäistä riippuvuutta kaikkien kohtien välillä. (Vanhala ym. 2002, 120.)

Myyntityön perustana on toimiva myyntistrategia. Ilman myyntistrategiaa, johon johto ja työntekijät sitoutuvat, ei ole mitään mitä viedä käytäntöön. Käytännönpanon suurimmat haasteet ovat (Rubanovitsch & Aalto 2007, 46):

- ✓ heikko strategia
- ✓ muutosvastarinta
- ✓ puutteellinen vastuunjako täytäntöönpanovaiheessa

Kun myyjät itse eivät usko strategiaan tai sitoudu siihen, on strategia heikko. Hyvän ja toimivan strategian tulee olla uskottava ja saada työntekijät sitoutumaan tekemiseen ja uskomaan strategian toteuttamiseen. Huono strategia aiheuttaa muutosvastarintaa etenkin jos vastuunjaossa on puutteita, eikä ylin johto osoita näkyvää tai konkreettista tukea eikä strategiaan näin ollen viedä määrätietoisesti eteenpäin. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 44-46.)

Strategiasta tiedottaminen on myös tärkeää. Tiedottamisen tulisi olla samanaikaista, sekä sisällön tulisi olla samansisältöistä kaikissa toimipisteissä, ettei tulisi työntekijöiden kesken ristiriitaisuutta siitä miten strategia on käsitetty. Tiimien työnjaot ja tavoitteet tuli myös olla selvillä, että kaikki tiimit tietävät oman tehtävänsä strategian toteuttamisessa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 47-48.)

Strategian kehittymistä tulisi seurata ja strategian edistymisestä tuli antaa palautetta. Näin ylin johto osoittaa kiinnostuksen jokaisen työtä sekä onnistumisia kohtaan. Samalla johto varmistuu siitä, että strategiaa noudatetaan laaditulla tavalla sekä laaditussa aikataulussa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 47.)

3.2 Tavoitteet ja tavoitteen asettaminen

Tavoitteet ja mittarit ohjaavat työssä toimintaa. Oikeat tavoitteet ja mittarit ovat merkittävä väline myös strategian toteuttamisessa. Tavoitteissa yritys- ja yksikkökohtaiset tavoitteet puretaan yksilötasolle. Strategian luomien tavoitteiden saavuttamiseksi on useimmiten parannettava toimintatapoja, jolloin yrityksessä käynnistetään kehityshankkeita. (Nieminen & Tomperi 2008, 46-47.)

Riittävän selkeä ja ymmärrettävä tavoite, joka koskee niin yksittäistä ihmistä, ryhmää tai kokonaista organisaatiota, on johtamisen perusta. Tavoitteen tulisi perustua tulevaisuutta ennakoivaan käsitykseen sekä kokonaiskuvaan siitä, mihin suuntaan ollaan menossa. (Nissinen 2004,158.)

Tavoitteiden käyttämisen neljänä keskeisenä perusteena toimii yhteinen suunta organisaatiolle, edistää suunnittelua siten että tämä tukee päämäärien asettamista, tavoitteet kannustavat sekä sitouttavat organisaation jäseniä, tavoitteiden tarjoama perusta seurannalle sekä arvioinnille. (Vanhala ym. 2002, 95.)

Esimiestyön ydinkohta on työskentely tavoitteiden kanssa. Tavoitteet asetetaan tukemaan ja ohjaamaan toimintaa.(Jalava 2001, 88.)

Tavoitteen tulisi olla asetettu niin että se on samalla realistinen mutta silti haastava. Tällöin tavoitteen eteen on ponnisteltava mutta tavoitteen on oltava saavutettavissa. Tapa, jolla tavoite on asetettu, on yhteydessä työntekijän motivaatioon. Tavoitteen haastavuus on perusteltava työntekijöille. Tällöin työntekijät ymmärtävät tavoitteen kuuluvan myös laajempaan kokonaisuuteen sekä toimintaan. (Nissinen 2004,158.)

Myyjän motivoimiseksi on esimiehen tarjottava haasteita, annettava tilaa luovuudelle sekä kannustettava alaistaan tavoittelemaan myynnin ja katteen kasvua sekä auttaa henkilökohtaisessa kehittämisessä. Tavoitteen tulisi olla konkreettinen, kompakti ja kirkas. Strategian, tiimin tavoitteet sekä henkilökohtaisen tavoitteen on tuettava toisiaan. Myyjän on myös oltava tietoinen tavoitteistaan ja hänelle on annettava tieto siitä kuinka tavoitteet saavutetaan. Tiedonannon apuna voidaan käyttää lyhyen ajan tavoitteita, esimerkiksi viikkotavoitteita, joita on helppo seurata. Esimiehen kommunikointi ja suora palaute työntekijän aktiiviteettitasosta antaa konkreettisen kuvan tekemisestä. Näin saadaan parhaat tulokset myynnillisesti ja myyjä on tietoisempi tekemisestään ja tulevista haasteista. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 51-55.)

Hyvän tavoitteen tulisi olla fiksu ja muistisääntö sellaisen toteuttamiseksi on SMART, joka Nieminen & Tomperi teoksessa Myynnin johtamisen uusi aika (2008, 52) kuvattiin seuraavanlaisesti:

Specific - tarkka

Masurable - mitattavissa oleva

Achievable – saavutettavissa oleva

Realistic - mielekäs ja kytköksissä strategiaan

Time-bound – aikaan sidottu

Yrityksellä ja työntekijällä on työn suhteen omat tavoitteet. Alla olevassa kaaviossa on esitetty yleisellä tasolla yleisimmät yrityksen ja työntekijän tavoitteet. Yrityksen tavoitteet ovat vasemmassa laatikossa ja oikealla ovat työntekijän tavoitteet.

Taulukko 1. Yrityksen tavoitteet verrattuna työntekijän tavoitteisiin. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 54-55.)

<u>YRITYKSEN TAVOITTEET</u>	<u>TYÖNTEKIJÄN TAVOITTEET</u>
Aktiivisuus	Onnellisuus
Myynti € ja kappaleissa	Työtyytyväisyys
Tuotto ja kate	Huomio
Markkinaosuus	Palkkiot, palkka
Asiakasosuus	Myönteinen työyhteisö
Kulujen hallinta	Vapaus, joustavuus
Uusiutuva liiketoiminta	Kehittyminen työssä
Työtyytyväisyys	
Asiakastyytyväisyys	
Konseptiuskollisuus	

Teoksessa myynnin johtamisen uusi aika Nieminen ja Tomperi todettiin, että tavoitteiden ja mittareiden rakenteen tulisi kuvata yrityksen strategiaa. Näin tavoitteiden sekä mittareiden valinta on helppoa perustella työntekijälle. Kun työntekijä ymmärtää tavoitteiden sekä mittareiden rakenteen sitoutuu työntekijä työhönsä paremmin, josta tavoitteiden saavuttaminen onnistumisten kautta. (Nieminen & Tomperi 2008, 50.)

Esimiehen sitoutuminen ja osallistuminen tavoitteiden toteutumiseen on tärkeää. Tämä ei kuitenkaan ole yrityksissä aina itsestään selvää. Asiantuntija-ammateissa esimies voi kokea roolinsa kyseenalaiseksi, sillä ammattinsa osaava työntekijä on tiedon asiantuntija eikä esimies. Esimiehen rooli on silti merkittävä, sillä hän on vastuussa kokonaisuuden koordinaatiosta ja myös siitä että eri henkilöiden työ- ja kehitystavoitteet muodostavat toimivan kokonaisuuden tiimissä. Esimiehen osallistuminen on tärkeää myös symboli-

sesti. Silloin kun esimies itse sitoutuu myös tavoitteeseen, vapauttaa tämä työntekijän työskentelemään. Tällöin työntekijä saa varmuuden siitä että kun hän työskentelee esimiehen kanssa asetetun tavoitteen mukaisesti, toimii hän oikein ja työyhteisön edun mukaisesti. (Jalava 2001, 91.)

Tavoitteiden ollessa selkeitä ja kunnianhimoisia lisäävät ne motivaatiota, innostavat ja haastavat työntekijää tekemään parhaansa. Työntekijän tulisi kuitenkin pystyä vaikuttamaan omalla työllä yksilötavoitteeseensa. Kaikkien tavoitteiden toteutumiseen ei voi vaikuttaa mutta osa tavoitteista tulisi olla oman vaikutuspiirin sisällä. (Nieminen & Tomperi 2008, 52.)

Tavoitteet todellisuudessa asetetaan kun tunnustetaan ongelman olomassaolo ja sitä ryhdytään poistamaan. Tavoitteen asettelussa tulisi kohdistaa huomio ongelman sijasta siihen mitä halutaan ja toivotaan. Toisin toimittaessa voi riskinä olla että toimintatavasta tulee ongelmakeskeinen. Ongelmia ei silti tule unohtaa havaintojen ja ajattelun piiristä, sillä ne ovat kuitenkin tärkeitä toiminnan kehittymisen kannalta. (Jalava 2001, 92.)

Myynnin johtamisen uusi aika teoksessa kuvattiin tavoitteiden ryhmitys kolmeen luokkaan (Nieminen & Tomperi 2008, 62):

1. Tulostavoitteisiin, jotka liittyvät myyntituloksiin ja myynnin sekä liiketoiminnan tuottavuuteen
2. Suoritustavoitteisiin jotka liittyvät toimintaan, tekemiseen ja myyjien ja tiimin painopisteisiin
3. Kehitystavoitteet, jotka liittyvät toiminnan laatuun sekä myyjien ja tiimin kehittämiseen.

Työntekijän keskeinen toiminnan motiivi on hyöty. Jos tehdyllä työllä ei saada hyötyä joko itselleen tai työyhteisölle on työntekijän vaikea sitoutua työhönsä. Ongelman havaitsemisen sekä rajaamisen jälkeen voidaan haarukoida, mitä voi tapahtua kun asetetaan erilaisia tavoitteita. Ongelmaan voidaan kehittää ratkaisumalleja ja arvioida niiden lopputuloksia. Voidaan verrata parhaan ratkaisun sekä mitään tekemättömyyden eroa, jolloin saadaan karkea arvio siitä millainen hyöty tekemisestä koituu. Hyötyjen hahmot-

taminen auttaa motivaation lisääntymisen lisäksi myös tavoitteen rajaamisessa. Kun tavoite on suunniteltu hyvin sekä rajattu toteutettavaksi on sillä paremmat mahdollisuudet toteutua. (Jalava 2001, 93-94.)

Työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen lisäksi tavoitteiden asetantaan liittyy myös konkreettisten keinojen pohdinta. Esimiehen vastuulla on myös keinojen olemassaolon varmistaminen. Työntekijällä tulee olla osaaminen, jonka avulla on mahdollista toteuttaa tavoitteet. Osaamisen puuttuessa on työntekijällä oltava tuki sekä mahdollisuus oppiin, jota tavoitteiden toteuttamiseksi tarvitaan. Esimiehen tehtävänä on tunnistaa työntekijän tarpeet sekä huolehtia tuen olemassaolosta. (Jalava 2001, 95.)

Tavoitteiden määrittely ja asettaminen vaatii työtä, mutta tavoitteissa onnistuminen on palkitsevaa koko yritykselle. Onnistunut tavoitteiden asetanta sekä tavoitteen saavuttaminen on työntekijän kannalta palkitsevaa sekä luo työntekijälle merkittäviä positiivisia vaikutuksia kuten itseluottamuksen kasvua, sitoutumista yritykseen sekä luottamusta ja arvostusta esimiestä kohtaan. Sitoutuminen ja tyytyväisyys lisäävät työntekijän suorituskykyä tuleviin haasteisiin tavoitteiden jälkeen. (Nieminen & Tomperi 2008, 61.)

3.3 Arvot

Organisaatiossa etiikkaa edustavat arvot. Arvot kertovat sen mihin organisaatiossa uskotaan. (Kauppinen 2002, 23.)

Arvot, joita yritykselle on asetettu antavat ulospäin asiakkaille kuvaa yrityksestä ja siitä mikä heille on tärkeää. Asiakkaiden lisäksi arvojen tulisi näkyä omalle henkilökunnalle. Jokaisen työntekijän tulisi olla tietoinen yrityksen arvoista. Usein arvoista viestitään lähinnä vain asiakkaille, muttei omalle henkilökunnalle. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 55-58.)

Tero J. Kauppisen tutkimuksessa (2001) ilmeni että suomalaisista yrityksistä 88 prosenttia on määritellyt organisaation yhteiset arvot. Arvot on myös julkaistu organisaation kesken. Kuitenkaan kaikki eivät olleet määritelleet mitä arvoilla tarkoitetaan. Arvojen käyttöönottamisessa myös vienti jää kesken. Toisin sanoen arvoihin käytetään aikaa

arvojen löytämiseen sekä määrittämiseen mutta niitä ei viedä käytäntöön. (Kauppinen 2002, 75.)

Arvot tulisi rakentaa niin että ydinarvot sekä päämäärät ovat selkeitä ja niistä pidetään kiinni pitkällä aikavälillä. Niiden käyttämistä yrityksessä voidaan perustella ohjausvaikutuksilla, jotka säätelevät henkilökunnan tiedonmuodostusta, oppimista sekä suunnittelua ja päätöksentekoa. Kun arvot sisäistetään vaikuttavat ne myös arkiseen käyttäytymiseen sekä eettisiin valintoihin, josta kokonaisuudet muodostuvat päivittäisessä toiminnassa. Arvot myös sitouttavat, sillä pelkkä taloudellinen tulos ei itsessään ole ihmisiä ohjaava tai innostava vaan usein tekemiselle vaaditaan laajalti hyväksytyt, uskottavat ja ymmärrettävät syyt. (Vanhala ym. 2002, 98-99.)

Usein arvot myös näkyvät lähinnä vain paperilla sekä määritellään henkilökunnalle vain yleisellä tasolla. Kuinka arvot konkretisoituu jokapäiväisessä työssä jää usein selvittämättä työntekijöille. Arvojen tulisi kuitenkin näkyä ulospäin päivittäisissä asiakastapaamisissa, sillä näin ne saadaan käytäntöön ja antaa asiakkaalle yrityksestä paremman kuvan. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 55-58.)

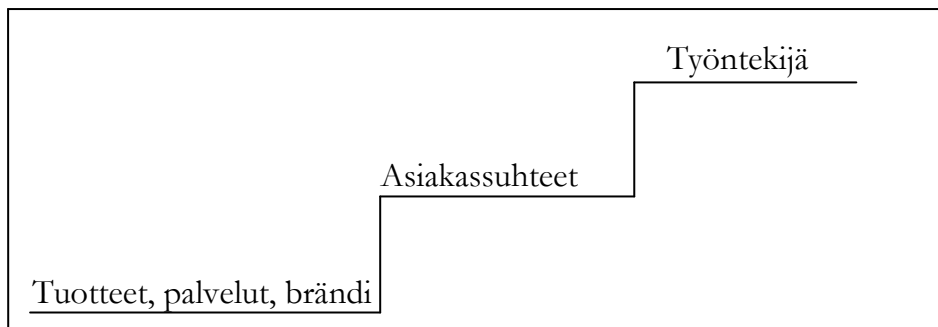
Arvot voidaan luokitella niin sanottuihin koviin arvoihin sekä pehmeisiin arvoihin. Kovat arvot tavoittelevat menestystä mahdollisimman vähällä panostuksella henkilöstön hyvinvointiin tai kiinnostuksesta työhön. Koviin arvoihin kuuluu muun muassa (Rubanovitsch & Aalto 2007, 56):

- ✓ Rutiininomaiset suoritukset ilman merkittävää intohimoa
- ✓ Tavoitteena kustannusjohtajuus
- ✓ Strategia, rakenne, järjestelmät

Pehmeät arvot taas puolestaan kiinnittävät huomiota työntekijän kanssa kommunikointiin, aitoon kiinnostumiseen työntekijän työtä kohtaan, motivoimiseen ja sitouttamiseen. Pehmeissä arvoissa korostuu muun muassa (Rubanovitsch & Aalto 2007, 56-57):

- ✓ Perustellaan tavoitteet, miten saavutettavissa, miten työn toivotaan tehtävän
- ✓ Työntekijän inhimillisiä resursseja, joiden työpanos ja laatu kiinnitettävä sitoutumisesta, motivaatiosta, kyvystä ja tahdosta
- ✓ Kommunikointi, motivaatio ja tasavertainen johtajuus
- ✓ Koulutus, valtuuttaminen, tiimityöskentely

Arvoja laatiessa voi tukivälineenä toimia myös arvoportaikko. Arvoportaikossa tarkastellaan arvoja laadittaessa arvoja Tuotteen, Asiakassuhteiden ja työntekijän näkökulmasta. (Rubanovitsch, Aalto. 2007, 58.)



Kuvio 2. Arvoportaikko (Rubanovitsch, Aalto. 2007, 58.)

3.4 Menestyksekkään myynnin edellytykset

Myyntiprosessi on tärkeä osa asiakastapaamista. Myyntiprosessin tulisi olla kehitetty niin että sekä asiakas että yritys saa parhaan hyödyn. Laadukas tapaaminen antaa lisäarvoa yritykselle ja sen ansiosta kauppa kun asiakas kokee laadukkaan tapaamisen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 61.)

Olemassa olevia asiakassuhteita tulisi jalostaa ja löytää sopivat työkalut niiden kehittämiseksi. Asiakkaiden kontaktointi sekä uusien tuotteiden esittely antaa asiakkaalle kuvan siitä että hänestä ja hänen tarpeistaan pidetään huolta. Toimiva asiakashallintajärjestelmä antaa työntekijälle tuen asiakkaan kohtaamiseen. Asiakashallintajärjestelmään kirjataan tapaamisten tiedot, mitä tapaamisessa tehtiin, sovittiin ja mitä asiakas oli tarjo-

tuista tuotteista mieltä. Jos asiakas jää epäröimään ja haluaa miettiä tiettyä tuotetta on myyjän hyvä antaa hieman aikaa ja ottaa asiakkaaseen yhteyttä tietyn harkinta-ajan jälkeen. Myös seuraavaa tapaamista ajatellen on myyjällä hyvä olla tieto siitä mitä on viimeksi käyty läpi. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 87-88.)

Asiakaskannan kehitys tarkoituksenmukaisen asiakasvalinnan kautta tuo yritykselle uusia sitoutuvia asiakkaita. Toisin sanoen tulisi tietysin väliajoin ottaa yhteys myös niihin asiakkaisiin, jotka eivät yritykselle ole vielä niin tuottavia. Ihmisten tarpeet pankkiasioinnin suhteen muuttuvat lyhyessä ajassa elämäntilanteen mukaan. Pankin olisi omalla aktiivisuudellaan oltava muutoksessa mukana ja näin osoittaa kiinnostusta niin asiakkaasta kuin hänen sen hetkisiä tarpeistaan kohtaan, ettei pitkä asiakassuhde pääty ja johdata asiakasta kilpailijalle.

3.5 Esimies myynnin tukena

Myynnin ja tavoitteiden seuranta on myyjän motivoimisen kannalta tärkeää. Työntekijän on helppo keskittyä omaan myyntityöhönsä ja tekemiseensä kun tietysin väliajoin käydään läpi miten hän on tavoitteissaan onnistunut. Jos tavoitteista ollaan jäljessä, tulisi työntekijän ja esimiehen käydä läpi miksi näin on ja kuinka voidaan tilanne korjata. Esimiehen tehtävä näissä tilanteissa on luoda puitteet ja mahdollisuudet. Työntekijän tulisi silloin omien kykyjen sekä tahdon ja taidon puitteissa hyödyntää esimiehen antama tuki.

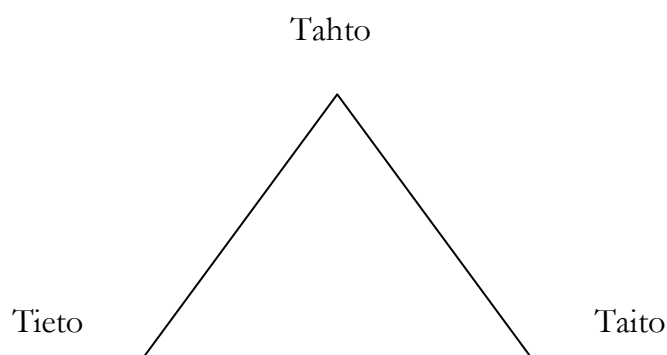
Vastuullisessa johtamisessa merkityksen luominen toimii tärkeänä osana. Ennen kuin myyjä voi tulosta tehdä, tulee hänen koulutautua tehtävään sekä tavoitteiden saavuttamiseen, joita häneltä vaaditaan. Koulutus ei kuitenkaan tuota tulosta jos työntekijä ei koe tekevänsä merkityksellistä työtä, eikä hänen työtuloksistaan välitetä.

3.5.1 Myyjän kehittäminen

Kehittämisestä puhutaan paljon mutta yrityksissä se luo niin johdolle, esimiehelle kuin työntekijällekkin negatiivisia mielikuvia. Johdon näkökulma negatiiviselle mielikuvulle on kulut, joita suunnataan liikaa kehittämiseen varsinkin kun tuloksia joudutaan odottamaan kauan. Esimiehen vastustus syntyy mielikuvasta, että hänen asemansa voi olla

vaarassa tai hänen vaikutusvaltansa pienenee. Työntekijän näkökulmasta kehittäminen lisää työmäärää sekä tuo helposti irtisanomisia. Osaamista yrityksissä tulisi kuitenkin kehittää, sillä asiakkaat arvostavat yrityksissä työntekijöiden tietoa sekä osaamista. Osaavalla henkilöstöllä kehitetään niin henkilöstön toimintavalmiutta kuin suoristustasoa. (Ruohotie & Honka 2002, 164.)

Esimiehen tulisi käydä jokaisen työntekijän kanssa läpi heidän osaamistasonsa sekä tahotilansa myyjänä. Oheisessa osaamispyramidissa on kuvattu kolme olennaista osaa, joilla voidaan tarkastella myyjän puutteita ja miettiä keinoja niiden kehittämiseksi. Nämä kolme esiintyvää osaa ovat kaikki olennaisia kun mietitään myyjän kokonaisuutta



Kuvio 3. Osaamispyramidi (Rubanovitsch & Aalto 2007, 172.)

Pyramidi osoittaa kolme eri kohtaa, joita tulisi tarkastella. Puutteita voidaan tarkastella yhdistelemällä kaksi osaa seuraavasti;

Tieto+Taito= Tahto puuttuu

Taito+Tahto= Tieto puuttuu

Tieto+Tahto= Taito puuttuu

Huomaamme että menestyksekkäs myyjä tarvitsee siis kaikkia kolmea jos tavoitellaan parasta mahdollista tulosta asiakastapaamisissa. Näiden ominaisuuksien kehittämiseen tarvitaan sekä esimiehen tukea että myyjän omaa kiinnostusta ja sitoutumista työhön. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 172-173.)

Henkilöstön kehittämisen perinteisinä ja konkreettisina tulosalueina on pidetty (Viitala 2003,196.):

- ✓ Työtehtävien suorittamisen tehostumista
- ✓ Organisaation oppimista, jolla ymmärretään sisäisen toiminnan, yhteistyön ja toimintaympäristöä koskevan palautteen parantumista
- ✓ Yksilön työmarkkinakelpoisuuden parantumista

Menestyksekkään myyjän tulee saada mahdollisuudet kehittyä. Henkilöstön kehittämiseen voidaan käyttää useita eri metodeja. Yleisin kehittämismenetelmä on koulutustilaisuudet. Koulutustilaisuudet ovat erillisiä tilaisuuksia, joita ei välttämättä pidetä työpaikoilla vaan erillisissä koulutuskeskuksissa. Kehittämismenetelmiä voidaan koulutustilaisuuksien lisäksi järjestää työyhteisön sisällä. Action-learning menetelmä eli työkierto, jossa työntekijä työskentelee organisaation eri yksiköissä määrääjän. Tavoitteena on monipuolistaa henkilön osaamiskenttää. Samalla työntekijä voi jakaa oman alueensa osaamistaan muille. Työnkierron avulla mahdollistetaan myös mahdollisten sijaisuuksien hoito, jolloin voidaan lomakausina hyödyntää muiden yksiköiden henkilöstöä. Työkiertoa voidaan käyttää myös itsenäisten tiimien sisällä, jolloin puhutaan ristiinkouluttamisesta. Itsenäisissä tiimeissä toisen työtehtävien hallitsemisen tarve tulee työnkiertoa selkeämmin esille. (Viitala 2003,201-203.)

Työn monipuolistaminen sekä vastuun lisääminen, jolloin työntekijä ottaa vastuulleen kehittämistehtävän, joka liittyy työyhteisöön irrottaa ajatukset pelkästään omasta työstä. Tämä laajentaa työntekijän osaamista sekä laajentaa työntekijän näkemystä organisaatiosta. Ei keskitytä vain omaan työhön vaan nähdään muiden organisaation jäsenten työmäärää myös. (Viitala 2003,201-203.)

Hiljaisen tiedon jakamista voidaan välittää nuoremmille työntekijöille mentor-toiminnalla. Tällöin organisaation seniorit toimivat valmentajina nuoremmille tulokkaille ja näin jakavat tietoaan, jota ei ole yleisesti saatavilla. (Viitala 2003,201-203.)

3.5.2 Palaute

Jokaisen esimiehen myyjälle antama palaute on tärkeää. Tavoitteiden asettaminen ja niitä koskevan palautteen tulisi olla mahdollisimman seikkaperäistä. Myyjän tulisi tietää mitä häneltä halutaan ja missä hän on menestynyt. (Lönqvist 2003, 62.)

Palautteen antaminen, oli se sitten negatiivista tai positiivista on osa myyjän kehitysprosessia. Yritysmailmassa yleisesti palautteen antaminen ja vastaanottaminen koetaan hankalaksi. Varsinkin negatiivista palautetta ei uskalleta antaa, sillä pelätään myyjän motivaation sekä tahdon vähentyvän työtä kohtaan. Palautteen annon poisjättäminen johtaa virheiden toistamiseen tai tavoitteista jälkeen jäämiseen. Kun palautteen anto luodaan yrityksessä käytännöksi sekä saadaan sitä tukeva ilmapiiri, saadaan tärkeä tuki oppimiselle ja kehitys päivittäiseen työhön. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 174-175.)

Ulkoinen palaute parantaa niin yksilön kuin ryhmän tai yrityksen tuloksia. Palautteen avulla voidaan korjata virheitä, tunnistamaan ja ratkaisemaan ongelmia sekä selkeyttää tavoitteita. Palaute myös johtaa työmotivaation lisääntymistä. Itse palautteenanto ei lisää tuloksia, jotka vaikuttavat positiivisesti vaan tapa miten palautetta annetaan sekä kuinka usein palautetta annetaan vaikuttaa tuloksiin. Usein palautteenantoa käytetään tehottomasti, jolloin palautteenanto ei tuota haluttuja tuloksia. (Ruohotie & Honka 2002, 84-85.)

Tapa antaa palautetta sekä palautteen antamisen tavoite ratkaisee sen kuinka palaute otetaan vastaan. Etenkin kriittistä palautetta annettaessa tulee palautteen olla haukkumisen sijaan rakentavaa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 175.)

Palaute tulisi jakaa sekä tulostavoitteiden saavuttamista koskevaan palautteeseen sekä palautteeseen joka koskee työsuoritusta. Tulostavoitteista saatava palaute on kiistatonta ja perustuu tosiasioihin. Työsuoritusta mittaavat mittarit antavat palautetta muun muassa aloitekyvystä. Tulostavoitteita koskeva palaute koetaan kuitenkin paremmaksi, sillä tulostavoitteista saadaan tarkempaa tietoa, sillä työsuoritusta koskevat arviot liittyvät osatekijöihin sekä työntekijän persoonallisiin piirteisiin, joiden määrittely on hankalaa. (Ruohotie & Honka 2002, 85.)

Negatiivisen palautteen vastapainona toimivat työntekijän tai tiimin onnistumiset. Onnistumiset on syytä nostaa esiin tietoisesti tiimin kokouksissa sekä myös kehityskeskusteluissa varsinkin jos on huomattu useita puitteita joita käydään lävitse. Täten esimies osoittaa kiinnostusta työtä kohtaan ja antaa työntekijälle tai tiimille tunteen ettei heidän työnsä ole yhdentekevää. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 176.)

Palautetta tulisi antaa jatkuvasti, sillä johtamisen välineenä palautteen anto on arvokas. Riittävän usein sekä hyvissä ajoin annettu palaute auttaa yksilöä seuraamaan omaa suoriutumistaan sekä kehittymistä. Palautteenanto auttaa niin esimiestä kuin työntekijää havaitsemaan mahdolliset ongelmat ajoissa sekä auttaa tavoitteiden seurannassa. Palautteenanto parantaa niin työyksikön toimintaa ja tuloksia kuin myös henkilötason toimintaa sekä hänen tuloksiaan. Palautteenannolla lisätään käyttäytymistä joka johtaa yksilön kannalta positiivisiin seurauksiin sekä vähennetään käyttäytymistä joka johtaa kielteisiin seurauksiin. (Ruohotie & Honka 2002, 86-87.)

Virheiden tulisi olla sallittuja, sillä ne kuuluvat työntekijän oppimisprosessiin. Esimiehen tulisi kannustaa työntekijän oppimaan virheistään, analysoida niitä sekä kehittää toimintatapoja millä nämä virheet voitaisiin välttää. Virheistä antamaton palaute tai sen läpikäynnin poisjättäminen johtaa uusiin virheisiin ja mahdollisesti tuo työntekijälle lisää menetettyjä kauppoja tai asiakkaita. Tämä voi antaa taas työntekijälle epäonnistumisen pelon tunteen eikä asiakaskohtaamisissa uskalleta käydä läpi täydellä osaamistasolla. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 177-179.)

3.5.3 Kehityskeskustelut

Esimiehet ovat avainasemassa kun määritellään henkilöstön oppimistarpeita. Henkilöstöosaamista ja osaamisen kehittämistä ei ole mahdollista erottaa muusta operatiivisesta toiminnasta, sillä se on keskeinen tekijä toimintojen laadussa ja kehittämisessä. Kehittämistarpeiden kartoitus alkaa usein kehityskeskusteluista. (Viitala 2003,196.)

Yksilötasolla tavoitejohtaminen lähtee esimiehen kanssa käytävistä kehityskeskusteluista. Kehityskeskustelu on luotettava keskustelu työntekijän ja esimiehen välillä. Kehityskeskusteluja olisi hyvä pitää joko kerran tai kaksi vuodessa yhden tunnin ajan. Kehityskeskusteluissa käydään läpi työn vaatimustaso, arvioidaan suoriutuminen työssä sekä

tavoitteissa, määritellään osaamistaso sekä käydään läpi uusia kehittämisalueita. Kehityskeskustelu ei ole pelkästään esimiehen yksinpuhelu vaan se on keskustelu, jossa otetaan myös työntekijän kanta huomioon. Valmistelu keskusteluun tulisi tehdä huolella, jotta keskustelusta saadaan paras mahdollinen hyöty. Samoin tulisi keskustelu dokumentoida seuraavaa kertaa sekä jatkoa varten. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 181-182.)

Kehityskeskustelut toimivat tiedonkeruuta, yrityksen kehittämissuunnittelua sekä henkilökohtaisen ohjauksen keinoja varten. Kehityskeskustelut tukevat osaamista, ammatillista kasvua ja kehittymistä. Kehityskeskusteluiden etuina nähdään henkilökohtaisuus ja keskittyminen, tietojen vaihto, palautteen anto sekä esimiehen että työntekijän näkökulmasta. Kehityskeskusteluissa saadaan myös suunniteltua kehityssuunnitelma ja kehityskeskustelut tuottaa tietoa työntekijän urasuunnitteluun sekä osaamiskartoituksen tarpeisiin. Osaamiskartoitus on myös yrityksen kannalta tärkeää, sillä näin yritys saa kartoitettua henkilöstönsä osaamisen ja sitä kautta voidaan suunnitella yksiköiden osaamistasot niin että osaaminen vastaisi yrityksen tavoiteprofiilia. (Viitala 2003, 197-198.)

3.5.4 Palkitseminen

Palkka kannustaa monella eri tapaa. Rahalla tyydytetään muitakin tarpeita kuin elämiselle välttämättömiä perustarpeita tai talouden turvaa. Rahan avulla tyydytetään myös arvostuksen ja vallan tarpeita. Palkan sitominen suoritukseen toimii myös motivaation lisääjänä. Raha ei kuitenkaan aina palkitse tai motivoi työntekijää työpaikkaansa henkisesti eikä rahalla osteta yhteenkuuluvuutta työyhteisössä. (Ruohotie & Honka 2002, 57-58.)

Tavallisen palkan päälle voidaan maksaa tulospalkkaa. Peruspalkka on palkka, joka maksetaan aikapalkkana ja tämän suuruus määräytyy työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden perusteella. Jotta tulospalkkaa voidaan käyttää palkkaustapana, tulisi toiminnan tulos olla mitattavissa. Tulospalkkaa maksetaan kun on päästy sovittuun tasoon, joka ylittää normaalin tuloksen työtehtävissä. Tulospalkkaa voidaan mitata yritystiimi- tai henkilökohtaisesti. Tulospalkkauksessa on myös haittoja ja ne voivat tuoda työyhteisössä ristiriitoja muun muassa tilanteissa, jossa työntekijät eivät koe palkitsemis-

ta reiluna kun työpanosta suhteutetaan palkkion määrään. (Ruohotie & Honka 2002, 66-67.)

Rahassa mitattavia etuja peruspalkan sekä tulospalkan lisäksi ovat työterveyspalvelut, auto- sekä puhelinedut sekä liikunta- ja lounassetelit. (Nieminen & Tomperi 2008. 159.)

Toiminnan ohjaamisessa palkitseminen on voimakkaassa roolissa. Palkitseminen viestii henkilöstölle tavoitteiden tärkeydestä sekä jokaisen työnteon tärkeyden. Johdon tulisi tarkkaan pohtia tavoitteet palkitsemisen pohjaksi. Tavoitteet ja mittarit ohjaavat toimintaa, sillä ne motivoivat työntekijöitä panostamaan yritykselle tärkeihin asioihin. (Nieminen & Tomperi 2008. 51.)

Toimialasta riippumatta on luonnollista että jokainen johtaja haluaa palkata yritykseensä alansa osaajat sekä myös pitää heidät alaisinaan. Palkitseminen oli se sitten aineellista tai aineetonta sitoo työntekijää yritykseen. Työntekijöiden tarpeet palkkioiden suhteen syntyvät eri ihmisille eri asioista. Tämän vuoksi johdon tulisi tarjota pelkän rahallisen palkitsemisen lisäksi sisällöllistä palkkiota liittyen työtehtäviin, arvoihin sekä työntekijän päätösvaltaan tai tarpeiden kuuntelemiseen sekä työntekijän arvostamiseen. Palkitsemiseen luokitellaan kaikki se, jolla työntekijälle osoitetaan huomiota ja tunnustusta työntekijän tehdystä työstä. (Nieminen & Tomperi 2008. 151.)

Johdon tulisi olla aktiivinen palkitsemisen kehittäjä sekä kantaa vastuu siitä että palkitsemisjärjestelmät toimivat. Kokonaisuus niin aineellisten että aineettomien palkkioiden välillä tulisi olla yhtenäinen. (Rubanovitsch & Valorinta 2009. 108.)

Työssä menestyminen rakentuu motivaatiosta, osaamisesta ja työilmapiiristä. Tarpeisiin vetoavat menestymisen motivaatiotekijät ovat muun muassa palkka, bonus. Psykologisia motivaationtunteita tuovat esimiehen työntekijälle antama itsenäisyys sekä päätösvalta. Todelliset kannustimet edesauttavat pitkäjänteiseen strategian toteuttamiseen sekä lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamista. Palkitsemisen tulisi perustua kehittymiseen tai jo saavutetun tason säilyttämiseen. Työntekijöitä ei tulisi siis verrata keskenään vaan jokaisen työntekijän lähtötaso tulisi arvioida sekä huomioitava erikseen. Esimerkkinä voidaan todeta työntekijä joka puurtaa tavoitteensa nopeasti ja tehokkaasti. Hänen

työmotivaationsa sekä into työhön ei ole niin pitkäjänteistä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 185-187.)

Kun palkitsemisen kohteena on myyjän sisäinen motivaatio, voidaan palkitsemista kutsua aineettomaksi palkitsemiseksi. Motivaatioon sekä työhön sitoutumiseen vaikuttavat työn merkityksen kokeminen, työssä edistymisen tiedostaminen, oman kyvykkyyden ja pätevyyden tiedostaminen sekä valinnan mahdollisuus työtä suoritettaessa. (Nieminen & Tomperi 2008. 157-158.)

4 Tutkimus esimies tavoitteellisen myynnin tukena

Tässä luvussa esittelen tutkimusongelman, tutkimusotteen sekä tutkimusmenetelmän. Käyn lävitse tutkimuksen reaaabeliuden sekä validiteetin. Luvun lopussa esittelen haastatteluiden tuloksia. Tulokset on jaettu samoihin teemoihin, joita käytettiin kysymysrungossa.

4.1 Tutkimusongelma ja viitekehys

Tutkimuksen lähtökohtana toimii tutkimusongelma. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 13.) Opinnäytetyön aihetta pohtiessani lähtökohtana oli että aihe olisi minulle itselleni mielenkiintoinen sekä toimeksiantajalle ajankohtainen. Aihe löytyikin edellisellä työpaikallani kun pohdimme työpäivän aikana meille asetettuja tavoitteita työyhteisössä. Tällöin tutkimuksesta mainitessani sain silloiselta esimieheltä luvan tehdä tutkimukseni työpaikallani. Muutoin ei työhöni enempää keskitytty eikä se liioin aiheuttanut intoa toimeksiantajassa. Syksyllä 2011 vaihtaessani työpaikkaa huomasin kahden finanssialan erot tavoitteiden asettamisessa sekä niiden palkitsemisessa. Keskustellessani esimieheni kanssa koulun loppuun suorittamisesta, toin esille opinnäytetyön aiheen, jonka kautta sain uuden toimeksiantajan työlleni sekä tuen ja mielenkiinnon toimeksiantajalta. Tällöin aihe ikään kuin lokshti samoin kuin myös tutkimusongelma, joka aikaisemmin ei ollut niin selvä, tuli kirkkaasti esille työnantajani avustuksella.

Tutkimusongelmana on selvittää henkilökohtaisten tavoitteiden vaikutus työssä toimimiseen, kuinka tavoitteet koetaan jokapäiväisessä työssä. Lisäksi pyritään löytämään vastaus siihen millainen on esimiehen rooli tavoitteiden saavuttamisessa työntekijän näkökulmasta sekä saada selville esimiehen vaikutus myyntisuorituksiin.

Tutkimusongelman myötä syntyvät tutkimuksen etenemiseen vaikuttavat päätökset tutkimusasetelmasta, tiedon tarpeesta sekä aineiston hankintakeruumenetelmästä. Täten tutkimusongelma on tutkimuksen tärkein ja vaikuttavin tekijä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 15.)

Tutkimuksen viitekehukseen olen kerännyt myynnin tuen teorioista niitä elementtejä, joiden kautta voin saada haastateltavilta vastaukset kokemuksen ja heidän omien tunteilujensa kautta, kuinka työntekijät kokevat elementit omassa työssään. Haastattelun kysymyksissä tulee esille strategian tunnettavuus sekä uskottavuus, arvojen näkyminen työssä, kuinka työntekijä kokee tavoitteiden tason sekä vaikuttaako tavoitteet tiimissä ristiriitaisesti eli näkyykö tiimissä tehtävien valintaa tai muiden kuin itse myyntityön välttämistä koska ne eivät vaikuta tavoitteisiin, joista palkitaan sekä palkitsemisen vaikutus tavoitteiden toteutumisen välineenä. Palkkioihin keskittyvät kysymykset käsittelevät sekä aineellista että aineetonta palkitsemista ja niiden välistä arvoa haastateltavien näkökulmasta. Palautteen saaminen ja minkälaisia reaktioita varsinkin rakentava palaute haastateltavissa saa aikaan.

Myynnin ohjaukseen sekä valmentavaan johtamiseen kiinnitetään yrityksissä entistä enemmän huomiota, sillä myynnin kannalta valmentava johtaminen koetaan myynnin kehittämisen valttina. Ohjaamista voidaan suorittaa esimiehen ja työntekijän välisillä myyntikeskusteluilla, joissa tarkastellaan myyjän tuloksia tietyn väliajoin, yleensä kerran kuukaudessa. Haastattelussa haluttiin selvittää, kuinka keskusteluissa sovitut asiat toimivat käytännössä.

4.1.1 Tutkimusotteen valinta ja tutkimusmenetelmä

Kun opinnäytetyön tueksi tarvitaan mittaavaa sekä tilastollisesti ilmoitettavaa numeraalista tietoa on hyvä käyttää määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusotetta. (Vilka & Airaksinen 2004, 58.)

Kun tavoitteena on ymmärtää ilmiötä kokonaisvaltaisesti, toimii laadullinen tutkimusote tutkimusotteena. Tällöin tieto, jota haetaan, on kirjoittamatonta faktatietoa tai halua ymmärtää toimintaan vaikuttavia käsityksiä ja uskomuksia. Kvalitatiivisen tutkimuksen haastatteluissa vastaajan tulisi kuvailla ja selittää ajatuksia ja näkemyksiään. (Vilka & Airaksinen 2004, 63-64.)

Tutkimusotteeksi valitsin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen sillä tutkimuksen tarkoitus on selvittää ihmisten kokemuksia tavoitteellisesta myyntityöstä sekä selvittää

palkkioiden riittävyys tavoitetasoon verrattuna. Kokemuksia esimiehen roolista valmentavana esimiehenä haluttiin myös saada esille haastatteluissa.

Keskeisinä tutkimusmenetelminä kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä käytetään havainnointia, tekstianalyysiä, haastatteluja sekä litterointia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa niitä esiintyy myös, mutta eri muodoissa. Esimerkkinä havainnointi, joka kvantitatiivisessa tutkimusotteessa näkyy alustavana työnä myöhemmin kehitettävää kyselylomaketta varten kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa havainnoilla pyritään ymmärtää.

4.1.2 Aineiston keruumenetelmä ja tutkimuksen kohteet

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa päämenetelmänä toimii haastattelu. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä on ainutlaatuinen, sillä siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Aineistoa kerätessä haastattelun suurimpana etuna pidetään sen joustavuutta, sillä haastattelussa voidaan säädellä aineiston keruuta tilanteen edellyttämällä tavalla sekä vastaajia myötäillen. Etuna nähdään myös että haastateltavat on mahdollista tavoittaa uudelleen jos on tarpeen täydentää aineistoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204-206.)

Henkilökohtainen kontakti haastatteluissa on yksi haastatteluiden etu. Haastatteluissa on myös mahdollista tarkentaa kysymykset ymmärrettävään muotoon niin että saadaan kysymykseen oikeantyyppinen vastaus. Kyselylomaketta rakentaessa tulee kysymysten olla selkeästi kirjoitettu ettei vastaukset poikkea toisistaan tai että kysymyksiin ei vastata väärin. Kyselylomakkeita lähetettäessä myös vastausten määrä voi olla pienempi. (Salogunst & Vilkkö-Riihelä 2004, 40.)

Haastattelu menetelmänä on vie aikaa. Puolen tunnin haastattelun sijaan voisi aivan hyvin turvautua kyselylomakkeeseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 206.)

Aineistoa kerätessäni eteeni tuli haastatteluja, joissa haastateltava vastasi lyhytsanaisesti eikä haastatteluun mennyt aikaa. Koen kuitenkin että vastaukset ovat tarpeellisia tutkimuksessa.

Päätelyn logiikka teorialähtöisessä analyysissä yhdistetään usein deduktiiviseen päättelyyn. Tällöin tutkimuksen teoreettisessa osassa on hahmotettu valmiiksi ne kategoriat, joilla aineisto kerätään ja joihin se suhteutetaan. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 100.)

Koska halusin selvittää ihmisten ajattelua, kokemuksia sekä tavoitteiden vaikutusta työmotivaatioon, valitsin aineistonkeruumenetelmäksi puolistrukturoidun haastattelun, jossa kysymykset ovat samat kaikilla haastateltavilla ja viittaavat tutkimuksen teoriaosaan, mutta kuitenkin avaa samalla haastateltavien omia kokemuksia sekä tunteuksia. Tiesin, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia, jotka eroavat toisistaan moniin suuntiin, jolloin haastattelu tutkimuksen keruumenetelmänä toimi parhaiten. Jokainen haastateltava pysyy kuitenkin anonyyminä.

Tutkimukseen halusin valita työntekijöitä, joilla oli usean vuoden kokemus yrityksestä. Kokemusvuosia haastateltavilla oli 4 vuodesta yli 20 vuoteen. Tutkimukseen osallistui 8 henkilöä, sekä miehiä että naisia. Tutkimukseni tein koko yritykselle, sillä halusin saada tutkimukseen eri esimiesten alla toimivia henkilöitä sekä koko konttorin laajuisen tutkimuksen, joka myöhemmin ilmeni hyväksi ratkaisuksi sillä eroja vastauksissa oli haastateltavien välillä.

Lähetin kysymykset haastateltaville etukäteen viikolla 11. Haastattelun ajankohtana toimivat viikot 12 & 13. Jaoin kysymykset kolmeen eri teemaan käyttäen tutkimuksen teoreettista osuutta apunani. Jokaiselle teemalle tuli 3-4 tarkentavaa kysymystä.

Haastattelut suoritettiin työpaikalla ympäristössä, jossa puhe sai olla avoin. Haastattelussa ilmapiiri oli tuttavallinen. Haastatteluihin meni aikaa noin 30 minuutista 60 minuuttiin ja haastattelut suoritettiin illalla työajan ulkopuolella. Kysymyksiin sain suurimmalta osalta kattavia vastauksia, mutta osalla vastaukset jäivät hieman lyhyiksi. Syitä vastausten lyhykäisyyteen en muutoin pohtinut. En myöskään liiemmin tehnyt tarkentavia kysymyksiä, etten saisi vastauksia, joihin olisin haastateltuja itse johdatellut.

Haastatteluiden vastauksia keräsin muistiinpanoina. Kirjasin jokaisen haastatellun vastaukset erilliselle paperille samana päivänä. Jokainen haastateltava toimi haastattelun jälkeen omana värinään, jolloin tiesin heistä ainoastaan työvuosien määrän.

4.1.3 Haastatteluaineiston analysointi ja analysointimenetelmät

Analysointimenetelmänä käytin työssäni teorialähtöistä eli deduktiivista sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voi käyttää kaikissa laadullisissa perinteissä. ”Sisällönanalyysiä voi pitää paitsi yksittäisenä metodina myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analysointikokonaisuuksiin”. Sisällönanalyysiä ei voida pitää pelkästään laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmänä vaan se on myös käytettävissä määrällisissä tutkimuksissa. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 93.)

Sisällönanalyysin etenemistä kuvaa tutkija Timo Laineen runko. Kuvausta on hieman muokattu mutta periaatteessa eteneminen pysyy samana. Ensimmäisessä vaiheessa tulisi päättää mikä aineistossa kiinnostaa ja käydä läpi aineisto, josta erotellaan ja merkitään ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseen. Tämän jälkeen kaikki muu jää pois aineistosta. Merkityt asiat tulisi kerätä yhteen ja erikseen muusta aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 94.)

Kun sisällönanalyysi muodostetaan teorialähtöisesti, perustuu aineiston analyysin luokittelu aikaisempaan viitekehykseen, joka voi olla teoria tai käsitejärjestelmä. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 116.)

Kysymysrunko oli jo itsessään jaettu teemoihin, jotka tulivat teorian pohjalta. Tämän rungon avulla sain vastaukset jaoteltua eri kategorioihin. Jokaisen haastattelun jälkeen kävin muistiinpanot lävitse ja poistin sieltä kysymysten kierretyt vastaukset sekä mahdolliset toistot. Toistoja tuli teemassa kaksi, jossa kysymyksenä oli tavoitteellinen myynti sekä teemassa kolme, jossa käsiteltiin palkitsemista.

Kun kaikki haastattelut olin käynyt läpi kirjoitin haastattelut uudestaan puhtaaksi jokainen teema kerrallaan ja jokaisen haastateltavan vastaukset omalla värillään allekkain. En käyttänyt mitään tietokoneohjelmia analysointivaiheessa vaan pelkästään eri värikyniä, joilla kirjoitin ja erittelin vastaukset paperille. Analysointirungon rakentamisen jälkeen kvantifioin aineiston. Vaikka laadulliset tutkimukset ovat usein pieniä, ettei kvantifiointi

välttämättä tuo lisätietoa tai erilaista näkökulmaa tutkimustuloksiin, niin eroja haastatteluvastauksista löytyi.

4.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Virheiden syntymistä tutkimuksissa pyritään välttämään, mutta silti tulosten luotettavuudessa ja pätevyudessa on vaihteluita ja tämän vuoksi pyritään tutkimuksissa arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa tulosten toistettavuutta. Jos sama tutkimus tehtäisiin uudestaan ja jos tulos olisi sama, voidaan tutkimukset todeta reaabeleiksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Toisena tutkimuksen arviointiin liittyvänä käsitteenä pidetään validiusta, eli pätevyyttä. Validius tarkoittaa sitä, että mittaako tutkimusmenetelmä juuri sitä mitä on tarkoituskin. Validius voi vaihdella esimerkiksi kvantitatiivisissa tutkimuksissa, jossa käytetään kyselylomaketta. Vastaaaja voi käsittää kysymyksensä väärin ja vastata oman ajatuksensa perusteella. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Reaabeliuden ja validiteetin käsitteet ovat selkeämpiä kvantitatiivisen tutkimuksen alalla kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabelius ja validius tuottavat ristiriitoja esimerkiksi siinä, että kaikki ihmistä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia. (Hirsjärvi ym. 2009, 232-233.)

Kuitenkin kaikkien tutkimusten luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi arvioida. Ydinasioina laadullisen tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnissa on kuvailut henkilöistä, paikoista ja tapahtumista. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta kohentaa myös tutkijan tarkka kertomus tutkimuksen jokaisen vaiheen etenemisestä ja toteutuksesta. Haastattelutilanteista tulisi kertoa olosuhteista ja paikoista, joissa aineisto on kerätty. Samoin tulisi kertoa haastatteluiden aika sekä mahdolliset häiriötekijät. (Hirsjärvi ym. 2009, 232-233.)

Analyysissä luokittelut ovat keskeisessä roolissa. Lukijalle tulisi kertoa perusteet luokitteluista. Myös tulosten tulkinnassa tulisi kertoa millä perusteella tulkinnat on esitetty ja mihin päätelmät perustuvat. Tähän lukijan apuna voi käyttää esimerkiksi suoria haastatteluoitteita tai muita autenttisia dokumentteja. (Hirsjärvi ym. 2009, 232-233.)

Tutkimuksen teorialähteinä käytin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta sekä suomen- kuin englanninkielisenä. Jokaisesta lähteestä merkitsin huolellisesti lähdemerkinnän Haaga-Helia Ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjeen mukaisesti. Pyrin luotettavuuden ja pätevyyden todentamiseksi kuvaamaan mahdollisimman tarkasti haastatteluiden etenemisen sekä aineiston käsittelyn vaiheet. Haastattelurungon tarkastutin opinnäytetyöohjaajallani ennen haastatteluja. Sillä pyrin varmistamaan että kysymykset vastasivat tutkimusongelmaani, jolloin validius täyttyisi.

Haastatteluissa koin haastateltavien olevan avoimia sekä rehellisiä kysymyksiä kohtaan. Haastateltavia poimiessani painostin että haastateltavat ovat anonyymejä ja että taustatietona ovat ainoastaan heidän työkokemuksensa. Lähetin kysymykset haastateltaville viikkoa ennen haastatteluja. Kerroin myös haastateltaville että heillä on mahdollisuus kieltäytyä haastattelusta jos he kokevat kysymykset liian henkilökohtaisiksi tai eivät halua kommentoida tiettyihin kysymyksiin. Osalla haastateltavista kuitenkin oli hankaluksia vastata tiettyihin kysymyksiin joko työtehtävästä johtuen. Organisaatiossa oli myös osalla haastateltavista uusi esimies, joiden kanssa ei kehityskeskusteluita oltu vielä käyty.

4.3 Tutkimustulokset

Tulokset esittelen kysymysrungossa (Liite 1) olevan kategorian mukaisessa järjestyksessä. Analysoin ja tutkin haastatteluja etsimällä omia mielipiteitä sekä kommentteja ja mahdollisia eroja henkilöiden välillä, eli kuinka haastateltavat kokevat tavoitteellisen myynnin sekä palkitsemisen omassa työssään. Kaikkien haastateltujen vastauksia käytettiin analysoinnissa, mutta tiettyjen teemojen osalta osa vastauksista jätettiin pois lyhykäisyyden vuoksi.

Taustatiedot

Taustatietoina haastateltavista tulee ilmi vain heidän työuransa, sillä halusin pitää haastateltavat anonyyminä.

4.3.1 Teema 1: Strategia ja arvot

Tutkimuksen empiria-osuudessa käsiteltiin strategian sisäistämisen ja yhtenäisen tiedottamisen sekä arvojen näkymisen tärkeyttä tavoitteellisen myynnin tukena. Henkilö, joka tekee tavoitteitaan pelkkien lukujen perässä, tietämättä niiden merkitystä tai päämäärää suoriutuu työssään huonommin. Strategian tuntemus vaikuttaa myös henkilön motivaatioon suorittaa omaa osuuttaan.

Haastatelluista jokainen piti strategiaa uskottavana. Ihmetystä eräissä haastattelutilanteissa toi se että strategiasta ei tiedetty kuin osa tai että sitä ei tunnettu lainkaan. Toisaalta tähän voi vaikuttaa se että vastaajien mukaan strategia on käyty läpi talon yhteisessä palaverissa, josta mahdollinen poissaolo vaikuttaa tiedon poisjäämiseen. Puolet vastaajista osasi missä strategiaan voi tarvittaessa perehtyä. Haastatteluissa kävi myös ilmi että tapa tiedottaa strategiaa on ollut usean vuoden sama.

”Strategiahan pohjautuu koko ryhmän strategiaan ja on uskottava, ihmisläheinen, menestyksenhaluinen sekä uudistumistahtoinen. Se toimii sekä yhteisessä tekemisessä kuin yksilösuoritusissa. Strategian painopisteisiin panostetaan ja niitä korostetaan päivittäisessä tekemisessä niin henkilö- tiimi kuin konttoritasolla.”

”Strategia on kaikkien luettavissa sekä siitä tiedotettiin talon yhteisessä palaverissa.”

”En juuri muista tiedotettiinko strategiasta yhtään mitään”

”Strategia ei ole kovin tuttu, sillä en ole ehtinyt tutustua siihen tarkemmin. Mutta sen mitä siitä tiedän, on uskottava.”

Arvot antavat asiakaskunnalle kuvan ulospäin yrityksestä. Arvojen tulisi myös näkyä henkilökunnan toiminnassa. Haastateltujen mukaan puolet koki suoranaisesti toimivansa arvojen mukaisesti, jolloin arvot vastasivat osittain omia arvoja. Arvojen koettiin myös tulevan mukana omassa toimintatavassa asiakastilanteissa.

”Oma toiminta mukautuu työyhteisön toimintamallin mukaiseksi, johon arvot kuuluvat osana tekemistä.”

”Arvot ovat lähellä omia arvoja, joten oma toiminta on myös sen mukaista.”

”Arvot eivät tule esille erityisen näkyvästi, mutta ei niitä unohdettu ole. Esimies korostaa aktiivisuutta paljon.”

Arvojen näkyvyys asiakaskuntaa kohtaan on tärkeää. Tämän toteutumiseksi tulisi myös niin johdon kuin lähiesimiehen toimia arvojen mukaisesti yrityksessä. Johdon arvojen näkyvyydestä oli ristiriitaisia vastauksia. Osa koki arvojen tulevan esille toimintatavoissa sekä puheissa kun taas osa ei nähnyt arvojen tulevan kuinkaan esille.

”Arvot tulevat esille johtoryhmän puheissa ja toiminnassa. Myös lähiesimies tuo niitä esille.”

”Ei kuinkaan”

”Arvot tulevat esiin ristiriitaisesti, joskus otetaan huomioon hyvin mutta toisinaan taas otetaan todella jyrkkä kanta”

4.3.2 Teema 2. Tavoitteet ja esimiehen rooli tavoitteellisen myynnin tukena

Tavoitteet ohjaavat toimintaa työssä sekä toimivat tärkeänä osana strategian toteutumisessa. Tavoitteet määritellään strategian toteutumisen tueksi ja tavoitteiden toteutumisesta vastaa lähiesimies. Teemassa 2. haastateltavilta kyseltiin heidän kokemuksia tavoitteista, kuinka tavoitteet vaikuttavat työhön, tavoitteiden tasoa sekä kuinka tiimin sisällä tavoitteet koetaan. Myös esimiehen tuki tuli kysymyksissä esille.

Osalla vastaajista oli tavoitteita, joihin he eivät voineet oman työnkuvansa vuoksi vaikuttaa, jolloin tavoitteet eivät ohjanneet eivätkä myöskään toimineet motivoijana työssä. Heidän osuutta ei analysoinnissa tavoitteiden saavuttamisessa voinut käyttää. Esimiehen tukea koskeviin kysymyksiin sekä rakentavaan palautteeseen koskevat kysymykset otettiin huomioon.

”Tavoitteet eivät ole saavutettavissa työnkuvan takia. Tällöin eivät ne myöskään ohjaa työtäni.”

”Tavoitteet eivät motivoi päivittäisessä työssä sillä työnkuvan vuoksi niitä ei voi saavuttaa.”

Tavoitteet koettiin haastaviksi mutta eivät saavuttamattomiksi. Haastateltavilla, joilla tavoitteet osittain saavutettavissa työnkuvan mukana, kokivat tavoitteiden näkyvän jorokapäiväisessä toiminnassa.

”Tavoitteet eivät aina saavutettavissa, toisinaan jopa niin mahdottomia ettei itse pysty vaikuttamaan.”

”Saavuttaminen ei mahdotonta mutta vaatii työtä”

”Halutessaan helposti saavutettavissa”

”Tavoitteita on paljon ja kaikkien saavuttaminen on käytännössä mahdotonta”

Tavoitteiden tavasta motivoida suurin osa haastateltavista oli samaa mieltä. Eräs haastatelluista ei kokenut tavoitteiden vaikuttavan tekemiseen, vaan työ tehdään parhaalla mahdollisella tavalla. Tavoitteet tulevat esille niin usein että niiden olemassaolon ”unohtaminen” on lähes mahdotonta, tällöin ne näkyvät myös omassa toiminnassa.

”Tavoitteet eivät varsinaisesti motivoi vaan työ tehdään parhaalla mahdollisella tavalla tavoitteista huolimatta”

”Tavoitteet ohjaavat päivittäistä työtä. Seuraan myös myyntiäni itse pilkkomalla puolivuotistavoitteet kuukausitasolle, jolloin oma seuranta on helpompaa”

”Tavoitteet motivoivat ja ohjaavat selkeästi omaa toimintaa asiakastapaamisissa.”

”Tavoitteista puhutaan jatkuvasti, jolloin niitä ei voi unohtaa”

Henkilökohtaiset tavoitteet aiheuttavat väistämättä ristiriitoja ja ne vaikuttavat ihmisten tapaan toimia myös tiimin yhteisissä tehtävissä. Osa haastateltavissa koki tämän tulevan esille mutta pääasiallisesti ei mitenkään huolestuttavissa määrin. Osa haastateltavista ei ole huomannut tavoitteiden tuovan ristiriitoja tiimissään. Tavoitteiden jako pelkästään tiimi- ja yritystasolle tuli esille joissakin haastattelutilanteissa (3/8) mutta pääosin henkilökohtaiset tavoitteet tiimi- sekä yritystavoitteiden lisäksi koettiin hyvänä menetelmänä.

”Ristiriitoja jonkin verran. Työ ilman tavoitetta ei kaikkia innosta. Tavoitteet tiimi ja yrityskohtaisina olisivat reiluja.”

”Tavoitteet tulisi asettaa tiimitasolle sillä tuottavat ristiriitoja.”

”Jonkun verran ristiriitoja mutta ei huolestuttavissa määrin. Jako kolmeen osaan on hyvä”

”Tavoitteet tuovat ristiriitoja silloin kun töitä valitaan. Töistä ei uskalla olla pois kun mahdolliset omat myyntimahdollisuudet viedään. Näistä on kuultu puhuttavan”

Esimiehen rooli tavoitteellisessa myynnissä on tärkeä. Esimies valmentaa, seuraa tavoitteiden toteutumista sekä ohjaa ja antaa ratkaisuja tilanteissa, jossa tekeminen ei ole riittänyt tavoitteisiin. Kysymyksissä käytiin läpi esimiehen antamaa tukea ja palautetta sekä kuinka rakentava palaute otetaan vastaan ja saavatko tutkittavat esimiehiltään rakentavaa palautetta. Kysymyksissä otettiin esille myös kehityskeskusteluiden rooli. Osalla vastaajista oli uusi esimies, jolloin yhteistyö heidän kanssaan on ollut vähäistä. Tämä vaikutti osaltaan myös vastauksiin. Vastaajat olivat yhtä mieltä siinä, että tukea ja valmennusta saa omalta esimieheltään. Myös rakentava palaute koettiin positiivisena, eikä sen tunnettu luovan pelontunteita omaan tapaan tehdä töitä, vaan se koettiin ohjaavana sekä motivoivana.

”palaute ei motivoi mutta ei myöskään pelota. Asiakkaan tyytyväisyys on tärkeintä”

”Rakentava palaute omalta osaltani on aina sellainen joka pistää miettimään toimintatapaani.”

”Rakentava palaute on parasta palautetta”

Kehityskeskusteluissa sovitut asiat joko koettiin toteutuneen tai niiden toteutumisen eteen tehtiin töitä.

4.3.3 Teema 3. Palkitseminen

Palkitsemisteemassa kysymykset koostuivat sekä aineellisen että aineettoman palkitsemisen tärkeydestä sekä palkitsemisen tuomista mahdollisista ristiriidoista. Palkitseminen

koettiin tärkeänä motivoijana tavoitteiden saavuttamisessa. Eräs haastateltavista totesi haastattelussa, ettei näe aineellisen palkitsemisen motivoivan lainkaan, sillä työstä maksetaan sovittu palkka. Haastateltava totesi aineettoman palkitsemisen tärkeämpänä. Haastatteluissa tuli esille, että lyhyellä aikavälillä aineellinen palkitseminen on tärkeää, mutta kun työvuosia karttuu, tulee esille myös aineettoman palkitsemisen tärkeys.

”Raha motivoi mutta jatkuvasti rahan perässä juoksu ei. Oman työn suorittaminen mahdollisimman hyvin motivoi ja palkitsee. Tämä tulisi ottaa huomioon jo peruspalkassa.”

”En koe palkitsemisen motivoivan lainkaan. Bonusta on mukava saada mutta jo itse työstähän palkka saadaan”

”Aineellinen palkitseminen on tärkeä lyhyellä aikavälillä kun taas pidemmällä aikavälillä tulee esille myös aineettoman palkitsemisen tärkeys”

Osa haastateltavista koki että palkkiot synnyttävät myös ristiriitoja. Tässä vaiheessa haastattelua löytyi yhtäläisyyksiä tavoitteellisen myynnin kysymykseen, jossa kysyttiin aiheuttaako tavoitteet ristiriitoja. Eräässä haastattelussa tuli kuitenkin esille etteivät henkilökohtaiset tavoitteet aiheuta ristiriitoja, sillä ne tukevat myös tiimin yhteistä tavoitetta.

5 Tutkimuksen yhteenveto ja pohdintaa

Tutkimusongelmana oli selvittää kuinka henkilökohtaiset tavoitteet vaikuttavat toimintaan työssä ja pohtia esimiehen roolia tavoitteellisen myynnin tukena, sekä palkitsemisen vaikutusta päivittäisessä työssä. Strategia oli lähes kaikille tuttu sekä strategian esittely henkilökunnalle oli yhtenäistä. Strategia oli esitetty yhteisessä palaverissa ja näin ollen tieto strategiasta oli kaikille yhdenmukainen, jolloin väärät käsitykset on minimoitu.

Haastateltavat kokivat toimivansa arvojen mukaisesti asiakastilanteissa. Asiakkaan etu sekä tyytyväisyys palveluun ovat haastateltaville henkilökohtaisesti tärkeitä, jolloin arvot heijastuvat asiakastilanteissa omien arvojen lomassa. Työnantajan puolelta arvojen näkyvyydessä oli ristiriitoja. Osa haastateltavista koki arvojen näkyvän selkeästi toiminnassa kun taas osa ei kokenut arvojen näkyvän lainkaan. Teoriaosuudessa arvot oli jaettu sekä koviin että pehmeisiin arvoihin. Pehmeisiin arvoihin luettiin muun muassa esimiehen kommunikointi työntekijän kanssa sekä aito kiinnostus työhön. Nämä tavat tulivat esille kehityskeskusteluihin liittyvässä teemassa, jossa lähes kaikki haastateltavat kokivat että sovitut asiat on joko tullut käytäntöön tai niiden toteutumiseksi on panostettu vaikka sovitut asiat eivät olleetkaan toteutuneet. Täten lähiesimiehen toiminta koettiin haastateltujen osalta arvojen mukaiseksi.

Tutkimustulosten pohjalta kävi selkeästi esille esimiehen roolin tärkeys. Haastateltavat olivat tyytyväisiä saamaansa tukeen sekä palautteeseen, jota he saivat lähiesimiehiltä. Kehityskeskusteluissa sovitut asiat on joko otettu käytäntöön tai niiden toteuttamiseksi on tehty töitä, vaikka eivät aina ole toteutuneetkaan. Tässä tilanteessa positiivisena näen sen että asioita ei ole unohdettu sen jälkeen kun ne on kirjattu.

Teoriaosuudessa, jossa käsiteltiin rakentavaa palautetta ja sen asemaa yrityksissä koettiin rakentavan palautteen antaminen ja vastaanotto haastavaksi. Tutkimus ja haastattelu tehtiin työntekijän näkökulmasta, joten en voi palautteen antoa pohtia, mutta palautteen vastaanotto koettiin haastateltavien näkökulmasta positiivisena asiana myynnin

kannalta. Rakentava palaute oli haastateltavien mielestä sallittua sekä sen koettiin motivoivan parempiin suorituksiin.

Tavoitteiden asettamisessa haastatteluissa ilmeni ristiriitoja, jotka heijastuivat myös palkitsemista käsitteleviin kysymyksiin. Suurin osa koki kuitenkin tavoitteet sekä palkitsemisen hyvänä asiana. Tavoitteiden asettaminen sekä palkitseminen tulisi olla jokaisen työntekijän kohdalla saavutettavissa ja näin ei kuitenkaan jokaisen haastateltavan osalla ollut, johtuen työtehtävästä. Tavoitteet vaikuttivat osaltaan myös työntekijöiden keskuudessa ja täten aiheuttivat ristiriitoja, sillä työt ilman tavoitteita ei kaikkia innosta. Suurin osa haastateltavista, joille tavoitteet olivat saavutettavissa, kokivat tavoitteiden motivoivan päivittäistä työtä. Haastateltavat, joita tavoitteet eivät motivoineet, eivät joko työtehtävänsä vuoksi kokeneet tavoitteita motivoivina tai kokivat aineettoman palkitsemisen motivoivan työssään enemmän. Tavoitteiden asettaminen sekä palkitseminen vaikuttivat haastateltavien vastauksiin myös arvoja koskevassa teemassa.

Aineeton palkitseminen koettiin tärkeäksi pitkällä aikavälillä, mutta selkeää aikaväliä sille ei löytynyt. Haastateltavat olivat työskennelleet yrityksessä 4 vuotta tai enemmän ja suurin osa haastateltavista koki aineellisen tärkeämmäksi motivaation kannalta. Aineellinen palkitseminen sai siis haastatteluiden perusteella kuitenkin tärkeämmän roolin aineellisen sekä aineettoman palkitsemisen välillä. Aineellinen palkitseminen motivoi haastateltavia mutta haastateltavien välillä löytyi muutamissa haastateltavissa eroja siinä kuinka paljon aineellinen palkitseminen motivoi. Työvuodet vaikuttivat selkeästi siihen että aineellinen palkitseminen ei suoranaisesti motivoinut vaan motivaatio koostui muistakin osista.

5.1 Jatkotutkimusehdotukset

Työnantajana Porvoon Osuuspankki on arvostettu. Porvoon Osuuspankissa oli syksyllä 2011 toteutettu henkilöstötutkimus, jonka tulokset olivat hyvät. Haastatteluihin työntekijöitä hakiessani ainut kriteerini oli työkokemus sekä työvuodet joko ryhmässä tai Porvoon Osuuspankissa. Haastateltavat sain poimittua helposti, sekä kaikki suostuivat haastatteluihin. Tämän koen kertovan työntekijöiden tyytyväisyydestä työnantajaa kohtaan, sillä kaikki haastateltavat olivat toimineet yrityksessä yli 4 vuotta. Osalla haastatel-

tavista oli taustalla kesätöitä tai harjoitteluja, joiden jälkeen he olivat tulleet yritykseen töihin vakituisesti.

Tutkimuksessa suurin osa haastateltavista oli tyytyväisiä työnantajaan sekä työnantajalta saamaansa tukeen. Kuitenkin tavoitteiden asettamisesta sekä palkkioista löytyi ristiriitaja. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia tavoitteiden asettamista sekä palkitsemista myös työnantajan kannalta. Lähiesimiesten kokemukset sekä mielipiteet valmentavasta esimiestyöstä antaisivat tälle tutkimukselle uutta näkökulmaa ja toisi esille myös lähiesimiesten näkemykset.

Esimiesten näkökulmia tavoitteellisen myynnin haasteisiin muun muassa tilanteissa, joissa joudutaan rekrytoimaan uusia työntekijöitä. Finanssialalla toimii monia henkilöitä, joilla on useiden vuosien työkokemus ja ovat siirtymässä ansaitulle eläkkeelle. Kuinka näissä tilanteissa saadaan koulutettua uusia henkilöitä paikkaamaan kaikki se tieto ja taito, jolla pysytään tavoitteissa.

Koulutus sekä valmentaminen vaativat aina oman osansa niin taloudellisesti kuin esmieheltäkin. Tutkimuksessa voisi tulla esille myös esimiesten ajankäyttö ja siihen liittyvät ongelmat. Usein tiimeissä toimii monia henkilöitä ja tällöin ajankäytön tulisi olla suunniteltua muun muassa kun annetaan palautetta tai valmennus- sekä kehityskeskusteluita käytäessä.

5.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Tutkimuksen tekeminen oli kovin mielenkiintoinen kokemus, kun sen sai ensin alkuun. Opinnäytetyöni aloitin alun perin vuonna 2009 eri tavoitteilla sekä eri toimeksiantajalle. Vuonna 2009 kävin myös seminaarit oman ryhmäni kanssa. Erinäisistä syistä, joihin liittyi henkilökohtainen pidempi sairaus, opinnäytetyö sekä valmistuminen veivät odotettua pidempään. Syksyllä 2011 otin uudestaan yhteyttä ohjaajani, josta sain taas intoa tutkimuksen työstämiseen. Tutkimuksen aloittamista kuitenkin hidasti motivaation puute, vaikkakin aihe oli kiinnostava sekä ajankohtainen ja lähdemateriaalia oli mielin määrin. Työpaikan vaihdon yhteydessä vaihdoin myös toimeksiantajaani, joka tuki minua tutkimuksen etenemisessä ja oli kiinnostunut myös aiheesta, sillä aihe oli toimeksiantajallekin ajankohtainen. Toimeksiantajan kiinnostuksesta työtä kohtaan kertoo se,

että samalla viikolla kun kerroin esimiehelleni työstäni, sain myös johdolta tukea. Sain ensimmäisellä viikolla tiedon siitä, että jos minulla on jotain mitä tarvitsen, niin ei tarvitse kahdesti miettiä, uskaltaako apua mennä kysymään. Tämä sai minussa myös motivoitumaan ja sitoutumaan tutkimukseen huomattavasti paremmin.

Haastavinta tutkimuksen aikana oli saada tutkimusongelma, joka vastaa toimeksiantajan odotuksia työn suhteen. Koko tutkimuksen ajan olen huomannut tekeväni jatkuvaa ajatustyötä tutkimuksen lomassa. Lenkkeilyt koiran kanssa pitenivät lenkki lenkiltä kun pohdin tutkimusta kohta kohdalta. Tutkimuksen teossa haastavaa oli myös kirjoittaminen sekä ajankäyttö. Toimin vakituisessa työssä, joka vie aikaani viikolla, jolloin työni tekemiseen oli aikaa lähinnä vain viikonlopun. Ajankäytön kanssa oli myös ongelmia aikaisemminkin, sillä vaikka en vakituisesti koulussa käynyt enää, olin siirtynyt jo työelämään mutta kävin vielä iltaisin kursseja, joita olin joutunut sairauteni takia jättämään väliin.

Opinnäytetyötä tein kahdessa osassa. Kotona tutkin lähdemateriaalia sekä kirjasin ne paperille. Omalta kotikoneeltani puuttui tarvittavat ohjelmistot, jolloin puhtaaksikirjoittaminen tapahtui muualla. Teoriaosuudessa tämä tapa tuotti turhautumista kahteen kertaan kirjoittamisesta mutta haastatteluja analysoidessani tämä tapa oli palkitseva omalta osaltani sillä sain haastattelut analysoitua selkeästi teemoittain sekä kävin ne vielä läpi kun kirjoitin tutkimustuloksia koneelle.

Tutustuminen lähdemateriaaliin oli helppoa sekä mielenkiintoista, sillä koin että se tutkimuksen lisäksi auttavan minua työssäni. Jo teoriaa työstäessäni huomasin havainnoivani työympäristöäni ja kollegojen tapoja toimia. Tämä havainnointi tuotti kuitenkin myös ongelmia tutkimustuloksia analysoidessa sekä pohtiessa.

Opinnäytetyön aikana kävin Haaga-Helian järjestämällä Opinnäytetyöleirillä maaliskuussa. Tämä kesti yhden viikonlopun, mutta hyöty viikonlopusta oli korvaamaton. Siellä sain opastusta niin työni teoriaosuuden suhteen kuin myös ulkoasussa. Tämän viikonloppu motivoi minut työhön huomattavasti paremmin sekä antoi uutta näkökulmaa työn tutkimusosalle.

Haastattelut koin mielenkiintoisiksi sekä miellyttäviksi. Osa haastateltavista oli minulle tuttuja mutta osa haastateltavista oli sellaisia, joiden kanssa pääsin juttelemaan ensimmäisen kerran. Se että tunsin haastateltavat entuudestaan muutaman kuukauden ajalta, ei kuitenkaan vaikuttanut tutkimustuloksiini. Tavoitteeni oli analysoida haastattelut pelkästään haastattelujen pohjalta. Pohdinnassa usein korjasin lauseita, jotka oli kirjoitettu juuri havainnoinnin ja omien mielipiteiden pohjalta.

Työni loppuvaiheessa ongelmia tuotti sivumäärä. Sain kuitenkin uuden lähdemateriaalin perusteella täytettyä teoriaosuuttani, joka aikaisemmin nojautui vain muutamaankin lähdekirjaan.

Opinnäytetyön alussa tutkimus tuotti suurta päänvaivaa sekä epätoivon tunnetta. Kuitenkin oma luja tahto sekä halu valmistua voittivat epätoivon tunteen. Myös ohjaajan sekä toimeksiantajan tuki vaikuttivat suuresti opinnäytetyön sekä minun valmistumiseen.

Lähteet

Asikainen Olli, 18.4.2012. Varatoimitusjohtaja Porvoon Osuuspankki, sähköposti Porvoon

Hirsjärvi, S., Hurme H. 2004. Tutkimushaastattelu teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kariston Kirjapaino Oy Hämeenlinna

Jalava, U. 2001. Esimiestyö- Valmentaminen ja uudistaminen. Tammi Tampere

Kauppinen Tero J. 2002. Arvojohtaminen. Otavan kirjapaino Oy Keuruu

Koskinen, A., Laukkanen, M., Vanhala, S. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Otava Kirjapaino Oy 3. painos. Keuruu

Lönnqvist, J. 2003. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Edita 2.painos. Helsinki

Nieminen, T., Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. WS Bookwell Oy Porvoon.

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Karisto Oy. Hämeenlinna

OP-Pohjola-ryhmä 2010. OP-Pohjola-ryhmä lyhyesti. Luettavissa:

http://www.op.fi/vuosikertomus2010/op-pohjola-ryhman_vuosi_2010/op-pohjola-ryhma . Luettu: 9.3.2012

Osuuspankin vuosikertomus 2010.

Rubanovitsch, M., Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Libris Helsinki.

Rubanovitsch, M., Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin johtaminen. Otavan kirjapaino Oy Keuruu.

Salo-Gunst, L., Villko-Riihelä, A. 2004. Psyke – kertaajan opas. WS Bookwell Oy Porvoo

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus kirjapaino Jyväskylä.

Väitala R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy Helsinki.

Vilka H., Airaksinen T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Gummerus kirjapaino Oy Jyväskylä.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

Haastattelurunko

Liiketalouden koulutusohjelma, Porvoon toimipiste

Jenna Raaskoski

10.3.2012

Tutkimushaastattelu – Esimies tavoitteellisen myynnin tukena

Haastattelu on osa haastattelijan opinnäytetyötä HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa. Alla olevien aihealueiden (1-3) avulla on tarkoitus kartoittaa sekä selvittää henkilöiden mielipiteitä, kokemuksia ja tunteita yrityksen sekä esimiehen tuen vaikutukseen tavoitteellisessa myynnissä. Haastattelujen vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti eikä haastateltuja henkilöitä paljasteta tutkimuksessa.

Taustatietoa

- Kuinka kauan haastateltava on ollut yrityksen palveluksessa

1. Strategia ja arvot

- Kuinka tuttu OP-Pohjolan strategia on
 - onko strategia uskottava
 - miten strategiasta tiedotettiin koko työyhteisölle, oliko tiedottaminen samanlais-ta tiimistä riippumatta
- Miten koet arvojen näkyvän yrityksen sisällä
 - kuinka arvot näkyvät omassa toiminnassa
 - kuinka arvot näkyvät yrityksen toiminnassa henkilökuntaa kohtaan

2. Tavoitteet ja esimiehen rooli tavoitteellisen myynnin tukena

- Koetko henkilökohtaisten tavoitteiden ohjaavan päivittäistä toimintaasi
 - Kuinka koet tavoitteiden vaikeuden, ovatko tavoitteet helposti saavutettavissa
 - Motivoivatko tavoitteet päivittäistä työtäsi
 - Miten reagoisit jos tavoitteet asetettaisiin tiimi / yritystasolle, vaikuttaisiko se työhösi tai työmotivaatioosi
 - Koetko tavoitteiden tuovan ristiriitoja tiimin sisällä, onko tehtävien jako tiimin kesken tasapainossa
- Kuinka tärkeä esimiehen antama tuki on
 - Koetko saavasi tukea sekä valmennusta esimieheltäsi
 - Kuinka koet rakentavan palautteen työssäsi, motivoiko se parempiin suorituksiin vai luoko epäonnistumisen tunnetta sekä pelkoa tuleviin asiakastapaamisiin
 - Saatko esimieheltäsi mielestäsi riittävästi rakentavaa palautetta tarpeen niin vaatiessa
 - Ovatko kehityskeskusteluissa sovitut tavoitteet toteutuneet niin esimiehen puolelta kuin omasta puolesta

3. Palkitseminen

- Kuinka palkitseminen ohjaa työtäsi
 - Koetko aineellisen palkitsemisen motivoivan sinua menestymään työssäsi paremmin
 - Kuinka tärkeäksi koet aineettoman palkitsemisen esim. itsenäisen toiminnan tai päätöksenteon vapauden tärkeyden
 - Tuoko aineellinen palkitseminen ristiriitaja tiimissäsi tai työyhteisössäsi