



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

MYYJIEN SUORITUSKYVYN PARANTAMI- NEN VALMENTAVAN JOHTAMISEN OTTEIN

Sitoutumisella parempaan suorituskyyyn

Susa Tiitinen

Opinnäytetyö
Lokakuu 2015
Liiketalous
Proakatemia



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Proakatemia

Susa Tiitinen
Myyjien suorituskyvyn parantaminen valmentavan johtamisen ottein
Sitoutumisella parempaan suorituskyyyn

Opinnäytetyö 64 sivua, joista liitteitä 5 sivua
Lokakuu 2015

Myyntin alalla käydään tällä hetkellä kovaa kilpailua markkinaosuuksien saamisesta. Myyjien sitoutumisella ja suorituskyyvällä on suuri merkitys tässä pudotuspelissä säilymiseen. Sitoutunut myyjä on halukas tekemään töitä yrityksen tavoitteiden eteen sekä valmis ottamaan riskejä. Kun henkilö on sitoutunut ja hänen suorituskyykinsä huipussaan, pystytään tarjoamaan parempaa palvelua ja laatua sekä tehostamaan tuottavuutta. Paremmalla asiakastytyväisyydellä päästään suurempiin myynteihin ja kannattavuus paranee.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millä keinoilla myyjät saadaan aidosti sitoutumaan yritykseen ja sitä kautta koko yrityksen suorituskyykyä parannettua. Ydintavoitteena oli löytää konkreettisia keinoja, joita esimiehet voivat käyttää suorituksen johtamiseen. Teoriaosuudessa käydään lyhyesti läpi suorituskyyvyn rakentuminen ja sitoutumisen merkitys yleisellä tasolla. Syvällisemmin käsitellään erilaisia suorituksen johtamisen keinoja ja niiden merkitystä sitoutumiseen. Keinoista esillä ovat tavoitteet ja mittarit, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelu sekä inspiroiva ilmapiiri. Lopuksi käydään vielä läpi valmentavaa johtajuutta ja sen merkitystä johtamisessa.

Jotta myyjät saadaan aidosti sitoutumaan yritykseen, on tärkeää motivoida heitä sisäisesti. Sisäiseen motivaatioon pystytään vaikuttamaan kehittämällä myyjien osaamista, arvostamalla heitä ja antamalla kiitosta. Lisäksi jakamalla valtaa ja vastuuta sekä osallistamalla myyjä päätöksentekoon saadaan heistä sitoutuneempia. Myös esimiehen omalla asenteella on suuri merkitys työssä viihtymiseen sekä kilpailussa pärjäämiseen. Esimiehen tehtävänä on uskoa suuntaan, johon ollaan menossa ja luoda myyjiin tervettä optimismia.

Työn tekemisessä on käytetty hyödyksi kirjoittajan omaa kokemusta alalta, esimiehille tehtyä kyselytutkimusta sekä alan ammattikirjallisuutta. Erillisenä liitteenä luotiin toimeksiantajalle toimitettu koulutusopas, joka on salainen.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Business and Administration
Proakatemia, Entrepreneurship

Susa Tiitinen
Improving the Sellers Performance by Coaching Leadership
With the Commitment to Better Performance

Bachelor's thesis 64 pages, appendices 5 pages
October 2015

At the moment in sales industry competition for market shares is hard. Commitment and performance has a big influence on the survival in this playoff game. A committed seller is willing to work hard towards achieving the company's goals and is ready to take risks. When a person is committed and its performance is on the top, company can offer better customer service and quality and also boost productiveness. With better customer satisfaction company will achieve higher sales and profitability will improve.

The goal of this thesis was to find out how to get sellers to commit truly to the company and that way improve the entire company's performance. The main goal was to find out concrete ways that the superior can use in performance management. The theoretical part shortly goes through the construction of performance and the meaning of commitment in a general level. It will more deeply deal with different tools of performance management and those importance in commitment. The tools are goals and measures, rewarding, feedback, performance appraisal and inspiring atmosphere. In the end this will go through the coaching leadership and its importance in management.

For sellers to truly commit to the company, it is important to invest to motivate them internally. The internal motivation can be influenced by developing seller's know-how, appreciating and by praising them. In addition, by sharing authority and responsibility as well as engaging sellers in decision making make them more committed. Also the superior's own attitude has a big significance for sellers to thrive at work and company's ability to survive in the competition. Superior's task is to believe in the direction that the company is going and create to sellers a healthy optimism.

Doing the thesis have been used for help the writers own experience in this field, for supervisor's made survey and this field professional literature. For a separate appendix was created training guide that is secret and given for the client.

Key words: commitment, performance, coaching leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tausta.....	6
1.2	Toimeksiantaja.....	7
1.3	Käytetyt menetelmät ja työn rakenne	7
2	MYYJIEN SUORITUSKYKY	9
2.1	Mistä suorituskyky rakentuu.....	9
2.1.1	Edellytykset suorituskyvyn kehittämiseksi.....	10
2.1.2	Työn imulla korkeaan suorituskykyyn.....	11
2.2	Sitoutuminen osana suorituskykyä	12
2.2.1	Sitoutunut henkilöstö	12
2.2.2	Tekijät, jotka vaikuttavat sitoutumiseen	13
3	SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN JA SEN KONKREETTISET KEINOT	14
3.1	Oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit	15
3.1.1	Hyvän tavoitteen ominaisuudet.....	16
3.1.2	Myyjien sitouttaminen tavoitteisiin.....	18
3.1.3	Toimiva mittari.....	21
3.1.4	Visio tavoitteiden pohjana.....	24
3.1.5	Arvot ohjaamassa päätöksentekoa	25
3.2	Palkitseminen.....	25
3.2.1	Sisäinen palkitseminen.....	27
3.2.2	Ulkoinen palkitseminen	30
3.3	Jatkuva palautteen antaminen	32
3.3.1	Hyvin annettua palautetta.....	33
3.3.2	Jatkuvan palautteen antamisen kulttuurin luominen	34
3.4	Kehityskeskustelu	37
3.4.1	Kehityskeskustelun onnistumisen edellytykset.....	39
3.4.2	Kehityskeskustelun kulku ja niihin valmistautuminen	40
3.4.3	Ryhmäkeskustelu	42
3.5	Inspiroiva ilmapiiri	43
4	VALMENTAVA JOHTAJUUS.....	44
4.1	Valmennus perustuu molemminpuoliseen luottamukseen	44
4.2	Valmentavan johtajuuden keinot	45
4.2.1	Herättävät kysymykset	46
4.2.2	Avoin dialogi ja kuunteleminen.....	47
4.2.3	Aito kiinnostuminen.....	48
4.2.4	Vilpitön potentiaalın näkeminen	49

4.2.5	Päätösvalan laajentaminen	49
4.2.6	Aito innostaminen ja kannustaminen	50
5	POHDINTA.....	51
5.1	Yhteenveto	51
5.2	Kehitysehdotukset.....	52
5.2.1	Tavoitteet ja mittarit	53
5.2.2	Palkitseminen	54
5.2.3	Jatkuva palautteen antaminen	55
5.2.4	Kehityskeskustelu	56
	LÄHTEET	58
	LIITTEET	60
	Liite 1. Johtamisen haasteet -kyselylomake	60

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tausta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten myyjät saadaan aidosti sitoutumaan yritykseen ja sitä kautta yrityksen kilpailukykyä ja tulosta parannettua. Tarkoituksena on löytää uusia, tehokkaita keinoja myyjien sitoutumiseen ja sitä kautta suorituskyvyn parantamiseen. Opinnäytetyön pohja rakentuu esimiehille tehdyn kyselytutkimuksen perusteella. Tutkimuksessa selvitettiin tämän päivän johtamisen haasteita sekä koulutustarpeita.

Idea opinnäytetyön tekemisestä sitoutumiseen ja suorituskykyyn liittyen lähti tämän hetkisestä taloustilanteesta ja kiristyneestä kilpailusta kyseisellä alalla. Jotta yritys pysyy pärjäämään, on markkinoilla osattava erottua. Hintakilpailu on loputon suo ja sillä ei pidemmällä tähtäimellä tehdä kannattavaa liiketoimintaa. Tämä yritys haluaa erottua kilpailijoistaan asiakaspalvelulla ja ammattitaitoisella henkilökunnalla, jotka osaavat huomioida asiakkaiden yksilölliset tarpeet sekä palvella heitä parhaalla mahdollisella tavalla. Hyvä asiakaspalvelu parantaa asiakastytyvääisyyttä, joka puolestaan heijastuu suoraan yrityksen myynteihin. Hyvä asiakaspalvelu edellyttää kuitenkin myyjän aitoa sitoutumista yritykseen sekä halua tehdä töitä yrityksen menestymisen eteen.

Kirjoittaja on itse ollut mukana tällä alalla pienestä pitäen ja työskennellyt siellä aktiivisesti seitsemän vuoden ajan. Tällä hetkellä hän opiskelee viimeistä vuotta Tampereen ammattikorkeakoulun yrittäjyyden yksikössä Proakatemiassa. Opinnot perustuvat siellä tiimioppimisen malliin, jossa ammattitaitoa kehitetään tiimiyrityksissä toimien. Opinnot koostuvat yrityselämässä tehtävistä projektiopinnoista sekä omavalintaisen teoriaosaamisen hankkimisesta. Opintojen aikana kirjoittaja on vierailut useissa erilaisissa yrityksissä, käynyt monissa seminaareissa, päässyt tapaamaan erilaisia yrityselämän vaikuttajia ja lukenut ammattikirjallisuutta. Hän on verrannut oppimaansa tämän yrityksen toimintamalleihin ja löytänyt paljon yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Opinnäytetyössä hyödynnetään kirjoittajan tekemiä havaintoja ja viedään hyödylliseksi koetut asiat käytäntöön.

1.2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii eräs opetushallituksen valvonnan alainen ammatillinen erikoisoppilaitos, jonka tehtävänä on tuottaa koulutuspalveluita yhdelle Suomen vähittäiskaupan ketjuista. Opinnäytetyön suunnataan erityisesti yhdelle tämän ketjun erikoiskaupalle.

Toimeksiantajan erikoiskaupalle suunnatusta koulutustarjonnasta löytyy vaihtoehtoja osaamisen kehittämiseen niin liiketoiminnan johtamisessa, esimiestyössä, myynissä kuin toimistotyössä. Lisäksi toimeksiantaja toteuttaa ketju- ja kauppakohtaisia koulutuksia tarpeiden mukaan.

1.3 Käytetyt menetelmät ja työn rakenne

Opinnäytetyö on toiminnallinen eli sen tarkoituksena on työelämän kehittäminen. Tässä tapauksessa toimeksiantajan koulutusten kehittäminen ja sitä kautta ketjun erikoisliikkeiden esimiesten johtamistaitojen eteenpäin vieminen. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee myyjän suorituskyvyn rakentumista, sitoutumisen merkitystä, valmentavaa johtajuutta sekä erityisesti keinoja, joilla suorituskykyä saadaan johdettua ja parannettua. Työn tekemisessä hyödynnettiin kirjoittajan omaa kokemusta alalta, esimiehille tehtyä kyselytutkimusta sekä alan ammattikirjallisuutta.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tiedon keruussa suositaan ihmisiä. Tämän tutkimuksen keskiössä olivat kyseisen alan esimiehet sekä heidän tarpeensa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija luottaa enemmän keskusteluihin tutkimuksen kohderyhmän kanssa sekä omiin havaintoihinsa kuin muilla mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Tutkimuksessa ei ole lähtökohtana minkään hypoteesin tai teorian testaaminen, vaan aineiston tarkastelu sellaisenaan. Tutkija vertaa keräämäänsä aineistoaan omiin kokemuksiinsa sekä olemassa olevaan tietoon, eli tässä tapauksessa kirjoittajan omaan kokemukseen alalta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2014, 164.)

Aineiston hankinnassa suositetaan menetelmiä, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille. Tässä opinnäytetyössä käytettiin apuna kyselylomaketta, joka lähetettiin tämän alan kaikille esimiehille sähköpostitse. Kyselytutkimuksen avulla selvitettiin heidän tämän päivän johtamisen haasteita sekä koulutustarpeita (liite 1). Tutkimukseen valittua esimiesryhmää ei oltu valittu satunnaisotoksen avulla, vaan esimiehet, jotka kyselyyn osallistuivat olivat niitä henkilöitä kenen tarpeisiin tätä opinnäytetyötä tehdään. Esimiehillä oli kaksi viikkoa aikaa vastata kysymyksiin ja vastauksia saatiin yhteensä 35 kappaletta. Kysely oli strukturoitu eli siinä oli vastattava jokaiseen kysymykseen tietyssä järjestyksessä sekä standardoitu eli jokaiselta tutkittavalta kysyttiin kysymykset samalla tavalla. Kyselylomake sisälsi sekä avoimia kysymyksiä että asteikkoihin eli skaaloihin perustuvia kysymyksiä. Lisäksi joukossa oli muutama monivalinta mukana. (Hirsjärvi ym. 2014, 193-194.)

Skaaloihin perustuvassa kysymystyypissä esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee sen vastausvaihtoehdon, joka kuvaa parhaiten sitä, kuinka voimakkaasti hän on samaa mieltä tai eri mieltä väittämän kanssa. Tässä tutkimuksessa asteikkona toimi seuraava kokonaisuus: 1 täysin eri mieltä, 2 osittain eri mieltä, 3 ei osaa sanoa, 4 osittain samaa mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Skaaloihin perustuvia kysymystyyppejä täydensi avoimet kysymykset, joilla pyrittiin löytämään perusteltuja vastauksia skaaloista saatuihin tuloksiin. Avoimet kysymykset antoivat mahdollisuuden sanoa, mitä tutkittavilla oli todella mielessä. (Hirsjärvi ym. 2014, 198-201.)

Kysely tutkimus oli kirjoittajan itse laatima. Kysymykset luotiin käyttäen hyödyksi alan ammattikirjallisuutta. Tutkimustulosten avulla saatiin kokonaisvaltainen käsitys alan esimiesten johtamisen taidoista, kilpailutilanteen vaikutuksesta yrityksen toimintaan sekä johtamisen haasteista ja siitä, mihin asioihin kaivattaisiin lisää opastusta. Tutkimustuloksia hyödynnettiin opinnäytetyön aiheen rajaamisessa sekä opinnäytetyön tavoitteisiin pääsemiseksi.

2 MYYJIEN SUORITUSKYKY

Olosuhteet kääntyvät jatkuvasti yhä haastavammaksi myynnin ja myynnin johtamisen saralla ja nyt punnitaan todellinen osaaminen. Tämän hetkinen taluskriisi on tuonut mukanaan täysin uudenlaisia tilanteita kaikkialle, missä tehdään kauppaa. Kilpailu kiristyy niin asiakkaista kuin osaavasta työvoimasta. Haasteita lisää kilpailun moniulotteinen koventuminen. Saatavuus ja tarjonta kasvavat sekä kilpailu hinnoittelussa kovenee. Perinteistä myyntityötä haastavat lisäksi uudet innovaatiot ja liiketoimintamallit, netti-kauppa yhtenä suurimmista. Samalla myös asiakkaiden vaatimustaso nousee. Selviytyäkseen näistä olosuhteista, on pystyttävä sitouttamaan oikeat ihmiset yritykseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 16.)

Markkinoilla olevat tuotteet ovat yhä enemmän toistensa kaltaisia, ja uudet innovaatiot nopeasti kopioitavissa. Kun kyky erilaistua on puutteellinen, jää ainoaksi kilpailukeinoksi hinta. Hintakilpailu johtaa ennen pitkää tilanteeseen, jossa kukaan ei tee enää voittoa. Yrityksen sisäiset tehokkaat prosessit ja ammattitaitoiset ihmiset ovat ne, joilla pysytään erottumaan ja jotka eivät ole kopioitavissa. Markkinoille on tarjottava jotain uutta, jolloin hintavertailu on vaikeaa. (Nieminen & Tomperi 2008, 85.)

Esimiehen tehtävä on rakentaa myyntiorganisaatio, jossa koko henkilökunta on oikeissa ammasteissa ja jossa kaikki haluavat hyödyntää omia vahvuuksiaan. Esimiehen on annettava tunnustusta ja asetettava tavoitteita, jotka inspiroivat yhä parempiin suorituksiin ja tukevat osaamista. Tämän lisäksi on panostettava henkilökunnan jatkuvaan valmentamiseen ja osaamisen kehittämiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 111.)

2.1 Mistä suorituskyky rakentuu

Suorituskyky on kykyä saavuttaa asetettuja tavoitteita. Se on onnistumista sekä henkistä että taloudellista hyvinvointia. Myyjä on oikeassa ammatissa, kun hänen kykynsä ja potentiaalinsa vastaavat annettuja haasteita. Kun myyjän osaaminen ja vahvuudet pääsevät aktiiviseen käyttöön, syntyy oivalluksia, karttuu osaamista ja sitä kautta onnistumisia. Tällöin voidaan puhua suorituskyvystä. Hyvä suorituskyky mahdollistaa onnistumisen, työhyvinvoinnin ja sitoutumisen. (Nieminen & Tomperi 2008, 123.)

2.1.1 Edellytykset suorituskyvyn kehittämiseksi

Ennen kuin suorituskkyä voidaan kehittää konkreettisesti eteenpäin, on tietyt perusedellytykset oltava kunnossa. Edellytykset myyjien suorituskkyyn kehittämiseksi rakentuvat seuraavista elementeistä: oikea asenne, henkilökohtaiset lahjakkuudet, motivaatio ja osaaminen sekä arvot työtä ja kyseistä yritystä kohtaan. Suorituskkyyn perustan muodostaa oikea asenne. Asenne on taipumuksemme reagoida johonkin asiaan positiivisesti tai negatiivisesti. Asenteet ovat arvojen pohjalta syntyneet taipumukset tietynlaiseen käyttäytymiseen tai mielipiteeseen. Myyjän oikea asenne sisältää halua kehittyä työssään, oma-aloitteisuutta, sisukkuutta ja nälkäisyyttä. (Nieminen & Tomperi 2008, 23.)

Lahjakkuudet ovat myyjän vahvuuksia, jotka näkyvät työssä tiettyjen asioiden luontaisena hyvänä suoriutumisenä. Automaattisesti ne eivät kuitenkaan takaa onnistumisia, sillä harva käyttää osaamistaan, mikäli siihen ei löydy mielekästä syytä. Lahjakkuuksien hyödyntämiseen tarvitaan motivaatiota. Motivaatiossa tarkastelun kohteina ovat tehtävät valinnat sekä tekemisen kesto. Sen avulla voidaan selittää, miksi osa asioista tehdään ja osa jää tekemättä. Se miten lujasti yritämme päästä tavoitteisiimme, näkyy motivaatiostamme. Motivaatio vaikuttaa myös siihen, kuinka haasteellisia asioita haluamme hoitettavaksemme sekä kuinka sitoutuneita olemme työllemme. (Nieminen & Tomperi 2008, 31, 43.)

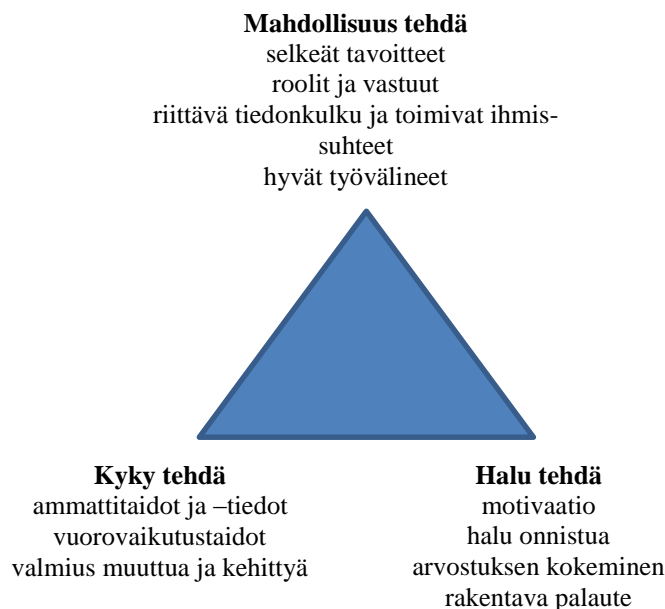
Jatkuva intensiivinen myyjän motivointi ei ole kauppiaan tehtävä. Hänen tehtävänsä on varmistaa, että myyjän sisäistä motivaatiota tukevat edellytykset ovat kunnossa. Sisäistä motivaatiota tukevat työssä edistymisen tiedostaminen, oman pätevyyden tiedostaminen, työn merkityksen ymmärtäminen sekä valinnanmahdollisuus työn suorittamisessa. Tämän lisäksi on huolehdittava, että ulkoinen palkitsemisjärjestelmä tukee motivaatiota. (Nieminen & Tomperi 2008, 39.)

Arvot ovat käsitys toivotusta käyttäytymisestä sekä halutuista päämääristä. Ne ohjaavat arviointejamme ja valintojamme. Ne ovat pysyviä ja yleisiä valintataipumuksiamme, jotka ympäristö on meille opettanut. Arvot toimivat niin ulkoisina kuin sisäisinä motiiveina. Kun myyjä jakaa yrityksen arvot, yritys aidosti toimii arvojensa mukaan ja kun ne aidosti ohjaavat toimintaa, yrityksen reagointinopeus lyhenee ja tulokset paranevat. (Nieminen & Tomperi 2008, 25.)

2.1.2 Työn imulla korkeaan suorituskyyyn

Kun motivaatio ja työn tekemisen tuottama tyytyväisyys on korkea, voidaan puhua työn imusta. Työn imu syntyy, kun myyjän osaaminen vastaa annettua haastetta ja hän on aidosti kiinnostunut asiasta. Imun aikana myyjä on omistautunut, tarmokas ja hänellä on halua panostaa työhön myös vaikeissa tilanteissa. Hän kokee työnsä sopivan haastavaksi ja inspiroivaksi sekä on siitä ylpeä. (Nieminen & Tomperi 2008, 128.)

Tähän pisteeseen ei kuitenkaan pääse automaattisesti, eikä kukaan voi taata tätä nautinnollista työtilaa. Esimies voi kuitenkin edesauttaa imuun pääsemistä asettamalla selkeitä päämääriä ja tavoitteita, organisoimalla työt hyvin sekä asettamalla sopivan vaatimustason. Lisäksi antamalla myyjille itsenäisyyttä työnteossa, olemalla kaikille tasavertainen sekä antamalla tunnustusta ja palautetta tehdystä työstä saadaan tehostettua työn imua. Tärkeää on myös ylläpitää ja kehittää myyjien ammattitaitoa sekä antaa heille tukea ja apua tarvittaessa. Suorituksen johtamisella ja valmennuksella voidaan edistää merkittävästi myyjien työn imua, joka johtaa korkeaan suorituskyyyn. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 198.) Kuvioista 1 nähdään hyvän työsuorituksen vaatimat edellytykset (Rantamäki, Kauhanen & Kolari. 2006, 20).



KUVA 1. Hyvän työsuorituksen edellytykset. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 20)

2.2 Sitoutuminen osana suorituskykyä

Sitoutuminen määritellään usein sen mukaan, kuinka pitkä työsuhde myyjällä on ollut ja tavoitteeksi asetetaan vähäinen vaihtuvuus. Työsuhteen pituudella ei kuitenkaan ole välitöntä arvoa kilpailukyvyyn ja menestyksen kannalta, vaan olennaista on se, minkälaisen panoksen myyjä työpaikalla antaa. Kun myyjä tulee töihin ja pysyy työsuhteessa, mutta samanaikaisesti valittaa työviihtyvyydestä, on kyse roikkumisesta eikä sitoutumisesta. Negatiivinen sitoutuminen on haitallista koko työyhteisölle ja tuhoisaa yrityksen tulokselle. (Isoaho 2007, 138.)

Kun myyjä arvostaa yrityksen toimintamalleja sekä arvoja ja haluaa omalla toiminnallaan vaikuttaa yrityksen vision toteutumiseen, voidaan puhua sitoutumisesta. Sitoutuminen on sisäsyntyistä. Esimies voi edesauttaa sitoutumisessa, mutta viime kädessä vastuu on myyjällä itsellään. Aito sitoutuminen näkyy siinä, että myyjät toteuttavat tehtäviään ja päätöksiään kuten omiaan, ovat he olleet mukana tekemässä niitä tai ei. (Isoaho 2007, 140.)

2.2.1 Sitoutunut henkilöstö

Sitoutunut myyjä uskoo yritykseen, sen tekemiseen sekä tavoitteisiin, hänellä on halua työskennellä yrityksen kehittämiseksi sekä asioiden parantamiseksi. Sitoutunut myyjä suhtautuu kunnioittavasti työkavereihin ja haluaa auttaa heitä menestymään. Lisäksi hänellä on halua ja kykyä joustaa tarvittaessa ja hän on valmis näkemään ylimääräistä vaivaa yrityksen tavoitteiden eteen. (Leppänen 2013c.)

Sitoutunut myyjä tekee aina parhaansa, hän haluaa oppia uutta ja on valmis ottamaan pieniä riskejä. Hän uskaltaa tulla mukavuusalueeltaan ulos ja tekee tosissaan ja ennakkoluulottomasti myös hankalia asioita. Sitoutunut myyjä on ylpeä työstään ja onnistumisistaan sekä kokee työnsä palkitsevaksi. (Leppänen 2013d.) Sitoutuneen henkilöstön avulla pystytään tarjoamaan parempaa palvelua ja laatua sekä tehostamaan tuottavuutta. Kun asiakastytyväisyys paranee, yritys pääsee suurempiin myynteihin ja katteisiin ja koko liiketoiminnan tulos paranee. (Leppänen 2013a.)

Sitoutumisesta puhuttaessa on kuitenkin tärkeää, ettei sekoita sitoutumista työntekijöiden onnellisuuteen tai tyytyväisyyteen. Myyjä voi olla onnellinen työssään, mutta se ei välttämättä tarkoita, että hän työskentelisi ahkerasti tai tuottavasti. Hänen onnellisuutensa saattaa riittää perjantain kunniaksi ostetut pullat tai työnantajan maksavat salibandy vuorot. Myöskään tyytyväinen työntekijä ei ole vielä tuottava. Vaikka hän työskentelisi joka päivä valittamatta, ei hän välttämättä tekisi ylimääräistä työtä tuloksen parantamiseksi tai pyrkisi parempiin myynteihin. (Kruse, 2012.)

2.2.2 Tekijät, jotka vaikuttavat sitoutumiseen

Sitoutumisen kannalta on tärkeää, että yrityksessä vallitsee asialliset ja luottamukselliset suhteet sekä avoin ilmapiiri. Ilman luottamusta, ei mikään yritys voi toimia kestäväällä pohjalla. Työn on oltava mielenkiintoista, siitä on saatava tunnustusta ja jokaiselle on annettava mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen. Silloin kun työ tuntuu mielekkäältä ja merkitykselliseltä, motivaatio kasvaa. Uralla kehittyminen ruokkii työn mielekkyyttä ja sen takia on tärkeää tarjota riittävät kehitysmahdollisuudet jokaiselle. Myös tunnustus onnistumisesta ylläpitää myyjän sisäistä motivaatiota. Edellä mainittujen asioiden avulla saadaan rakennettua tietty perustyytyväisyys, mutta suorituskykyä ja työn tuottavuutta ei vielä paranneta. (Leppänen 2013b.)

Kun halutaan edistää tuottavuuden kasvua ja yrityksen tuloksellisuutta, on kiinnitettävä huomiota seuraaviin asioihin: yrityksen suunta ja tavoitteet on viestittävä selkeästi, myyjät on saatava tuntemaan ylpeyttä omasta työstään ja yrityksen tekemisestä, päätöksentekovaltaa ja vastuuta on jaettava sekä työn vaativuus saatava vastaamaan myyjän omia vahvuuksia. (Leppänen 2013b; Nederström 2015.)

3 SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN JA SEN KONKREETTISET KEINOT

Jos myyjä kokee, että ei ole mitään väliä, miten hän työnsä tekee, on hänen vaikea innostua työstään. Tällaisessa tilanteessa myyjä ei anna itsestään paljoa ja hän tekee työtä pakon eikä sisällön tuottaman merkityksen takia. Kun työtä pidetään tärkeänä, tehdään sitä mielellään ja innostutaan sen tekemisestä. Yksi työyhteisön menestyksen avaimista onkin innostuminen. Kolmen ehdon tulee täytyä, jotta myyjä pystyy kokemaan työnsä merkitykselliseksi, motivoivaksi ja innostavaksi. Myyjällä täytyy olla vastuuta ja itsenäisyyttä työtehtävien hoitamisessa, mahdollisuus saada palautetta ja valmennusta, joka motivoi ja innostaa yhä parempiin suorituksiin sekä selkeästi asetetut, haastavat, mutta saavutettavissa olevat henkilökohtaiset tavoitteet, jotka ovat vahvassa kytköksessä yrityksen tavoitteisiin. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 17.)

Jotta tavoitteet saavutetaan, edellyttää se aina uutta osaamista. Uuden osaamisen synty-miseksi, on myyjissä herätettävä halu kehittyä. Pelkästään tavoitteiden asettaminen ei riitä, vaan on panostettava myyjien oppimisen tukemiseen sekä kehittymisen jatkuvaan ohjaamiseen. (Järvinen ym. 2014, 18.) Suorituksen johtamisen tavoitteena, on lisätä huomiota myyjän toimintaa kohtaan. Seurataan, että asiat tehdään oikein ja entistä pa-remmin, mutta myös, että tehdään oikeita asioita. Jokaisen myyjän tulee tiedostaa, mitkä ovat kauppiaan hänelle asettamat odotukset ja tavoitteet ja ymmärtää, mikä on hänen toimintansa merkitys yrityksen menestymisessä. (Nieminen & Tomperi 2008, 122.)

Suorituksen johtamisessa on perimiltään kysymys siitä, miten esimies voi luoda omalta osaltaan myyjille onnistumisen edellytykset työtehtävissä. Tavoitteena on jatkuva suori-tuksen kehittäminen ja parantaminen. (Kauhanen 2010, 54.) Tärkein mittari suorituksen johtamisen ydintehtävien toteutumiselle on, synnyttääkö suorituksen johtaminen työn-tekijöiden aitoa sitoutumista tavoitteisiin sekä niiden vaatimaan tekemisen tasoon. On-nistumista ei taata pelkällä sitoutumisella, vaan se on vasta tehokkaan toiminnan perus-ta. Motivoitunutta henkilökuntaa on systemaattisesti ohjattava kohti tavoitteellista toi-mintaa. (Järvinen ym. 2014, 25- 27.)

3.1 Oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit

Suorituksen johtaminen perustuu sille, että esimies määrittää mitä yritys tavoittelee ja millä keinoilla. Onnistunut suorituksen johtaminen perustuu selkeisiin tavoitteisiin ja ymmärrykseen niiden edellyttämästä toiminnasta. (Järvinen ym. 2014, 20.) Oikeanlaisilla tavoitteilla ja mittareilla saadaan sytytettyä tekemisen palo ja into myyjissä. Ne selkeyttävät matkaa kohti päämäärää ja kirkastavat esimiehen laatiman strategian osaksi arkea. (Nieminen & Tomperi 2008, 47.)

Oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit ovat kriittisiä tekijöitä johtamistyön kannalta, sillä sellaista ei voi johtaa, mitä ei voi jollain tavalla mitata. Ja sellaista ei voi mitata, jolla ei ole vertailukohtaa. Pelkkä mittareiden olemassaolo ja käyttö kertovat jo yrityksen päämääristä ja arvoista myyjille, mitä yritys pitää tärkeänä ja minkälaisesta suorituksesta palkitaan. Tavoitteiden ja mittareiden avulla pystytään seuraamaan onnistumisia ja edistymistä sekä erottamaan hyvät suoritukset huonoista. Selkeät ja kunnianhimoiset tavoitteet ja mittarit lisäävät työmotivaatiota, innostavat ja haastavat myyjät tekemään parhaansa. (Nieminen & Tomperi 2008, 47-51.)

Kun tavoitteet ja mittarit on johdettu yrityksen strategiasta, on helppo perustella työntekijöille, miksi juuri kyseiset mittarit ja tavoitteet on valittu. Ymmärrys lisää sitoutumista, ja se johtaa puolestaan onnistumisten lisääntymiseen sekä halutunlaisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteiden määrittely ja asettaminen vaatii paljon työtä, mutta siinä onnistuminen on palkitsevaa koko yritykselle. Kun tavoite on asetettu onnistuneesti ja se saavutetaan, kasvaa myyjän itseluottamus, sitoutuminen yritystä kohtaan paranee ja luottamus sekä arvostus kauppiasta kohtaan vahvistuvat. Onnistumiset lisäävät sitoutumista ja sitoutuminen lisää yksilön yrittämistä ja siten myös suorituskykyä. (Nieminen & Tomperi 2008, 50, 61.)

Niemisen ja Tomperin (2008, 63-72) mukaan tavoitteet voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan: tulostavoitteisiin, suoritustavoitteisiin sekä kehitystavoitteisiin. Tulostavoitteilla viitataan suoraan toiminnan lopputulokseen, haluttuun arvoon ja ne ilmaistaan lukuina. Ne liittyvät myyntituloksiin sekä myynnin että koko liiketoiminnan tuottavuuteen. Tulostavoitteita asettaessa on tärkeää ymmärtää myynnin toteutuneet trendit, markkinoiden historia sekä nykytilanne. Suoritustavoitteet kohdistuvat työn tekemisen määrällisen panoksen lisäämiseen tai toiminnan kohdentamiseen tulostavoitteen saavut-

tamiseksi. Tarkoituksena on mitata myyjän kykyä saavuttaa ennalta asetettuja tavoitteita. Kehitystavoitteet mittaavat toiminnan ja tekemisen laatua sekä antavat suuntaa niiden kehittämiseen. Tulostavoitteiden saavuttaminen on seurausta myyjien toiminnasta (suoritustavoitteista) ja toiminnan laadusta ja osaamisesta (kehitystavoitteista). Seuraavaan taulukkoon on koottu esimerkkejä mahdollisista tavoitteista. Tavoitteet on luotu mukaillen lähteitä Nieminen & Tomperi (2008, 171) sekä Lindholm, Pajunen & Salmi-
nen (2012, 95). (taulukko 1.)

TAULUKKO 1. Esimerkkejä tavoitteista

Tulostavoitteet	Suoritustavoitteet	Kehitystavoitteet
myyntitavoite	ammattitaito työtehtävässä	ajankäytön tehostaminen
myynnin kasvutavoite	palvelualltius ja ystävällisyys asiakaspalvelussa	tuoteosaamisen syventäminen
myyntikate tavoite	ripeys asioiden hoitamisessa	myyntitaidon kehittäminen
uusien asiakkaiden lukumäärä	asiakaskontaktit / tunti	arvojen toteuttamisen parantaminen
kuinka moni sisään astuneista asiakkaista ostaa	tuoteryhmä x:n kampanjamyynni x kuun aikana	osaamisen laajentaminen
	aktiivisuus työyhteisön kehittämisessä	palvelualltiuden kehittäminen

3.1.1 Hyvän tavoitteen ominaisuudet

Suorituksen johtamisessa on kaksi tärkeää asiaa: selkeiden tavoitteiden asettaminen ja tavoitteiden saavuttamiseen innostaminen. Tavoitteet, jotka innostavat ovat täsmällisiä ja selkeitä, ne ovat mitattavissa olevia sekä riittävän haastavia, mutta silti saavutettavissa olevia. Ne ovat mielekkäitä ja sidoksissa yrityksen visioon ja strategiaan sekä aina aikaan sidottuja. (Nieminen & Tomperi 2008, 52.)

Täsmällisyys ja selkeys luovat perustan uskottaville tavoitteille. Menestyjät erottaa häviäjistä se, että he asettavat itselleen kovia tavoitteita ja selkeitä mittareita, jotka kertovat yksiselitteisesti, miten hyvin tavoitteisiin on päästy. Lisäksi vain selkeä tavoite mahdollistaa antoisan palautteen. Selkeät tavoitteet vähentävät epävarmuutta siitä, mitä pitäisi saavuttaa, ja antavat toiminnalle suunnan. (Nieminen & Tomperi 2008, 53.)

Jotta tavoitteesta saadaan mielekäs ja merkityksellinen, on sen oltava mitattavissa oleva. Mitattavuuden avulla on myös päätavoitteista helpompi johtaa välitavoitteita. Välietapit ja niiden saavuttaminen antavat lisäpuhtia ja tahtoa lopullisten tavoitteiden saavuttamiseen ja tekevät niiden saavuttamisesta todennäköisempää. (Nieminen & Tomperi 2008, 54.)

Tavoite, joka on aidosti riittävän haastava, mutta kovalla työllä saavutettavissa, sitouttaa myyjät parhaiten. Panostus tavoitteen saavuttamisen eteen kasvaa, kun myyjä kokee, että hän on pätevä työssään ja edistyy tavoitteen saavuttamisessa. Ylhäältä annetut tavoitteet, jotka eivät ole millään keinoilla saavutettavissa, turhauttavat. Siitä seuraa tavoitteellisuuden lamaantumisen sekä yrittämisen puute. Kun suorituskyky alenee, laskee myös sitoutuminen. Tavoitteiden asettaminen liian matalalle, ei myöskään kannusta korkeaan suorituskykyyn ja kehittymistä ei tapahdu. Tyypillistä suomalaiselle luonteenlaadulle on, että ollaan tyytyväisiä, kun ollaan keskiarvoa parempia. Tehdään parhaamme ja katsotaan mihin se riittää. Tällainen tavoiteasettelu ei johda palkintokorokkeelle tai maailmanennätyksiin. (Nieminen & Tomperi 2008, 54.)

Tavoitteen on oltava myös kytköksissä strategiaan sekä mielekäs. Mielekkyys rakentuu siitä, että myyjä tietää, miksi tietyt tavoitteet on asetettu ja mitä niiden saavuttaminen merkitsee niin yritykselle kuin hänelle itselleen. Jokainen myyjä on vahvuuksiltaan, osaamiseltaan ja suorituskyvyltään erilainen, joten esimiehen on osattava asettaa räätälöidyt tavoitteet jokaiselle yksilölle. (Nieminen & Tomperi 2008, 55.)

Kun tavoite on jämäkästi aikaan sidottu, viestii se myyjille, että ollaan vakavasti liikkeellä ja että tavoite on tarkoitus saavuttaa. Aikataulut edustavat tavoitteiden toteutumisessa tarvittavaa kurinalaisuutta sekä tavoitteellisuutta. (Nieminen & Tomperi 2008, 56.) Seuraava taulukko tiivistää hyvän tavoitteen ominaisuudet (taulukko 2).

TAULUKKO 2. SMART (Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008, 53)

SMART eli hyvän tavoitteen ominaisuudet
Specific – täsmällinen
Measurable – mitattavissa oleva
Achievable - saavutettavissa oleva mutta haastava
Realistic – mielekäs ja kytköksissä strategiaan
Time-bound – aikaan sidottu

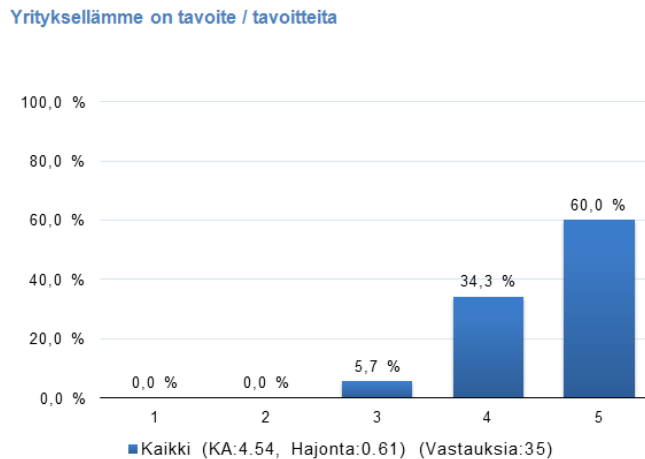
3.1.2 Myyjien sitouttaminen tavoitteisiin

Esimiehille tehdyssä Johtamisen haasteet - kyselyssä (liite 1) näkyi selvästi, että tavoitteita ja mittareita pidetään tärkeänä ja että jokaisella yrityksellä on tavoitteita. Haasteita kuitenkin toi tavoitteiden suunnitelmallinen seuraaminen sekä toimivien mittareiden käyttö. 60% vastaajista oli täysin samaa mieltä taulukon 3 väittämän kanssa, että heidän yrityksellään on tavoitteita ja 34,3% oli osittain samaa mieltä. Kun kysyttiin suunnitelmista tavoitteiden eteenpäin viemiselle, niin enää 25,7% oli täysin samaa mieltä taulukon 4 väittämän kanssa. Vastaajista 14,3% ei osannut sanoa, onko heillä minkäänlaista seuranta tavoitteiden saavuttamiselle ja seasta löytyi myös 8,6%, jotka olivat jopa sitä mieltä, että heillä ei ole mitään suunnitelmia tavoitteiden saavuttamisen seuraamiseen. Taulukko 5 havainnollistaa vielä mittareiden käytön tavoitteiden seuraamisen apuna. Kysely osoitti konkreettisesti sen, että jokainen esimies tietää teoriassa, miksi tavoitteita asetetaan ja minkälaisia tavoitteiden kuuluisi olla, mutta taito viedä tavoitteet onnistuneesti käytäntöön on puutteellista.

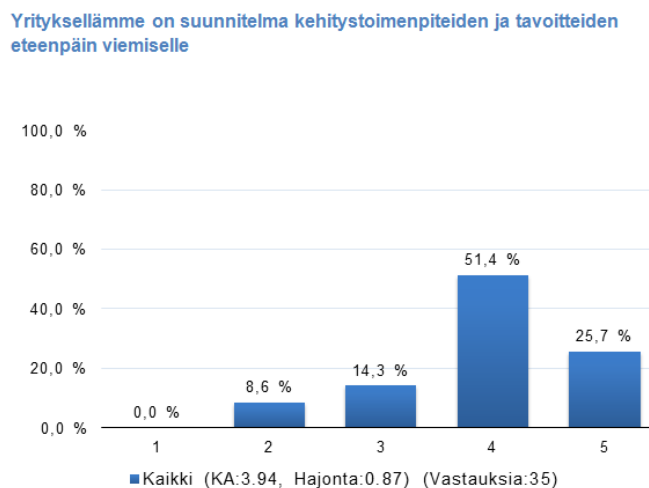
Useimmilla esimiehillä nousi esille myyjien motivoinnin vaikeus. Kun tavoitteiden asettamiseen ja mittareiden luomiseen panostetaan, auttaa se jatkossa myös myyjien motivoimisessa sekä motivaation ylläpitämisessä. Tällä hetkellä, kun on tiukat ajat taloudellisesti ja esimies joutuu tekemään töitä muidenkin edestä, niin perusasiat unohtuvat helposti. Kiireessä on helppo miettiä, että kyllä myyjät muistavat, mitä heiltä odotetaan ja että, kyllä he pyrkivät jatkuvasti kohti tavoitteita. Todellisuus on kuitenkin se, että jos esimies ei itse huolehdi tavoitteiden säännöllisestä seuraamisesta, eivät myyjäkään sitä tee. Tällöin tavoitteita ei saavuteta ja niiden asettaminen on ollut hukkaan heitettyä.

Esimiehet tarvitsevat yksinkertaisia ja selkeitä keinoja tavoitteiden asettamiseen sekä niiden seuraamiseen. Heidän on myös opittava, että aina ei tarvitse tehdä maata mullistavia asioita, vaan pienet korjausliikkeet voivat saada ihmeitä aikaan. Seuraavaksi käsitelen, mitä esimiehen tulisi tehdä sitouttaessaan myyjiä tavoitteisiin.

TAULUKKO 3. Tavoitteiden olemassaolo yrityksessä.

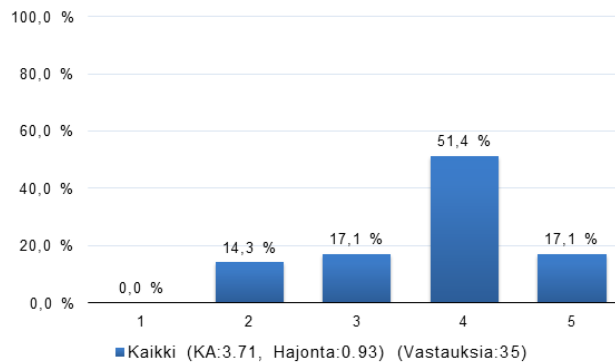


TAULUKKO 4. Suunnitelmat tavoitteiden eteenpäin viemiselle.



TAULUKKO 5. Mittareiden käyttö.

Osaamme käyttää erilaisia mittareita tavoitteiden saavuttamisen seurantaan



Yleisesti oletetaan, että elleivät myyjät ole itse asettamassa tavoitteitaan, eivät he voi sitoutua niihin. Se, että jokainen saa itse päättää tavoitteistaan, ei synnytä aitoa sitoutumista. Yhteisiä, tärkeitä päämääriä ei synny niin, että jokainen on mukana päättämässä niistä, vaan siten, että ne voidaan yhdessä nähdä ja kokea tavoiteltavan arvoisiksi sekä mielekkäiksi. (Isoaho 2007, 140.)

On tärkeää, että yrityksen tavoitteista keskustellaan interaktiivisesti työntekijöiden kanssa sekä ne ovat selkeät, arvoista ja visiosta johdetut tavoitteet. Myyjillä on oltava lisäksi hallinnan tunne työhön ja vaikuttamisen mahdollisuus työn tekemiseen. Tavoiteasettelu ei ole demokraattisesti läpi yrityksen ulottuvaa päätöksentekoa menestyvissä yrityksissä, eikä sitä ole delegoitu sitouttamisen pelosta. Esimiehen tehtävä on osata myydä tavoitteet siten, että myyjät pitävät niitä kiinnostavina, antaa heille tilaa tavoitteiden saavuttamiseksi, kannustaa haastavissa tilanteissa ja palkita onnistumisista. (Isoaho 2007, 118.)

Kauppiaan velvollisuus on suunnata resurssit strategian kannalta oikein ja arvioida, että tavoitteet ovat tarpeeksi korkealla, jotta tuloshakuisuus konkretisoituu, pystytään kehittämään kilpailukykyä ja olemaan taloudellisesti vastuullisia sekä pystytään antamaan myyjille mahdollisuus kasvaa. Samalla syntyy käsitys suoritustasosta, joka vaaditaan tavoitteiden saavuttamiseen ja pystytään erottamaan hyvät suoritukset huonoista ja kehittämään alisuorittajien tulosta täsmällisin toimenpitein. (Isoaho 2007, 119.)

Toimintaa ohjaavat parhaiten tavoitteet, jotka ovat seurattavissa ajantasaisesti ja helposti muutettavissa. Kerran vuodessa tehdyillä tavoitteilla, ei voida suunnata toimintaa aktiivisesti, sillä ympäristö muuttuu tiheällä tahdilla. Jotta tavoitteista onnistutaan tekemään oikeita asioita painottavia, muuntautumiskykyisiä sekä helposti mitattavia, on esimiehellä oltava taitoa niiden asettamisvaiheessa. (Isoaho 2007, 119.)

Oikea tavoiteasetanta nousee arvoonsa, kun saadaan myyjät kilvoittelemaan kohti parempaa tulosta ja vietyä heitä kohti suurempia haasteita. Hyödyntämällä kilpailuhenkeä oikein, voidaan sen aiheuttamat negatiiviset seikat muuttaa positiivisiksi innostuksen lähteiksi. Myyjille on viestittävä selkeästi, että kilpailun tarkoitus on kehittää toimintaa, eikä toimia kiristysruuvina. Tavoitteet on asetettava niin, että kilpailu kohdennetaan oikein työn tekemisen kannalta. Kilpailu ei aina tarkoita sitä, kuka tekee määrällisesti eniten töitä, vaan myös osaamisen kehittyminen ja työn korkea laatu ovat hyviä kilpailun kohteita. Esimiehen on motivoitava myyjiä vastuun kantamiseen omaan tehtävään liittyen ja työn tulosten mittaamiseen. (Isoaho 2007, 121.)

Tavoitteiden asettamisessa ja niihin sitoutumisessa on viisi vaihetta: tietoisuus, ymmärrys, hyväksyminen, halu tehdä ja sitoutuminen sekä toiminta. Kun myyjä ymmärtää tavoitteiden taustat ja miksi kyseiset tavoitteet on asetettu, on todennäköisempää, että hän hyväksyy ne. Hyväksytyään tavoitteet, myyjälle tulee halu tehdä oikeita asioita tavoitteiden eteen, hän sitoutuu niihin ja ryhtyy tarvittaviin toimenpiteisiin. (Kauhanen 2010, 61.)

3.1.3 Toimiva mittari

Mittarit voivat olla tulosmittareita tai arvoperusteisia mittareita. Tulostittarit ovat yksiselitteisiä, konkreettisia ja helposti ymmärrettäviä. Lisäksi ne kertovat suoraviivaisesti onko tavoitteessa onnistuttu vai ei. Ne tarjoavat objektiivista numerotietoa ja tunnuslukuja, jotka tukevat päätöksentekoa. Tulostittareiden avulla saadaan enemmän perusteltuja tosiasioita ja vähemmän mielipiteitä ja selittelyä. (Nieminen & Tomperi 2008, 51.)

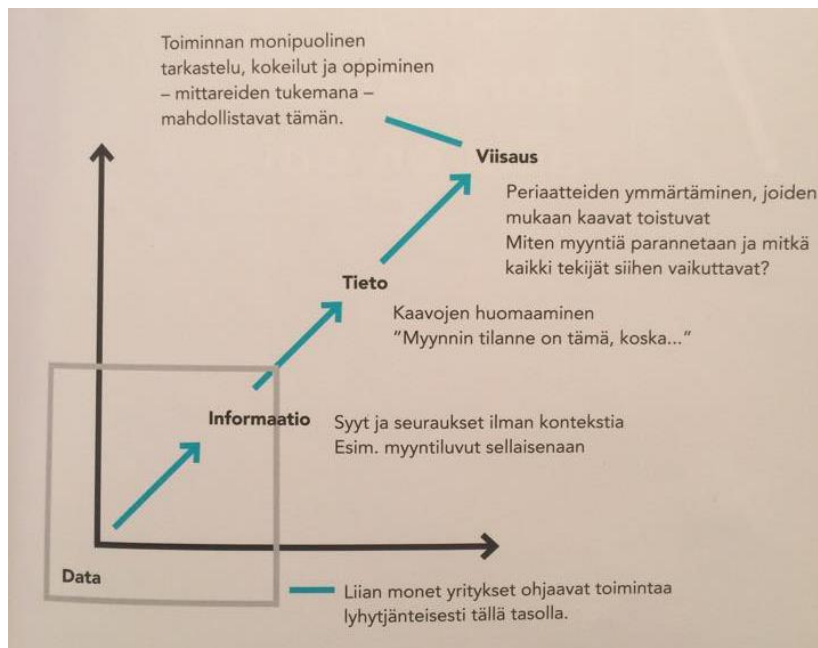
Arvoperusteisilla mittareilla on vaikeampi mitata tavoitteen todellista toteutumista, mutta ne ovat sisällöltään mielenkiintoisempia sekä sitouttavampia. Arvoperusteiset mittarit johdetaan toiminnallisista ja henkisistä tavoitteista kuten tavoitellusta osaamistasosta,

tyytyväisyydestä työhön sekä onnistumisten kokemuksesta. (Isoaho 2007, 125.) Seuraavaan taulukkoon on kerätty esimerkkejä myynnin mittareista. Mittarit on luotu mukailen edellisten kappaleiden lähteitä. (Taulukko 3).

TAULUKKO 6. Myynnin mittareita.

Tulosmittarit	Arvoperusteiset mittarit
myynti/myynnin kasvu per myyjä	osaamisen taso, mitä ollaan opittu ja miksi, missä pitäisi kehittyä
myynti/myynnin kasvu per tuote /tuoteryhmä	tehtävän haasteellisuus, kehittyikö myyjä
myynti/myynnin kasvu per asiakas	henkinen tyydytys työstä, kuinka sitoutuneita tavoitteisiin ollaan
myynti/myynnin kasvu verrattuna edelliseen ajanjaksoon (€ %)	kokemus onnistumisista, mitkä tekijät vaikuttivat tavoitteessa onnistumiseen/epäonnistumiseen
myyntikate per myyjä/tuote/tuoteryhmä	oikeassa työtehtävässä oleminen
myyntikate per asiakas/asiakassegmentti	asiakastyytyväisyyden parantaminen

Arvoperusteisiin mittareihin tulisi panostaa entistä enemmän, sillä pelkät numerot eivät kerro keinoista ja toimintamalleista, joista tulos on syntynyt. Oleellista, on miettiä toimintamalleja ja pohtia, miksi ne tuottivat kyseisen tuloksen. Jotta opitaan ja työstä saadaan pitkällä tähtäimellä tuottavaa, on numeeristen mittareiden ympärille otettava lisäksi muita keinoja. Kuvio 2 esittää arvoperusteisten mittareiden hyödyn tulosmittareiden tukena sekä niiden yhteisvaikutuksen yrityksen kehittymiseen. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 76-77.)



KUVA 2. Toiminnan monipuolinen tarkastelu mittareiden avulla. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 77)

Hyvän mittarin tunnistaa siitä, että kaikki osaavat ja voivat lukea sen tuloksia sekä kaikki ymmärtävät, mitä mittari käytännön työssä ja arjessa tarkoittaa. Tavoitteen toteutumaa pystytään seuraamaan jatkuvasti ja näkemään siinä kehittyminen. Mittaria seuraamalla pystytään tekemään tarvittavia korjaavia toimenpiteitä. (Isoaho 2007, 124.)

Jotta pystytään keskittymään olennaiseen, on mittareiden lukumäärän oltava rajattu. Oikein valitut mittarit ohjaavat huomion menestymisen kannalta olennaisiin tekijöihin. Myyjät panostavat niiden asioiden tekemiseen, joita mitataan. Tämän takia on tärkeää, että palkitsemisen pohjaksi rakennetut mittarit ovat tarkkaan mietityt. Väärin toteutettuina, mittarit saattavat ohjata vääränlaiseen käyttäytymiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 58.)

Mittareiden lisäksi on tärkeää saada myyjät keskustelemaan keskenään siitä, miten heillä menee ja mitä voidaan seuraavaksi tehdä asioiden parantamiseksi. On täysin eri asia itse aktiivisesti seurata, analysoida ja keskustella tilanteesta sekä tehdä asioita sen parantamiseksi kuin kuulla esimieheltä jatkuvasti, miltä tekeminen hänen mielestään näyttää. Esimieheltä tuleva palaute on tärkeää, mutta toiminnan kehittäminen lähtee myyjän sisästä ja sen omasta tarpeesta. (Törmälä ym. 2015, 73.)

3.1.4 Visio tavoitteiden pohjana

Ihmiset kaipaavat niin elämälleen kuin työlleenkin tarkoitusta. Pelkät numeeriset tavoitteet eivät enää riitä, vaan työn tekemisellä on oltava jokin suurempi tarkoitus. Suuremmalla tarkoituksella tarkoitetaan unelmaa, visiota, joka konkretisoituu strategiaksi ja tavoitteiksi. Jokainen menestyvä yritys toteuttaa isompaa tarkoitusta. Ilman visiota ja strategiaa jokainen tavoite on yhtä huono tai hyvä. (Kilpinen 2008, 35.)

Yhteinen sytyttävä päämäärä, visio on kuvaus toivotusta, saavutettavissa olevasta päämäärästä. Se vastaa kysymyksiin, mitä haluamme muuttaa ja mitä haluamme saavuttaa. Vision tulee olla haastava ja uskottava, mahdoton ja mahdollinen sekä innostava. Sen tarkoituksena on saada myyjät tuntemaan, että he ovat mukana jossain suuressa ja tärkeässä sekä saada heidät innostettua työn tekemiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 187.)

Unelmien avulla pystytään sytyttämään tunteita ja tunteet ovat ne, jotka saavat ihmiset tekemään töitä unelmien eteen. Tämän takia tarvitaan mielikuvia ruokkivia tavoitteita, jotka vaikuttavat enemmän tunteisiin kuin tylsät, numeeriset ja rationaaliset tavoitteet. Tekemällä visiosta jokaisen myyjän yhteisen unelman, saadaan sitoutettua heidät paremmin yritykseen sekä sen tavoitteisiin. (Kilpinen 2008, 190.)

Työ on paljon mielekkäämpää, kun tekee sellaista, mistä tykkää ja innostuu. Kun jokainen myyjä saadaan innostettua työstä, näkyy se parempana tunnelmana työpaikalla, kovempana tekemisen meininkinä ja tuloksellisuutena. Vision jalkauttamisen onnistumiseen vaikuttaa yrityksen arvojen ja tavoitteiden hyväksyminen sekä niihin uskomisen, halu ponnistella yrityksen puolesta, halu pysyä yrityksen työntekijänä, muilta saatava tuki, hyvä esimiessuhde sekä yhtenäisessä tiimissä työskentely. Myyjä sitoutuu siihen, millä on merkitystä hänen itsensä kannalta ja siihen, minkä hän kokee omakseen. Avoin keskustelu ja loputon toistaminen ovat avainsanoja vision jalkauttamisessa ja siihen sitoutumisessa. (Nieminen & Tomperi 2008, 188-189.)

Usein visio ja muut isommat päämäärät hukkuvat tulos-, suoritus- ja kehitystavoitteiden alle ja unohtuvat mittausdataa kerätessä. Ongelmana on, että mitattavista välitavoitteista tulee yrityksen oikeiden ja tärkeiden asioiden korvikkeita. Myynnin kasvattaminen 10 % tai kolme asiakasta / työtunti ovat tärkeitä välitavoitteita, mutta eivät sitä, mihin yritys lopulta pyrkii. Visio on lyhyen tähtäimen tuloksia tärkeämpi, sillä sen kautta

syntyy pitkän tähtäimen tulokset. Asettamalla visioksi tai pitkän tähtäimen päämääräksi parhaan asiakastytyvyyden, heijastuu sen tavoittelu kestäväällä tavalla myös myyntiin. (Törmälä ym. 2015, 69.)

3.1.5 Arvot ohjaamassa päätöksentekoa

Arvot viestivät myyjille, mitä yrityksessä pidetään tärkeänä ja ne luovat pohjan tavoitteille. Niillä on suora yhteys myyjien sekä yrityksen tehokkuuteen. Kun myyjä pystyy samaistumaan ja jakamaan yrityksen arvot omien arvojensa kanssa, on hän valmis työskentelemään yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Arvot ohjaavat ja helpottavat päätöksentekoa sekä ylläpitävät ja edistävät myönteistä asennetta yritystä kohtaan, lisäksi ne parantavat sitoutumista. (Nieminen & Tomperi 2008, 193.)

Arvojen muotoutuminen ja niiden omaksuminen on hidas prosessi. Yrityksen johdon on viestittävä arvoista omalla toiminnallaan pitkään ennen kuin ne todella toimivat. (Hiltunen 2012, 257.) Onnistuneen arvojen jalkauttamisen edellytys on, että jokainen myyjä ymmärtää arvot oman työtehtävänsä kautta, minkälaista toimintaa arvot edellyttävät häneltä. Arvoja on osattava arvostaa, ennen kuin ne toimivat käytännössä ja vasta käytännössä toimivat arvot auttavat yritystä menestymään. (Nieminen & Tomperi 2008, 193.)

3.2 Palkitseminen

Palkitseminen on yksi johtamisen välineistä, jonka tarkoituksena on vaikuttaa yrityksen suorituskyykyyn. Palkitsemisen avulla kannustetaan myyjää loistaviin työsuorituksiin ja ohjataan heidän mielenkiintoa ja ponnisteluita haluttuun suuntaan. Sen avulla pystytään myös kehittämään osaamista sekä hakemaan tuottavuuden kasvua. (Nieminen & Tomperi 2008, 151-152.) Palkitseminen on liitettävä tekijöihin, joilla tuottavuutta parannetaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Jos palkitsemisperusteet ovat oikein valitut, tukee palkitseminen yrityksen menestymistä. Palkkiot perustuvat tavoitteiden saavuttamiseen. Tämän takia on tärkeää, että tavoitteet ovat mitattavissa olevia ja ne perustuvat yrityksen pitkän aikavälin suunnitelmiin. Kun palkkiot liitetään tavoitteiden toteutumiseen,

palkitsemisesta tulee mahdollisimman oikeudenmukaista, tasapuolista sekä oikea-aikaista. (Valtonen, Pekkola, Ukko & Rantanen 2008, 10.)

Palkitseminen kertoo, mitä myyjä saa vastineeksi työpanoksestaan ja ajastaan sekä erityisesti saavutuksistaan. Sen avulla yritys pystyy viestimään, millaisia tuloksia ja suorituksia myyjiltä odotetaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 154.) Toimiakseen on palkitsemisen oltava osa esimiehen jokapäiväistä arkea sekä määrätietoista. Sattumanvarainen palkitseminen lähettää ristiriitaisia signaaleja. Se on nähtävä panostuksena, jonka avulla saadaan tulosta ja toimintaa pystytään kehittämään. Kaikki se, jolla osoitetaan huomiota ja annetaan tunnustusta työntekijän toimintaa ja saavutuksia kohtaan on palkitsemista. (Valtonen ym. 2008, 10.)

Kun myyjä kokee, että palkitseminen on toimivaa lisää se hänen motivaatiotaan. Toimiva palkitseminen osoittaa myyjälle, että hänen työtään arvostetaan ja kunnioitetaan sekä kirkastaa hänen oman työn merkityksellisyyttä kokonaisuuden kannalta. Lisäksi palkitseminen kasvattaa hänen ammatillista osaamista, mahdollistaa kehittymisen, kannustaa oikeiden asioiden tekemiseen sekä ennen kaikkea edistää hyvää fiilistä tulla töihin (Nieminen & Tomperi 2008, 153.)

Esimiehen näkökulmasta palkitseminen mahdollistaa loistavat tulokset sekä tukee yrityksen kasvua ja kehittymistä. Se konkretisoi tavoitteet ja niiden saavuttamisen, tuottaa arvoa sekä parantaa myyjien työn laatua. Palkitseminen tarjoaa myös monipuoliset välineet erilaisten ihmisten johtamiseen rakentaen samalla luottamuksen ilmapiiriä. (Nieminen & Tomperi 2008, 154.)

Palkkiot voidaan jakaa kahteen luokkaan, sisäisiin ja ulkoisiin palkkioihin. Ne eivät ole irrallisia toisistaan eivätkä toistensa vastakohtia, vaan ennemminkin täydentävät toisiaan. On kuitenkin tärkeää ymmärtää näiden palkkioiden erot. (Nieminen & Tomperi 2008, 37.) Sisäisillä palkkioilla tuetaan ensisijaisesti myyjän motivaatiota ja ulkoisilla puolestaan ohjataan toimintaa. Ulkoiset palkkiot ovat yleensä lyhytaikaisempia kestoltaan kuin sisäiset. Ulkoisia palkkioita on toistettava useammin, jotta myyjän motivaatio ei laske. Sisäisistä palkkioista voi puolestaan tulla pysyvä motivaation lähde. Esimiehen on huolehdittavat, että sisäiset motivaatitekijät ohjaavat tekemistä mahdollisimman paljon. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 48.)

Palkitsemismallia luotaessa, on mietittävä, millaiseen myyntityöhön myyjiä halutaan kannustaa. Ulkoisella palkitsemisella myynnistä tehdään usein aggressiivisempaa ja se johtaa yleisesti asiakassuhteiden lyhytjänteisyyteen sekä hyökkävään myyntityöhön. Sisäisen palkitsemisen avulla myyjät saadaan puolestaan kiinnittämään enemmän huomiota asiakkaan tarpeisiin ja olemaan aidosti kiinnostuneita heistä. Esimiehen on tärkeää löytää sopiva tasapaino erilaisten palkitsemismuotojen välillä. Palkitsemismuotoja mietittäessä esimiehen tulee kiinnittää huomiota siihen, minkälaisia myyjiä hän haluaa yritykseensä. Jokainen myyjä on erilainen yksilö ja erilaiset asiat saavat heidät sitoutumaan ja tekemään parhaansa. Palkitsemisen perimmäisenä tarkoituksena on myyjien suorituskyvyn parantaminen. (Nieminen & Tomperi 2008, 156.)

Palkitsemismallin lisäksi, on tärkeää pohtia, millä muilla keinoilla työnteosta saadaan motivoivaa, merkityksellistä ja sitä kautta tuottavaa ja tehokasta sekä miten yrityksen toimintamalleja tulee muuttaa, jotta tulokset paranevat. Törmälän, Markkasen ja Kadenuksen mukaan jokaisen on muutettava ajattelu tapaansa sekä lopetettava rahallisten palkkioiden arvossa pitäminen. On tärkeää, että yritys kirkastaa oman olemassaolon tarkoituksen ja laatii sellaisia päämääriä, joita jokainen työntekijä haluaa edistää omasta vapaasta tahdostaan. Suora tavoitteiden ja rahallisten palkkioiden yhteys on poistettava. Jos työ ei ole mielekästä, on turha kuvitella rahallisen palkitsemisen auttavan tavoitteisiin pääsemisessä. Seuraavaksi käsittelemme sekä sisäistä että ulkoista palkitsemista, mutta isomman painoarvon annan sisäisille keinoille. (Törmälä ym. 2015, 84.)

3.2.1 Sisäinen palkitseminen

Sisäisen palkitsemisen kohteena on myyjän sisäinen motivaatio. Motivaation syntymiseen ja myyjän sitoutumiseen vaikuttavat merkittävästi mahdollisuus urakehitykseen ja koulutukseen, oman kyvykkyyden ja pätevyyden tiedostaminen, työn merkityksen kokeminen, valinnan mahdollisuus työnsuorittamisessa sekä hyvien tulosten juhliminen. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 265.)

Työn mielekäs sisältö, joka koetaan palkitsevana, rakentuu monille eri asioista. Mielekkyys voi syntyä työn haastavuudesta, jolloin myyjä pääsee käyttämään taitojaan ja osaamistaan laajasti sekä kehittämään niitä. Se voi rakentua työn luonteesta eli asiakaspalvelusta ja siitä, että voi auttaa asiakasta löytämään parhaat tuotteet juuri hänen tar-

peeseensa. Mielekkyyks voi syntyä myös työn sopivasta kuormittavuudesta, yhteistyöstä muiden työkavereiden kanssa tai vaikka työn monipuolisuudesta. Sisäisistä palkitsemistavoista tehokkaimpia ja vaikutukseltaan pitkäaikaisimpia ovat vaikutusmahdollisuudet, saatu palaute sekä arvostus. (Hakonen ym. 2005, 265.)

Kun palaute ja arvostus ovat kunnossa, on se merkki onnistuneesta palkitsemisesta. Arvostus tarkoittaa käytännössä sitä, että kaikkia myyjiä kohdellaan tasapuolisesti. Kyse on yksinkertaisista asioista, kuten tervehtimisestä, työn teon kannalta tarvittavien laitteiden hankkimisesta ja ystävällisestä tavasta toimia. Arvostuksella viestitään, että jokainen työpaikalla on tärkeä. (Hakonen ym. 2005, 240.)

Tunnustus hyvin tehdystä työstä on yksi sisäisen palkitsemisen keinoista. Jos myyjä ei saa riittävästi tunnustusta, kokee hän, ettei hänen työpanoksestaan välitetä ja suhtautuminen yritystä kohtaan muuttuu välinpitämättömäksi. Kiitoksella ja korjaavalla palautteella myyjä tietää, missä hän on onnistunut ja missä ei. Onnistumiset vahvistavat myyjän itsetuntoa ja lisäävät tulevien onnistumisten mahdollisuutta. Onnistumisista on osattava ja voitava iloita. Usein ongelmana on, että kiittäminen on tsemppihenkistä selkään läpyttämistä, jolla ei ole mitään merkitystä. Kiitoksen on oltava henkilökohtaista ja kohdennettua, jotta myyjä tietää, mistä häntä kiitetään. Korjaava palaute puolestaan kehittää myyjää entisestään ja mahdollistaa onnistumisen ensikerralla. Korjaava palaute osoittaa myös kiinnostusta myyjää ja hänen onnistumisia kohtaan. (Piha & Poussa 2012, 61.)

Mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön nähdään tapana tukea myyjän osaamisen tunnetta. Kun myyjä saa osallistua päätöksentekoon, kokee hän, että häntä kunnioitetaan. Kunnioituksella ja arvostuksella osoitetaan hyväntahtoisuutta ja että, jokaisen työpanoksella on väliä. Kunnioitus vähentää myyjän turhautumista, lisää motivaatiota ja vähentää tarvetta vastustaa johdon päätöksiä. (Hakonen ym. 2005, 233.)

Antamalla myyjille vapautta ja vastuuta päätöksen teossa sekä työtehtävien hoidossa, saadaan heistä entistä oma-aloitteisempia ja aktiivisempia (Nieminen & Tomperi 2008, 152). Osallistumista pystytään lisäämään yksinkertaisesti kannustamalla myyjiä kertomaan mielipiteitään ja ideoitaan asioihin, olemalla kiinnostunut ja keskustelemalla aktiivisesti heidän kanssaan, kysymällä heidän mielipiteitään tuleviin muutoksiin ja anta-

malla arvon myyjien tekemille ehdotuksille. Näin myyjät kokevat, että heidän ajatuksiinsa arvostetaan ja he tuovat ideoitaan jatkossakin julki. (Hakonen ym. 2005, 235.)

Lisäksi tarjoamalla koulutusmahdollisuuksia ja uusia haasteita, saadaan myyjätkin kiinnostumaan oman ammattitaidon kehittamisestä. Uusia haasteita voi tarjota muun muassa vaihtelemalla myyjien työtehtäviä, jolloin saadaan jokaisen osaamista laajennettua. Työkierto on helppo tapa laajentaa henkilökunnan osaamista ja tuoda sitä kautta mielekkyyttä ja vaihtelevuutta työhön. Myös yrityksen kannalta on tavoiteltavaa, että myyjät kehittyvät työssään ja osaavat tehdä töitä siellä missä tarvitaan. (Hakonen ym. 2005, 257-260.)

Erilaisten koulutusten tarjoaminen on myös kannattavaa yritykselle. Koulutukseen osallistuminen usein vapauttaa aikaa ajatella. Olo tuulettuu ja uusia ideoita syntyy, kun saa olla hetken pois työkuviosta ja kuunnella muiden ideoita. Uralla eteneminen on usein monen mielestä palkitsevaa ja tavoittelemisen arvoista. Etenemisellä ei kuitenkaan tarkoiteta pelkkää esimiesaseman saamista, vaan se voi näkyä myös muun tyyppisinä vastuurooleina ja oman asiantuntijuuden kehittymisenä. (Hakonen ym. 2005, 257-260.) On kuitenkin muistettava, että oman potentiaalın näkeminen ja halu kehittyä lähtee myyjästä itsestään, eikä ulkopuolisesta paineesta. Kun esimies saa myyjän tuntemaan olonsa turvalliseksi sekä antaa mahdollisuuden yrittää, nostaa myyjä itse jatkuvasti omaa riamaansa korkeammalle ja haluaa kehittää itseään entisestään sekä näkee näiden palkkioiden tuoman arvon tavoittelemisen arvoisena. (Törmälä ym. 2015, 87.)

Tärkeitä ja tehokkaita sisäisen palkitsemisen muotoja ovat pienet huomionsoitukset. Pelkkä esimiehen aika voidaan kokea myös palkitsevaksi. Pienillä yllätyksillä voidaan tehdä positiivinen vaikutus työntekijöihin, joiden innostava vaikutus on pysyvä. Sisäistä palkitsemista ei voi koskaan tehdä liikaa. Tärkeää on, että palkitseminen tapahtuu oikea-aikaisesti. Kun onnistuminen huomioidaan heti, on palkitun toiminnan jatkaminen todennäköisempää. Sisäinen palkitseminen on ilmaista esimiehelle, mutta arvokasta myyjälle. (Isoaho 2007, 225.)

3.2.2 Ulkoinen palkitseminen

Ulkoinen palkitseminen koostuu rahallisesta palkasta sekä muista rahassa mitattavista olevista eduista. Rahallinen palkka voi koostua peruspalkan lisäksi komissioista ja erilaisista bonusjärjestelmistä. Rahassa mitattavia etuja ovat muun muassa liikunta- ja lounassetelit, auto- ja puhelinedut sekä työterveyspalvelut. (Nieminen & Tomperi 2008, 159.) Palkkaan liittyy usein monenlaisia arvostuksia ja merkityksiä. Se on vastine tehdystä työstä ja sen avulla tullaan toimeen sekä ylläpidetään arkea. (Hakonen ym. 2005, 69.)

Kilpailukykyinen ja oikeudenmukainen kiinteä palkka on palkitsemisen kokonaisuuden kivijalka. Suomessa suurin osa myyjistä työskentelee kiinteällä palkalla ja kun jo kuukausipalkassa näytetään, että myyjän panosta arvostetaan, ei synny myöhemmin tarvetta kompensoida rahallista palkkaa muilla palkkioilla. Tällöin rahalla palkitseminen on tehokkainta ja voidaan keskittyä sisäiseen palkitsemiseen ja sitä kautta kilpailukykyyn kehittämiseen. (Isoaho 2007, 226.)

Ulkoisten tekijöiden ollessa suuremmassa roolissa, johtamisen laatu kärsii. Esimiehen toiminta voi näyttää hetkellisesti hyvältä, mutta pidemmän päälle jatkuessa, ei työyhteisöön saada synnytettyä kestäväällä pohjalla olevaa vuorovaikutussuhdetta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 33.) Vaarana on, että rahalliset palkkiot alkavat ohjata myyjiä keskittymään palkkioiden hankkimiseen, eikä toivottuihin työsuorituksiin (Törmälä ym. 2015, 79).

Törmälän, Markkasen ja Kadenuksen (2015, 81-82) mukaan useat tutkimukset osoittavat, että palkkioita odottavat ihmiset ovat haluttomampia osallistumaan asioihin, joilla ei ole suoraan nähtävissä olevaa yhteyttä palkkion saamiseen. He eivät myöskään mielellään kokeile uusia vaihtoehtoja, tutki eri mahdollisuuksia eivätkä ota riskejä. Palkkioiden ohjaamien myyjien luovuus ja innovaatiotaidot kärsivät. Nämä myyjät suosivat helpompia tehtäviä, koska ensisijaisena huolenaiheena on se, mitä he saavat palkkioksi. Ulkoiset eli muut kuin työstään itsestään saatavat palkkiot sammuttavat ihmisen sisäsyntyisen motivaation, murskaavat luovuuden, heikentävät tehokkuutta, rohkaisevat huijaamaan, edistävät lyhytnäköisyyttä sekä aiheuttavat riippuvuutta.

Vaikka sisäinen palkitseminen on motivaation keston kannalta parempi palkitsemisen muoto, ja se johon tulee panostaa, ei ulkoista saa unohtaa täysin. Ulkoinen palkitsemisen avulla pystytään korostamaan haluttuja tavoitteita, palkitsemaan niiden saavuttamisesta ja tukemaan sisäistä palkitsemista. Kiinteän palkan lisäksi käytettäviä ulkoisia etuja voidaan käyttää sekä lyhyen että pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamisen kannustamiseen. Se on kaikkein tehokkain väline strategisesti tärkeän toiminnan motivoimiseksi. (Nieminen & Tomperi 2008, 162.)

Appel (2015) listaa vielä kuusi tärkeää sääntöä, jotka tulee muistaa palkittaessa niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Palkkioita ei tule luvata etukäteen. Kun palkkiot annetaan odottamatta, eivät myyjät muuta käyttäytymistään palkkioiden toivossa. Tällöin palkkio on ansaittu omasta sisäisestä halusta muuttaa käyttäytymistään ja käytös on pysyvää. Aina ei voi olla pitämättä palkintoa salassa, mutta pitämällä odotettavissa olevat palkitsemiset pienenä, ei niistä ole harmia. Myös palkitsemisperusteita miettiessä, tulee palkita myös käyttäytymisestä eikä pelkästään tuloksesta. Kolme muuta sääntöä ovat palkitsemisen jatkuvuus, julkinen palkitseminen sekä kaikkien palkitseminen tasapuolisesti asemaan katsomatta.



KUVA 3. Kuusi sääntöä palkitsemiselle. (Appel, 2015)

3.3 Jatkuva palautteen antaminen

Palautteen tehtävänä on antaa myyjälle tietoa hänen käyttäytymisensä vaikutuksesta muihin ihmisiin ja auttaa häntä näkemään omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Mitä useampi antaa palautetta työpaikalla, sitä suurempi on palautteen voima. Kun myyjä saa palautetta, kokee hän, että hänen työstään ollaan kiinnostuneita ja työn merkityksen kokeminen kasvaa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 13.)

Palaute on paras tapa kasvattaa myyjän itsetuntemusta, näyttää tunteet sekä nopein tapa osoittaa työn merkitys. Palaute on varmin keino lisätä onnistumisia, yksinkertaisin tapa pitää myyjät vastuullisina sekä laajin johtamisen tuki. Palautteen avulla pystytään puuttumaan jo varhaisessa vaiheessa vääränlaiseseen toimintaan sekä tehokkaasti käynnistämään haluttu muutos. Se on myös halvin henkilöstötutkimus sekä helpoin tapa lisätä vuoropuhelua. Kun palaute saadaan kulkemaan myyjältä esimiehelle, esimieheltä myyjälle ja työkaverilta työkaverille moninkertaistuu johtamisen teho. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 24, 38.)

Myyjät ovat usein paremmin perillä siitä, mitä työpaikalla tapahtuu päivittäin ja sen takia työkaverilta saatu palaute on tärkeämpää kuin esimiehen antama (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 32). Motivoituakseen ja kehittyäkseen myyjät tarvitsevat sekä kannustavaa että korjaavaa palautetta. Palaute on perusteltava tarkoilla havainnoilla ja faktoilla, jotta myyjät saadaan ymmärtämään tavoiteltu suorituksen taso sekä sen synnyttämät tulokset. (Järvinen ym. 2014, 21.)

Tavoitteiden saavuttamisen kannalta on tärkeää, että palautetta annetaan jatkuvasti. Tavoitteiden läpikäynti muutaman kerran vuodessa ei riitä, vaan on osattava toimia jatkuvasti ja käsiteltävä asiat tuoreeltaan. Lataamalla vuoden aikana esiin nousseet muutostarpeet kerran vuodessa käytävään kehityskeskusteluun, opitaan, että palaute on aina negatiivista, sillä päähuomio on korjattavissa asioissa. Aktiivisella palautekäytännöllä lisätään onnistumisista saatavaa hyötyä ja korjataan epäonnistuneet toimet nopeasti. Välittömällä palautteella luodaan myös turvallisuuden tunnetta sekä lisätään läpinäkyvyyttä. (Isoaho 2007, 217.)

Usein suomalaiset pelkäävät heikentävänsä työilmapiiriä antamalla suoraa palautetta ja siksi sen käyttöön ei panosteta riittävästi. Palautteeseen reagoidaan myös helposti seli-

tellen ja puolustautuen. Uhkakuvien sijaan tulisi palautteeseen liittää myönteisiä mielikuvia ja saada myyjät ymmärtämään, että palautteen tarkoitus on auttaa eikä moittia työkaveria. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 193.)

Keskustelun ja palautteen merkitys heijastuu suoraan sitoutuneisuuteen. Mitä enemmän esimies huomioi myyjien suorituksia ja antaa palautetta, sitä enemmän tapahtuu sitoutumista. Palaute on nähtävä mahdollisuutena ja siihen tulee käyttää aikaa ja energiaa. Hyvä sääntö palautteen antamiseen on, että kaksi kolmasosaa on kannustavaa ja toista myönteisesti tukevaa palautetta ja yksi kolmasosa kehittävää. Kumpaakaan ei saa unohtaa, sillä molemmat tukevat toisiaan ja näin niistä saadaan kaikki tehot irti. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 194, 241.)

3.3.1 Hyvin annettua palautetta

Ihmisen perustarve on itsemääräämisoikeus, vapaus valita. Kukaan ei vastusta hyviä neuvoja, vaan sitä että heidän valinnanvapautta rajoitetaan. Jos ihminen kokee, että joku pakottaa häntä muuttumaan, reagoi hän helposti vastustamalla tätä. Jokainen haluaa päättää tekemisistään itse sekä muuttua omilla ehdoillaan. Tämän takia palautteen antamiseen eivät kuulu neuvot tai ohjeet eivätkä käskyt tai määräykset. Ohjeen liittäminen palautteeseen synnyttää palautteen antajan ja saajan välille kontrollisuhteen. Hyvätkin neuvot ja ohjeet saavat ihmisissä aikaan vastustuksen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, 20.)

Palaute on nähtävä lahjana, jonka omistusoikeus siirtyy antajaltaan saajalle. Saaja saa päättää, antaako hän palautteen vaikuttaa käyttäytymiseensä vai ei ja ottaa näin vastuun omasta käyttäytymisestään sen sijaan, että joku toinen yrittäisi vaikuttaa siihen. Palautteen saajalle on kuitenkin annettava mahdollisuus kysyä ohjeita ja neuvoja sen jälkeen, kun hän on itse käsitellyt saamansa palautteen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, 61.)

Ei ole olemassa positiivista tai negatiivista palautetta eikä hyvää tai huonoa palautetta. Palaute kehittää aina, kun se on hyvin annettua. Hyvin annettua palautetta annetaan sovitulla tavalla ja jatkuvasti. Se tukee tavoitteiden saavuttamista sekä pelisääntöjen noudattamista. Palautetta annetaan oleellisista asioista ja useammin onnistumisista kuin epäonnistumisista. Palautteen tarkoituksena on kehittää toista ihmistä ja jättää päätös-

valta palautteen käyttämisestä sen saajalleen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, 63, 81.)

Virheen palautteen annossa tekee sisällyttämällä siihen ohjeita tai neuvoja. Palautetta ei saa antaa oletusten perusteella, vaan sen on tukeuduttava tarkkoihin havaintoihin. Lisäksi arvostelemalla ihmisen persoonallisuutta tai luonteenpiirteitä käyttäytymisen sijaan tekee virheen palautteen annossa. Palautetta ei saa myöskään antaa epätarkasti tai liioittelemalla yleistyksillä, muotoilemalla sitä kysymykseksi tai leimaamalla palautteen alusta alkaen positiiviseksi tai negatiiviseksi. Työpaikalla palautetta annetaan käyttäytymisestä sääntöjen mukaan sekä toiminnasta tavoitteen saavuttamiseksi. Yhtä tärkeää kuin oppia antamaan palautetta, on oppia vastaanottamaan ja käsittelemään saatu palaute, jolloin siitä saadaan kaikki tehot irti. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, 70, 87.)

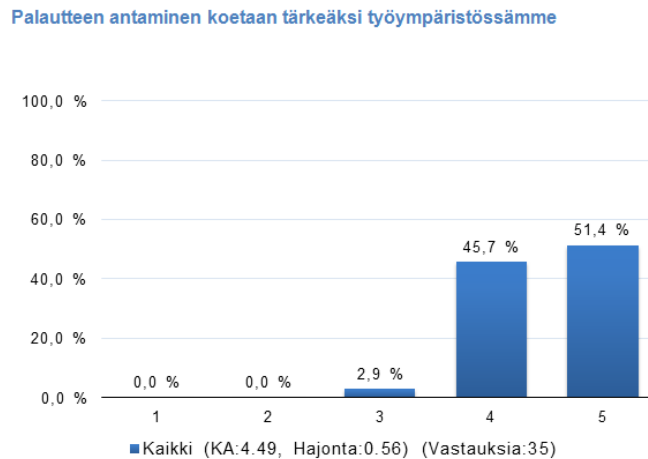
3.3.2 Jatkuvan palautteen antamisen kulttuurin luominen

Seuraavat taulukot ovat koosteita Johtamisen haasteet -kyselyn tuloksista (liite 1). Niistä näkee selvästi, että palautetta arvostetaan ja että, se koetaan tärkeäksi, mutta palaute ei kuitenkaan kulje halutulla tavalla. 51,4% oli täysin samaa mieltä taulukon 7 väittämän kanssa, että palautteen antaminen koetaan tärkeäksi työympäristössä ja 45,7% osittain samaa mieltä. Taulukossa 9 kysyttiin palautteen antamisen jatkuvuudesta ja siitä, onko se päivittäistä, niin vain 8,6% oli täysin samaa mieltä ja jopa 25,7% sitä mieltä, että heillä palaute ei ole läheskään päivittäistä. Lisäksi taulukosta 8 näkee, että palaute ei kulje ainakaan työntekijöiltä esimiehille kovin hyvin. Taulukon 8 väittämään vastanneista vain 2,9% oli täysin samaa mieltä, että he kokevat esimiehinä saavansa palautetta työntekijöiltä, mutta jopa 11,4% oli täysin eri mieltä väittämän kanssa eli he eivät saa ikinä palautetta työntekijöiltään.

Johtamisen haasteet -kyselyn avoimessa kysymyksessä ”Mitkä ovat 3 haastavinta asiaa johtamisessa?” nousi todella monella esille palautteen antaminen. Miten palautetta annetaan oikein, miten palautetta annetaan erilaisille persoonille, miten muistaa antaa positiivista palautetta kiireen keskellä, entä miten saisi pyydettyä itselleen palautetta. Täsäkin näkyy sama asia kuin tavoitteiden asettamisessa. Esimiehet tietävät teoriassa, että palaute on tärkeää ja että, sitä tulee antaa, mutta taaskin teorian tiedon vieminen käytäntöön puuttuu.

Jotta työntekijät saadaan ymmärtämään palautteen annon tärkeys, on esimiehen omalla toiminnallaan näytettävä esimerkkiä. Harva myyjä todellisuudessa tietää, miten kehittävä ja positiivista palautetta voi antaa työkavereille tai esimiehelle. Usein he pitävät mieluummin suunsa kiinni kuin antavat kehittävä palautetta palautteen vastaanottajan loukkaantumisen pelossa. Palautteen annossa näkyy myös myyjien sitoutuminen. Sitoutunut myyjä haluaa saada palautetta sekä antaa sitä itse muille parempien työsuoritusten sekä yrityksen kilpailukyvyyn parantumisen toivossa. Sitoutumaton myyjä hoitaa ainoastaan oman osuutensa eikä välitä siitä, miten muut ympärillä toimivat. Seuraavaksi olen koonnut yhteen yksinkertaisia asioita, joita on huomioitava palautteen annon kulttuuria luotaessa ja joita esimies voi hyödyntää työssään.

TAULUKKO 7. Palautteen tärkeys.

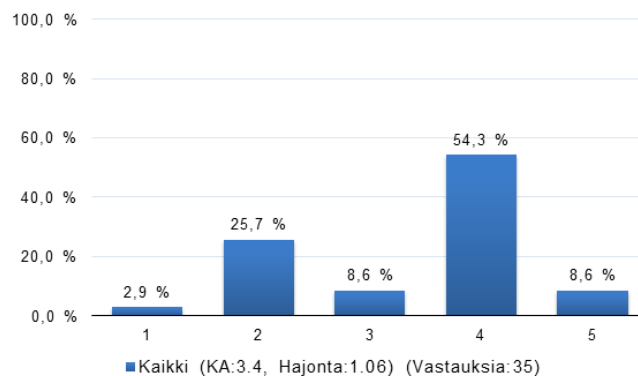


TAULUKKO 8. Palautteen saaminen työntekijöiltä.



TAULUKKO 9. Palautteen annon jatkuvuus.

Palautteen antaminen on yrityksessämme päivittäistä



Kun työpaikan kulttuuri kannustaa kehittymään ja kehittämään, on palautteen antaminen helppoa. Esimiehen tulee selventää myyjille palautteen hyödyt, sillä ennen kuin edes miettii muutosta palautekäytännön suhteen, on sille oltava hyvät perustelut. Palaute-sana käsitteenä tarkoittaa jokaiselle jotain erilaista. Sen takia on todella tärkeää, että työpaikalla sovitaan, miten toisille annetaan palautetta, jotta vältetään väärinymmärryksiltä ja mielen pahoittamiselta. Jokaisen myyjän on tiedettävä, mitä palaute tarkoittaa, millaista on hyvin annettu palaute, mistä palautetta tulee antaa ja minkälaiset palautekäytännöt ovat yleisesti työpaikalla käytössä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, 179.)

Palautteen annon kulttuuria luotaessa, on ensin selvitettävä, mitkä ovat niitä esteitä, jotka tällä hetkellä estävät palautteen antamista. Yleisimmät esteet palautteen antamisessa ovat palaute-sanan hämäryys, hämävät palautekäytännöt sekä epäselvät pelisäännöt ja tavoitteet palautteen suhteen. Lisäksi jäykät suoritusten arviointimenetelmät, seurausten pelko sekä virheitä peittelevä toimintakulttuuri vähentävät palautteen antamista. Monilla on myös ennakkoluuloja palautetta kohtaan, eivätkä he uskalla näyttää tunteitaan ja kertoa toisille, miten heidän toimintansa vaikuttaa ympäristöön. Usein myös kiire, välinpitämättömyys sekä olettaminen estävät palautteen antamisen. Esteet voi ylittää, kun ne tiedostetaan ensin. Sen jälkeen palautteen annon kulttuurin luominen ja jalkauttaminen on helpompaa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, 180-190.)

3.4 Kehityskeskustelu

Yrityksen menestyminen riippuu paljon siitä, miten myyjät saavuttavat tavoitteensa, tekevät yhteistyötä keskenään ja kehittävät osaamistaan. Työmotivaatio ja työn mielekkääksi kokeminen edellyttää yksilön kohdalla seuraaviin tarpeisiin ja odotuksiin vastaamista: jokainen haluaa tietää, miten hän on suoriutunut tehtävistään, minkälaisia tuloksia häneltä odotetaan ja mitä hänen tulevaisuuden varalle on suunniteltu. Jokainen haluaa kehittää työtään kiinnostavammaksi ja haastavammaksi, hoitaa sitä entistä itsenäisemmin ja pystyä vaikuttamaan itse siihen. Kehityskeskustelu on erinomainen työkalu näiden odotusten täyttämiseen sekä osaamisen pitkäjänteiseen ja tavoitteelliseen kehittämiseen. Sen keskeisenä tavoitteena on edistää yhteistyötä ja hyvää työilmapiiriä sekä ennen kaikkea vahvistaa molemmiin puolista luottamusta esimiehen ja myyjän välillä. (Nieminen & Tomperi 2008, 146.)

Kehityskeskustelu on esimiehen ja myyjän välinen henkilökohtainen, tavoitteellinen ja häiriötön keskustelu, jonka avulla kehitetään myyjän ammattitaitoa ja osaamista. Se on ennalta sovittu ja suunniteltu tapaaminen, jolla on tietty päämäärä ja jota leimaa säännöllisyys sekä järjestelmällisyys. Kehityskeskustelu tarjoaa mahdollisuuden rakentaa yritykselle yhteistä juontaa, seurata strategian ja tavoitteiden etenemistä sekä niiden ymmärryksen kehittymistä. (Lindholm, ym. 2012, 39.)

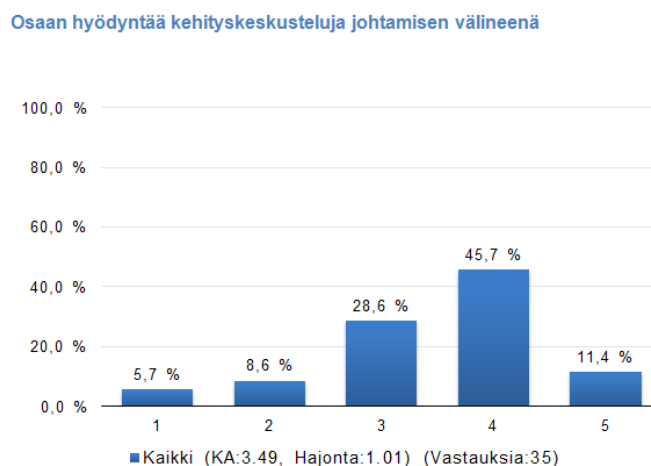
Kehityskeskusteluissa keskitytään myyjän ammatissa kasvamiseen ja kehittymiseen, työssä suoriutumiseen sekä kauppiaan ja myyjän väliseen yhteistyöhön. Sen tavoitteena on pyrkiä selvittämään myyjän odotuksia ja motivaatiotekijöitä sekä peilata toiveita yrityksen tarjoamiin mahdollisuuksiin. Kehityskeskustelussa esimiehen tulee selkeyttää myyjälle hänen työnkuvaansa ja rooliaan sekä kirkastaa, mitä häneltä odotetaan. Kehityskeskustelun aikana myyjä ja esimies yhdessä kartoittavat myyjän osaamisen kehitystarpeet ja tekevät suunnitelman niiden toteuttamiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 146.)

Onnistuessaan kehityskeskusteluilla voidaan edistää myyjän ammatillista suoriutumista ja varautua tulevaisuuden haasteisiin. Kehityskeskustelu mahdollistaa esimiehen ja myyjän välisen vuorovaikutuksen kehittymisen, sekä tekee siitä avoimempaa ja luottamuksellisempaa. (Autio, Juuti & Wink 2010, 29.) Liian usein kehityskeskusteluja käydään vain pakon vuoksi, eikä osata nähdä sen tarjoamia mahdollisuuksia. Yleisiä kysy-

myksiä alkuun ovat ”Miten menee?” tai ”Mistä haluaisit puhua tällä kertaa?”. Jos kehityskeskusteluihin ei panosteta, koetaan ne turhauttaviksi jokaiselta suunnalta. (Lindholm ym. 2012, 32.)

Kehityskeskustelu on onnistuessaan yksi tehokkaimmista johtamisen välineistä ja sen takia on tärkeää, että siihen panostetaan. Taulukko 10 osoittaa, miten kyselytutkimukseen vastanneet esimiehet kokivat osaavansa hyödyntää kehityskeskusteluja johtamisen välineenä. 11,4% oli täysin samaa mieltä taulukon 10 väittämän kanssa, eli he kokivat osaavansa hyödyntää kehityskeskusteluja erinomaisesti johtamisen välineenä. Seasta löytyi kuitenkin myös epävarmempia vastaajia, sillä 5,7% oli täysin eri mieltä väittämän kanssa eli he eivät kokeneet osaavansa hyödyntää kehityskeskusteluja ollenkaan, 8,6% oli osittain eri mieltä ja 28,6% ei osannut sanoa eli heillä myöskin tehokkaiden kehityskeskusteluiden luominen on vielä vaiheessa. Kyselytutkimuksen avointen vastausten perusteella syy tähän tulokseen on se, että kehityskeskusteluihin ei osata valmistautua kunnolla eikä niihin ole löydetty sopivia työkaluja. Seuraavissa kappaleissa käsittelen kehityskeskusteluihin valmistautumista sekä niiden onnistumisen elementtejä. Käyn myös läpi, minkälainen lomake on hyödyllinen apu keskusteluissa.

TAULUKKO 10. Kehityskeskustelut johtamisen välineenä.



3.4.1 Kehityskeskustelun onnistumisen edellytykset

Kehityskeskustelujen onnistumiselle on olemassa viisi edellytystä, jotka täytyessään mahdollistavat onnistuneet ja antoisat keskustelut. Keskustelun kummallakin osapuolella, niin esimiehellä kuin myyjälläkin, on oltava riittävä kuva yrityksen tämän hetkisestä toiminnasta ja tulevista päämääristä. Niiden pohjalta on molemmilla oltava mahdollisuus osallistua oman työnsä suunnitteluun ja sitä koskevaan päätöksentekoon. Onnistunut keskustelu edellyttää molemminpuolista luottamusta ja kunnioitusta. Keskustelun tulee koostua työn tavoitteista ja haasteista. Persoonallisuuden ja luonteen arviointi on jätettävä kokonaan kehityskeskustelujen ulkopuolelle. Viimeinen edellytys onnistuneelle kehityskeskustelulle on sen kiinteä kuuluminen yrityksen johtamisjärjestelmään. Tällöin keskustelua käydään jokaisella tasolla ja yrityksessä ymmärretään sen merkitys. (Autio ym. 2010, 38.)

Kehityskeskustelujen lähtökohtana on hyvä pitää niiden suuntautumista tulevaisuuteen. Liian usein käydään läpi ainoastaan saavutettuja tuloksia ja tavoitteita. Liiallisella keskittymisellä numeeristen tavoitteiden ja tulosten käsittelyyn, on vaikea synnyttää syvälistä keskustelua ja toiminnan laadullisesta puolesta sekä tulosten saavuttamiseen vaikuttavista tekijöistä. (Lindholm ym. 2012, 55-56.) Menneitä saavutuksia ja haasteita tulee toki käydä läpi oppimistarkoituksessa, jotta tavoitteista saataisiin entistä haastavampia ja realistisempia, mutta pääpaino tulee olla tulevassa (Autio ym. 2010, 38). Saavutettujen tulosten raportointi tulisi suorittaa ennen keskusteluja ja käyttää itse keskusteluaikaa enemmän onnistumisien ja epäonnistumisien taustalla olevien tekijöiden pohdintaan (Lindholm ym. 2012, 56).

Onnistuminen vaatii lisäksi huolellista suunnittelua ja valmistautumista sekä esimieheltä että myyjältä. Valmistautuminen on henkilökohtaista ja kummankin osapuolen tulee miettiä tilannetta etukäteen esimerkiksi erilaisten kysymysten avulla. Myyjän tulee täyttää ja palauttaa lomake esimiehelle ennen kehityskeskustelua. Apuna käytettävän lomakkeen muoto ei ole oleellinen, tärkeämpää on sisältö. Lomaketta luotaessa, on mietittävä, mitä kehityskeskustelulla halutaan saavuttaa. (Nieminen & Tomperi 2008, 67.)

Oleellista on, että jokainen ymmärtää kehityskeskustelujen tavoitteet ja tarkoituksen. Keskeinen syy kehityskeskustelujen epäonnistumiseen tai siihen, että niitä ei edes käydä on se, etteivät kaikki ymmärrä niiden tarkoitusta ja tavoitteita. (Kauhanen 2010, 67.)

Kehityskeskusteluista viestimiseen on panostettava kunnolla, jos myyjät halutaan saada innostettua. Avoin vuorovaikutus myyjien kanssa, yhdistettynä toimivaan kehityskeskustelumalliin, parantaa kehityskeskusteluiden kiinnostavuutta sekä laatua. Kehityskeskusteluista innostuminen ei tapahdu hetkessä. Toistamalla systemaattisesti keskusteluja 2-3 kertaa, alkavat tulokset näkymään. Onnistua voi myös ensimmäisellä kerralla, jos keskustelujen suunnitteluun on panostettu ja esimiehet itse ovat sitoutuneita niihin. (Lindholm ym. 2012, 64.)

3.4.2 Kehityskeskustelun kulku ja niihin valmistautuminen

Kehityskeskustelut kuluttavat merkittävästi yrityksen resursseja. Ilman selkeitä tavoitteita pidetyt keskustelut heikentävät toiminnan tehokkuutta ja vuorovaikutusilmapiiriä. Esimiehen tehtävä on asettaa kehityskeskusteluille selkeät tavoitteet, suunnitella niiden rakenne ja pohtia, missä järjestyksessä keskustelut käydään. Esimiehen suhtautuminen kehityskeskusteluihin antaa esimerkin koko henkilöstölle. (Lindholm ym. 2012, 61.)

Kehityskeskusteluiden taustaksi esimiehen tulee tarkastella yrityksen nykyistä tilannetta, strategiaa, muutostavoitteita sekä henkilöstön voimavaroja. Lindholmin, Pajusen ja Salmisen (2012, 62) mukaan kysymykset, joilla voidaan auttaa pohdinnassa voivat olla seuraavanlaisia: Mitkä ovat kehityskeskusteluiden konkreettiset tavoitteet? Millaiset kehityskeskustelut tarvitsemme tänä vuonna? Milloin ja miten määritellään tavoitteet seuraavalle kaudelle? Miten kehityskeskustelut linkitetään toimintasuunnitelmien ja budjettien tekoon? Miten kehityskeskusteluiden toteutumista seurataan?

Kehityskeskustelukierroksen aluksi on esimiehen tehtävä muistuttaa koko henkilöstöä kehityskeskusteluiden tavoitteista sekä niiden merkityksestä koko yrityksen kannalta. Mitä vahvemmin esimiehet ovat mukana, sitä paremmat onnistumisen edellytykset ovat. Myyjien motivoimisen kannalta, on heille kerrottava kehityskeskustelulomakkeen lisäksi mitä kehityskeskusteluilla halutaan saavuttaa sekä mitä aiheita niissä tullaan käsittelemään. (Lindholm ym. 2012, 64.)

Kehityskeskusteluissa käytettävä lomake on tärkein väline esimiehen ja myyjän väliseen keskusteluun. Lomake ohjaa keskustelua ja sen avulla kaikki tärkeät asiat tulee käsiteltyksi sekä niiden huolelliselle pohdinnalle jää riittävästi aikaa. Sen avulla varmistetaan

myös huolellinen valmistautuminen, eikä keskustelu jää satunnaisesti esiin nousevien ajatusten loukkuun. (Lindholm ym. 2012, 65.)

Kehityskeskustelun alussa on tärkeää luoda avoin, arvostava ja lämminhenkinen ilmapiiiri. Rento jutustelu alussa keventää tunnelmaa, mutta asiaan on mentävä nopeasti. Aluksi esimiehen tehtävä on kerrata kehityskeskustelun tavoitteet ja sisältö pääpiirteittäin sekä käydä läpi ja kysellä molempien odotuksia keskustelulle. Keskusteluun viritäytyessä esimies voi käyttää seuraavia kysymyksiä: Mikä olisi parasta, mitä keskustelussa voisi tapahtua? Miten voin auttaa sinua? Mistä tiedämme lopussa, että keskustelu on onnistunut? (Lindholm ym. 2012, 78.)

Lomakkeen tulee rakentua niin, että ensin käydään läpi päättyneen kauden toimintaa. Mitä kaikkea arjen työhön sisältyy, miten tehtävät jakautuvat ajankäytöllisesti, mitkä asiat ovat työssä sellaisia, jotka halutaan säilyttää, milloin myyjä tuntee olevansa työssään parhaillaan, entä mitä muutoksia hän toivoisi. Kun päättyneen kauden toiminta on käsitelty, siirrytään tuloksiin. Miten edellisen kauden tavoitteet ovat toteutuneet, mitkä ovat niiden konkreettiset numeeriset tulokset ja miten myyjä näkee itse onnistuneensa niissä. Päättyneen kauden arviointi jatkuu työskentelyn ja toiminnan laadun käsittelyllä. Laatu arvioitaessa kiinnitetään huomiota muun muassa asiakaspalvelutaitoon, työnteon ripeyteen ja täsmällisyyteen, ammattitaidon hyödyntämiseen sekä muihin tekijöihin, joilla on oleellinen vaikutus työtehtävien hoitamiseen. (Lindholm ym. 2012, 79-81.)

Päättyneen kauden arvioinnin jälkeen käydään läpi esimiestoimintaa sekä työyhteisön toimivuutta. Missä esimies on onnistunut, missä asioissa hänen toivotaan muuttuvan, entä miten työyhteisö toimii ja mitä siinä pitäisi kehittää? Esimies sekä työyhteisön toimivuus vaikuttavat merkittävästi yksittäisen myyjän onnistumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen, sen takia on tärkeää, että myös ne huomioidaan kehityskeskusteluissa. (Lindholm ym. 2012, 87-91.)

Kehityskeskustelun tärkein osa on tulevan kauden tavoitteiden asettaminen. Tavoitteiden asettamisesta on erillinen osio 3.1, joten en tässä perehdy niihin enempää. Kehityskeskustelujen tavoiteasetannassa tulee kuitenkin huomioida seuraavat asiat. Myyjälle määritellään 1-3 tärkeintä avaintehtävää tulevalle kaudelle ja tehtävät listataan tärkeysjärjestykseen, jolloin myyjän ajankäytön suunnittelu helpottuu. (Lindholm ym. 2012, 95-96.)

Keskustelun lopuksi tulee tehdä vielä yhteenveto siitä, mitä on sovittu ja päätetty. Toisin sanoen kuka tekee, mitä tekee ja koska, miten ja milloin tavoitteita seurataan sekä miten mahdollisesti palkitaan, kun tavoitteisiin päästään. Näin molemmat osapuolet ymmärtävät asiat varmasti samalla tavalla eikä tule väärinymmärryksiä. (Lindholm ym. 2012, 99.)

3.4.3 Ryhmäkeskustelu

Yhä suurempi osa yrityksen tuloksista tehdään yhteistyössä muiden kanssa, tämän takia tulisi vuoropuhelua lisätä myös henkilöstön keskuudessa. Ryhmäkeskustelut toimivat tehokkaana tukena yksilökeskusteluille, jossa päästään yhdessä pohtimaan onnistumisia ja epäonnistumisia monen eri henkilön näkökulmasta. Tavoitteena on vahvistaa koko henkilöstön yhteistä ymmärrystä arvoista, visiosta, strategiasta ja toiminnan tavoitteista. (Lindholm ym. 2012, 70-71.)

Ryhmäkeskustelun avulla vahvistetaan myyjien yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä lisää tietoisuutta muiden tehtävistä ja toimenkuvista. Se auttaa jokaista myyjää näkemään oman osuutensa yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta sekä ottamaan enemmän vastuuta kokonaisuuden toiminnasta. Huippu tiimiä ei rakenneta yksilöistä, vaan tiimin suoriutumisen ratkaisee myyjien välinen yhteistyö. Tätä yhteistyötä pystytään parantamaan ryhmäkeskusteluilla. Kun ryhmäkeskustelu käydään ennen yksilökeskusteluja, antaa se hyvät lähtökohdat kehityskeskusteluihin valmistautumiseen. (Lindholm ym. 2012, 72-73.)

Ryhmäkeskustelun ympärille valitaan yksi teema. Teemoja voi olla tietyn osaston onnistuminen ja tavoitteiden saavuttaminen edellisen kauden aikana, osaston haasteet tai menestystekijät ajatellen seuraavaa kautta, yhteiset muutos- ja kehittymistavoitteet, tavoitteiden ja tehtävien jako osaston kesken tai osaston henkilöiden vahvuudet ja niiden hyödyntäminen. Tavoitteet voivat näyttää eri näkökulmista varsin erilaisilta ja ryhmäkeskustelun avulla voidaan laajentaa myyjien kokonaisnäkemystä. (Lindholm ym. 2012, 71-72.)

3.5 Inspiroiva ilmapiiri

Miten esimies puhuu ja käyttäytyy, ei ole yhdentekevää. Vaikka esimiehen tehtävä on olla huolissaan yrityksen asioista, on hänen näytettävä, että hän uskoo suuntaan, johon ollaan menossa. Esimiehen kuuluu luoda työntekijöihinsä tervettä optimismia. Optimismi on asennekysymys. Kukaan ei saavuta pelkällä positiivisuudella sitä, mitä haluaa, mutta se auttaa kestäämään takaiskuja ja jatkamaan yrittämistä. Jokainen työntekijä haluaa olla mukana voittavassa joukkueessa. Inspiroiva esimies puhuu aina isosta kuvasta, ei hyväksy keskinkertaisuutta, juhlii saavutettuja tavoitteita ja johtaa ihmisiä, ei asioita. (Kilpinen 2008, 188.)

Realistinen ja optimistinen tavoite luo pohjan tekemiselle ja innostaa koko yrityksen tekemään yhdessä töitä tavoitteiden eteen. Jatkuvasti on tavoiteltava yhä parempia suorituksia ja tähdättävä korkeammalle, keskinkertaisuutta ei hyväksytä. Inspiroiva esimies huomaa, kuka pelaa peliä hänen edessään ja kuka on aikaansaava. Väärien ihmisten arvostus laskee nopeasti esimiehen kyvyn inspiroida ja innostaa muita. Jokainen haluaa tietää, että oma työpanos on tärkeä ja, että se vie asioita oikeaan suuntaan. Inspiroiva esimies löytää syitä juhlia onnistumisista ja tavoitteiden saavuttamista, vaikka päivittäin ja luo näin tunteen myyjien arvostuksesta. Inspiroiva esimies osaa kuunnella ja arvostaa henkilökunnan erikoisosaamista. Hän kysyy neuvoja ja mielipiteitä työntekijöiltään ja osaa palkita heidät oikein. (Kilpinen 2008, 112.)

Inspiroiva ilmapiiri on paljon kiinni esimiehen asenteista ja kyvyistä. Ei saa kuitenkaan ajatella, että yrityksen menestys riippuu pelkästään esimiehen kyvyistä, vaan siihen vaikuttaa koko työyhteisö. Voittavan kulttuurin, luo yhdessä tekeminen. Työntekijät miettivät usein, mitä yritys voi antaa heille. Välillä pitäisi miettiä, mitä itse voi antaa yritykselle. Jokainen voi omalla tekemisellään inspiroida. Varastomieskin voi saada koko muun porukan inspiroituneeksi. (Kilpinen 2008, 113.)

Jokainen työntekijä haluaa kokea ainutlaatuisuuden tunteita. Kun esimies tekee selväksi, että me emme ole samanlaisia kuin kaikki muut vaan luomme kokonaan jotain uutta ja teemme uudet pelisäännöt alallemme, inspiroi se parhaiten ihmisiä. Strategia ja tavoitteet on tehtävä niin ymmärrettäviksi ja kiinnostaviksi kuin mahdollista ja jätettävä ylimääräiset korulauseet pois. (Kilpinen 2008, 118.)

4 VALMENTAVA JOHTAJUUS

Valmennuksessa on kyse myyjän potentiaalın ja kykyjen käyttöönotosta, aktivoinnista ja hyödyntämisestä. Sen tehtävänä on auttaa myyjää näkemään haasteita ja ongelmia uusista näkökulmista sekä saada hänet itse löytämään vastauksia siihen, miten hän pääsee eteenpäin omissa, ylitsepääsemättömiltäkin tuntuuissa haasteissaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 123.)

Esimiehen tulee ajatella, että hänen päämääränsä on tehdä itsensä tarpeettomaksi. Asiat, jotka nyt vievät hänen aikaansa, on saatava muuttumaan rutiineiksi. Ratkaisemalla ja pohtimalla myyjien puolesta heidän ongelmiaan, vie se vuositasolla esimieheltä jopa muutaman viikon työpanoksen. (Kilpinen 2008, 73.) Onnistuneella valmennuksella lisätään myyjän motivaatiota ja vastuunottoa, tuetaan hänen oma-aloitteisuuttaan, päätöksentekoaan ja kehittymistään sekä kirkastetaan hänen tulevaisuuden tavoitteita (Carlsson & Forssell 2008, 46).

4.1 Valmennus perustuu molemminpuoliseen luottamukseen

Valmentava johtajuus perustuu molemminpuoliseen luottamukseen. Luottamuksen rakentamisessa avainasemassa ovat ammatillinen pätevyys ja vuorovaikutustaidot. Luottamuksen rakentaminen tarkoittaa sitä, että molemmat osapuolet, niin esimies kuin myyjä ottavat vastuun sovituista asioista, toimenpiteistä ja niiden seuraamuksista. (Nieminen & Tomperi, 2008, 125). Luottamuksen laatuun ja määrään vaikuttaa juuri se, miten sopimuksista pidetään kiinni, miten uskotaan toisen osaamiseen ja miten avoimesti kommunikoidaan. Valmentavaa kulttuuria ei synny ilman luottamusta, sillä luottamus rakentuu yksilöiden välisistä suhteista. Luottamus mahdollistaa hyvän vuorovaikutuksen, keskinäisen dialogin sekä rikastavan työyhteisön syntymisen. Sen avulla on enemmän rohkeutta ottaa puheeksi kriittisiä näkökulmia sekä iloita toisten onnistumisista. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 45.)

Luottamus lisää luottamusta, jonka seurauksena sitoutuminen vahvistuu ja motivaatio kasvaa sekä uskallus uusien asioiden kokeilemiseen ja riskinottoon lisääntyy. Myyjät, jotka luottavat esimieheen ja työyhteisöön, uskovat, että yhdessä tekemällä päästään

sovittuihin tavoitteisiin. Kun esimies osoittaa luottavansa työntekijöihin, innostaa hän heitä kehittämään kykyjään ja taitojaan sekä tuomaan itsestään esille parhaat puolet. Luottamus näkyy myös koko henkilökunnan toiminnassa. Se lisää henkilökunnan sisäistä keskustelua, vahvistaa positiivisia asenteita sekä sisäistä yhteistyötä ja auttamisen halua. Byrokratia ja kontrollin tarve vähentyvät luottamuksen myötä. Luotetaan, että sovitut asiat hoidetaan ja niistä pidetään kiinni. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 170.)

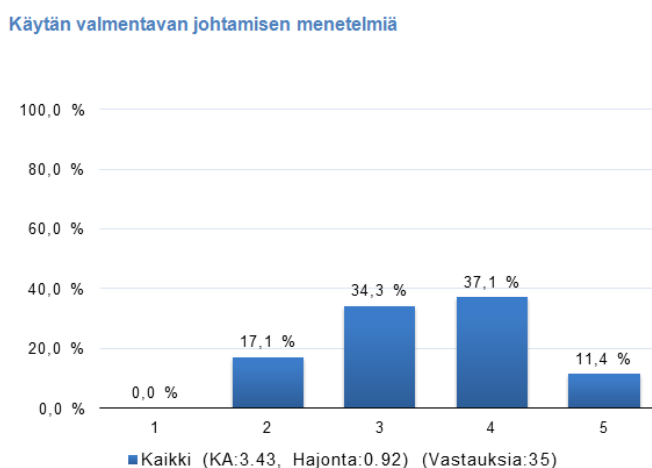
4.2 Valmentavan johtajuuden keinot

Valmentavassa johtajuudessa tärkeintä on huomion kiinnittäminen toiseen. Kun huomio on aidosti toisessa ja näytetään, että hänen asioistaan ollaan kiinnostuneita, vahvistuu vuorovaikutus sekä myyjän itse kokema arvostus lisääntyy. Keinoja kohtaavan vuorovaikutuksen onnistumiseen ovat avoin dialogi ja toisen aito kuunteleminen. Kiinnostamalla toisesta sekä näkemällä jokaisen yksilön potentiaalin saadaan myyjät kokemaan itsensä tärkeiksi. Oleellisia valmentavan johtajuuden keinoja ovat myös herättävät kysymykset, päätösvallan laajentaminen sekä myyjien aito innostaminen ja kannustaminen kohti parempia suorituksia. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 83-85.)

Taulukosta 11 näkee, kuinka suuressa roolissa valmentavan johtajuuden keinot ovat kyselyyn vastanneiden esimiesten keskuudessa. Vain 11,4% käytti valmentavan johtajuuden keinoja. 37,1% oli taulukon 11 väittämän kanssa osittain samaa mieltä, eli heidän työskentelystään löytyy jonkun verran valmentavan johtajuuden keinoja. Kuitenkin 34,3% oli sitä mieltä, että he eivät osanneet sanoa, onko heidän johtamisessaan vivahteita valmentavasta johtajuudesta ja 17,1% oli osittain eri mieltä eli heillä ei valmentavan johtajuuden keinoja ole paljoa käytössä.

Kysyin tutkimuksessa myös sitä, kuinka moni tietää, mitä valmentavalla johtajuudella tarkoitetaan. 25,7% oli täysin samaa mieltä eli he tiesivät tarkkaan, mitä valmentavalla johtajuudella tarkoitetaan ja miten sitä hyödynnetään omassa toiminnassa. Myös 54,3% oli osittain samaa mieltä väittämän kanssa, eli teoriassa suurimmalla osalla on hallussa valmentava johtajuus ja sen keinot. Jälleen kerran valmentavan johtajuuden hyödyntäminen käytännössä puuttuu. Olen koonnut seuraaviin kappaleisiin yksinkertaisia keinoja valmentavan johtajuuden eteenpäin viemiselle.

TAULUKKO 11. Valmentava johtajuus yrityksissä.



4.2.1 Herättävät kysymykset

Myyjän ajatteluprosessi saadaan liikkeelle kysymyksillä. Valmentava johtajan ohjaa ja johtaa keskustelua viisaasti valituilla kysymyksillä. Ideana on kysellä enemmän, kuin antaa vastauksia. Kun myyjä löytää itse vastauksen omaan haasteeseensa, vahvistaa se hänen itseluottamustaan ja motivaatio työtä kohtaan kasvaa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 23.) Herättävien kysymysten teho perustuu siihen, että ne eivät anna aivoille helppointa reittiä. Myyjän, on mentävä sisäänpäin ja mietittävä, miltä jokin asia hänestä tuntuu. Onnistuneen kysymyksen tunnistaa siitä, että myyjälle ei ole heti suoraa vastausta, vaan hän joutuu miettimään asiaa hetken. (Carlsson & Forsell 2008, 134.)

On tärkeää osata esittää kysymys oikealla tavalla. Ihmisaivojen tuottamat vastaukset riippuvat paljon siitä, mitä heiltä kysyy ja miten. Herättävät kysymykset eivät saa olla johdattelevia, kyseenalaistavia eikä tuomitsevia. Ne on pyrittävä rakentamaan niin, että niihin ei voi vastata pelkästään ”kyllä” tai ”ei”, vaan niiden on oltava avoimia, jolloin ne pakottavat pohtimaan kysymystä laajemmin. Kysymys: ”Onko sinulla tunne, että jonkin ei toimi osastollamme?” on esimerkki suljetusta kysymyksestä. Kun myyjä löytää sopivan vastauksen ”kyllä” tai ”ei”, päättyy ajatteluprosessi siihen. Parempi tapa kysyä sama kysymys olisi: ”Miten osastoamme voisi mielestäsi kehittää?”. Tällöin myyjän on kytkeydyttävä omiin tunteisiinsa löytääkseen vastaus, eikä hän voi turvautua nopeaan kyllä tai ei vastaukseen. On huomioitava myös, että kysyttäessä ”mikä ei toimi”, on ky-

symyksessä valmiina kielteinen muoto, jolloin myyjän huomio kiinnittyy ongelmaan. (Carlsson & Forssell 2008, 130.)

4.2.2 Avoin dialogi ja kuunteleminen

Dialogi on yksi valmentavan johtajan avain osaamisista. Se on kykyä ja taitoa olla kohtaavassa vuorovaikutuksessa, jossa jokainen voi avoimesti tuoda esille omia kokemuksia ja näkökulmia sekä kuunnella toisia rauhallisesti. Dialogissa osapuolten välille luodaan yhteinen alue, jossa jokaisen mukana olevan ymmärrys käsiteltävästä asiasta syvenee ja laajenee, synnyttäen samalla uusia näkökulmia. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 86.)

Vuorovaikutus syntyy ilmein, elein, teoin, sanoin ja erilaisten tunnetilojen avulla. Sen on oltava rehellistä ja avointa, ja vaikeistakin asioista on pystyttävä puhumaan kasvotusten. Keskustelevat yritykset ovat alalla kuin alalla menestyvimpiä. Avoin keskustelu on nopea tapa hankkia puuttuvaa tietoa ja keino ymmärtää toisia. Se lisää myös luottamusta, jota jokainen menestyvä yritys tarvitsee. Tällainen vuorovaikutus tuottaa oppimista ja luovuutta edistävän kannustavan ilmapiirin. (Jalonen & Lampi 2012, 91.)

Dialogisen vuorovaikutuksen rakentaminen on haastavaa monella tavalla, sillä se eroaa arkipäiväisestä toimintakulttuuristamme merkittävästi. Yleinen arkipäiväinen keskustelu perustuu pitkälti pintapuolisiin keskusteluihin, yksiulotteisiin väittelyihin ja nopeiden kompromissien hakemiselle. Dialogi perustuu puolestaan toisten ihmisten kiireettömälle kuuntelemiselle, tietoisuudelle oman näkökulman rajoista sekä muiden näkökulmien hahmottamiselle ja huomioonottamiselle. Se tähtää luovuuteen, muutokseen ja ennen kaikkea oppimiseen. (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soininen & Soini 2011.)

Dialogin onnistumiseen vaikuttaa tapa, jolla sitä käydään. Keskustelun osapuolten tunteet ja asenteet ovat dialogisuhteen onnistumisen edistäjiä tai estäjiä. Keskusteluyhteyden rakentamisessa tarvitaan toisista välittämistä, aktiivista osallisuutta sekä kunnioitusta ja arvostusta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 86.) Valmentavan johtajan antama esimerkki, on tärkein dialogia edistävä tekijöistä. Esimiehen tapa ohjata keskustelun kulkua ja oma osallistuminen keskusteluun määrittää hyvin pitkälle dialogin onnistumi-

sen. Esimiehen asenne ilmenee sanotussa sisällössä, sanomisen tavassa että sanattomissa eleissä ja ilmeissä. (Alhanen ym. 2011.)

Suostumalla dialogiin, oppii valmentava johtaja kuulemaan ja näkemään toisten mielipiteitä, jotka ovat usein merkittävämpiä kuin omat ajatukset. Samalla omat ajatukset saavat uusia ulottuvuuksia ja jalostuvat. Suuntaamalla huomion toisiin, valmentava johtaja osoittaa halunsa kuulla heidän mielipiteitään ja näin luoda olosuhteet yhteiselle keskustelulle. Dialogissa osapuolet ovat valmiita perustellusti muuttamaan ja kyseenalaistamaan omia näkemyksiään. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 86.)

Kuunteleminen on omien ajatusten vaimentamista, ja kykyä ottaa toisten sanat vastaan hyväksyen ne. Kuuntelu on tehnyt tehtävänsä, kun puhuja kokee tulleen kuulluksi. Kuuntelun avulla valmentava johtaja oppii jotain uutta työntekijöistään ja rakentaa samalla yhteistyösuhdetta heihin, kuuntelu on dialogin sydän. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 104.)

4.2.3 Aito kiinnostuminen

Valmentava johtaja on aidosti kiinnostunut työntekijöidensä mielipiteistä ja heidän ajatuksistaan. Kahta samanlaista persoonaa ei ole olemassa, joten samanlaiset johtamisen keinot eivät toimi kaikkiin. Valmentava johtaja näkee kaikissa työntekijöissään potentiaalia, eikä pelkästään niissä, joista on eniten hyötyä. Kun huomio on aidosti toisissa, syntyy ymmärrystä yksilöiden erilaisuudesta ja heidän ainutlaatuisuudestaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 89.)

Osoittamalla kiinnostusta lisätään toisen kokemaa arvostuksen tunnetta. Arvostus näkyy myönteisellä ja läsnä olevalla suhtautumisella toiseen. Kiinnostusta osoitetaan kuulumisten ja tulevaisuuden suunnitelmien kysymisellä ja ajan antamisella. Esimiehellä on oltava halu tutustua toiseen yksilönä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 97.)

4.2.4 Vilpitön potentiaalin näkeminen

Kohtelemalla henkilöä sellaisena kuin hän on, tekee hänestä huonomman kuin hän on. Mutta kohtelemalla häntä sellaisena kuin hän jo olisi se, mikä hänestä on tulossa, tekee hänestä sellaisen kuin hänen tulisi olla. Lähtökohta valmennuksessa on, että esimies uskoo myyjällä olevan kaikki voimavarat, jota tavoitteen saavuttamiseen tarvitaan. (Carlsson & Forssell 2008, 54.)

Potentiaalin näkeminen on vaikeaa, jos toinen käyttäytyy ei-toivotusti. Kielteisille tunteille ei pidä kuitenkaan antaa valtaa, sillä ne välittyvät suoraan toiselle ja silloin peli on menetetty. Työntekijää ei voi valmentaa eikä tarjota mahdollisuuksia kehittyä, jos ei usko hänen potentiaaliinsa. Jokaisessa on potentiaalia, joka odottaa esille pääsyä. Antamalla mahdollisuuden löytää omat vahvuudet ja kokea onnistumisen tunteita, potentiaalin näkeminen helpottuu. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 101.)

Valmentavalla johtajalla on aito halu saada toiset onnistumaan ja sen takia hänen tulee nähdä kaikissa potentiaalia. Halu oppia kasvaa lisää, kun itseään ja osaamistaan saa toteuttaa vapaasti. Työntekijät innostuvat yhä uudelleen, kun he saavat huomiota ja kiitosta. Osoittamalla kiinnostusta heidän tekemisiinsä ja kiinnittämällä huomiota heidän osaamisiinsa, kyky nauttia onnistumisista vahvistuu. Uskomalla ja näkemällä asiat mahdollisina ja tavoiteltavina, toteutuvat tavoitteet tavalla tai toisella. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 101.)

4.2.5 Päätösvallan laajentaminen

Päätöksenteko ei ole ainoastaan esimiesten yksinoikeus. Valmentava johtaja luottaa myös työntekijöidensä päätöksentekotaitoon ja arviointikykyyn. Ensin on tehtävä päätös päätösvallan luopumisesta ja uskottava, että muutkin osaavat tehdä ratkaisuja omaan työhönsä liittyen. Päätösvallan laajentamisella vahvistetaan vastuuntuntoa sekä sitoutumista. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 200.)

Virheisiin kannattaa tottua, sillä täydellisiä päätöksentekijöitä ei ole olemassa. Päätöksentekijä kantaa vastuun seurauksista, joita päätöksillä saadaan. Ainoastaan päätöksiä tekemällä oppii kantamaan vastuun seurauksista. Autonomia on se, joka nostaa tuotta-

vuutta ja työtyytyväisyyttä. Päätösvalan siirtämistä ja laajentamista on kokeiltava, jos tavoitteena on saada työntekijät sitoutumaan perustehtävien tekemiseen ja yhteisiin tavoitteisiin. Kun vastuu jakautuu myös myyjille, saadaan heidät ajattelemaan omilla aivoillaan ja työn mielekkyys kasvaa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 200.)

4.2.6 Aito innostaminen ja kannustaminen

Innostaminen ja kannustaminen muodostavat perustan valmentajuudelle. Jotta voi innostaa muita, on valmentavan johtajan oltava itse motivoitunut tekemisistään ja innostunut. Silloin on helpompi ylläpitää huumoria ja nauttia sekä heittäytyä erilaisiin tilanteisiin ja huomioida muita. Intohimoinen suhtautuminen asioihin saa myös ympärillä olevat innostumaan. Mikään muu ei motivoi paremmin kuin valmentavan johtajan oma esimerkki. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 233.)

Innostusta lisääviä elementtejä on rohkeus kokeilla ja erehtyä, rohkeus unelmoida, rohkeus käydä dialogisia keskusteluja, rohkeus oppia yhdessä sekä rohkeus juhlistaa onnistumisia. Myös innostavilla tavoitteilla ja visiolla sekä palkitsemisella on vaikutusta innostumiseen. Innostumista ruokkivat etenkin sisäiset palkitsemismuodot. Pienet huionosoitukset ja kiitos voivat kannustaa pitkin vuotta, kun taas palkka vain muutaman päivän. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 233.)

Innostamisen yksi kulmakivistä on osallisuus, sillä jokainen haluaa olla osa kokonaisuutta. Innostaja aktivoi ja osallistaa muita, sekä järjestää tilanteita, jossa päästään yhdessä pohtimaan ja päättämään asioista tasavertaisina kumppaneina. Hän ei tee töitä toisten puolesta, vaan saa kaikki mukaan omalla innokkuudellaan sekä esimerkin näyttämällä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 235.)

5 POHDINTA

5.1 Yhteenveto

Idea opinnäytetyöstä lähti kirjoittajan omasta halusta kehittää kyseisen ketjun erikoiskaupan toimintaa jollakin tavalla. Kilpailutilanne kyseisellä alalla on kiristynyt jatkuvasti ja on entistä tärkeämpää löytää omat valtit kilpailussa pärjäämiseen ja keinot niiden parantamiseen. Tämä yritys haluaa erottua kilpailijoistaan asiakaspalvelulla ja ammattitaitoisella henkilökunnalla, jonka takia aihetta lähdettiin rajaamaan niiden asioiden ympärille.

Kirjoittaja teki kyselyn alan yritysten esimiehille, jossa kartoitettiin heidän johtamisen haasteitaan ja tarpeita mahdollisista koulutuksista. Kyselyssä esille nousi erilaisten persoonien motivoinnin ja sitouttamisen vaikeus. Kuinka saada jokainen myyjä tekemään parhaansa hiljaisenakin aikana, miten saada heistä entistä oma-aloitteisempia, miten luoda kannustavia tavoitteita ja palkitsemisjärjestelmiä sekä kuinka hyödyntää palautetta suorituksen parantamisessa. Monilla esimiehillä esille nousi myös jatkuva kiire ja ajanpuute.

Kyselyn perusteella kirjoittaja ja toimeksiantaja rajasivat aiheeksi myyjien sitouttamisen konkreettiset keinot. Kirjoittaja halusi kuitenkin viedä työtä vähän pidemmälle ja linkittää työn tuloksia suoraan kilpailutilanteessa pärjäämiseen sekä tuloksen parantamiseen. Niinpä päätettiin ottaa suorituskyvyn johtaminen ja ylipäänsä suorituskyvyn parantamisen isompaan rooliin. Suorituskyky on kykyä saavuttaa asetettuja tavoitteita ja onnistukseen siihen tarvitaan myyjien aitoa sitoutumista.

Tärkeäksi koettiin panostaa myös valmentavaan johtajuuteen, sillä sen avulla pystytään myyjistä samaan oma-aloitteisempia ja ohjaamaan heitä itsenäiseen päätöksentekoon. Kun myyjistä saadaan itsenäisempiä, vapauttaa se esimiehen aikaa muuhun käyttöön eikä tarvitse olla jatkuvasti ratkomassa myyjien tehtäviä.

Opinnäytetyö rakentui niin, että ensiksi käsiteltiin pintapuolisesti suorituskyvyn rakentumista ja sitoutumista osana suorituskykyä. Syvällisemmin ja laajemmin nostettiin esille suorituksen johtamista ja sen konkreettisia keinoja. Keinoista esillä olivat tavoitteet ja

mittarit, palkitseminen, palautteen antaminen, kehityskeskustelut ja inspiroiva ilmapiiri. Lopuksi käsiteltiin vielä valmentavaa johtajuutta sekä sen keinoja.

Aihe oli todella laaja kokonaisuus ja kirjoittajan pelkona oli, ettei hän saa kaikkia asioita käsiteltyä tarpeeksi laajasti ja syvällisesti. Loppujen lopuksi kirjoittaja onnistui kuitenkin omasta mielestään tuomaan esille oleelliset pointit jokaisesta asiasta ja syventämään niiden osaamista sekä käyttötarkoitusta.

Kirjoittaja kuuluu itse yrittäjäperheeseen ja on nähnyt sekä kokenut kyseistä alaa niin esimiesten kuin työntekijänkin näkökulmasta, ollessaan itse myyjänä yrityksessä ja hänen vanhempansa esimiehinä. Opiskeluvuosien aikana kirjoittaja on käynyt tutustumassa monissa erilaisissa yrityksissä, jutellut useiden yrityselämän vaikuttajien kanssa ja opiskellut paljon johtamisesta. Hän on verrannut aina oppimaansa kyseisen alan toimintaan ja miettinyt, mikä siellä toimisi ja mikä ei. Hän on huomannut myös paljon yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia ja löytänyt uusia ideoita sekä ehdotuksia, joiden uskoisi toimivan ja olevan hyödyksi. Opinnäytetyössä käytettiin paljon hyödyksi kirjoittajan omaa osaamista sekä kokemuksia alalta, peilaten niitä teoreettiseen viitekehykseen. Kirjoittaja koki, että oma tausta kyseisellä alalla oli ehdoton etu työtä tehdessä ja sen takia hänellä oli paljon annettavaa kyseiseen aiheeseen.

5.2 Kehitysehdotukset

Kehitysehdotukset pohjautuvat opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Ehdotuksissa on otettu huomioon myös kirjoittajan oma tausta ja hänen kokemuksensa kyseiseltä alalta. Kirjoittaja on työskennellyt alalla useamman vuoden ja omaa sen takia käsityksen alan johtamisen haasteista sekä kehitysehdotuksien toimivuudesta.

Tämän alan yrityksissä on aina panostettu asiakaspalveluun ja sen laatuun. Kilpailun koventumisen myötä asiakaspalvelu on kuitenkin vietävä uudelle tasolle ja panostettava entisestään myyjien sitoutumiseen sekä heidän tuloksenteke kykyyn, jotta kilpailussa pärjätään. Jokaisesta yrityksestä löytyy aina muutama vapaamatkustaja ja nyt on erittäin tärkeää saada myös heidät tekemään töitä yrityksen tuloksen eteen. Jokaisen panos merkitsee.

Jokaisella yrityksellä on oma esimiehensä, jokaisella esimiehellä oma tapansa johtaa ja jokainen yritys on erilainen. Haasteita kehitysehdotuksia luotaessa toi se, että jokaisella on eri vahvuudet ja hiukan eri osa-alueet, joihin tarvitsee apua. Yksi on hyvä tavoitteiden asettamisessa, toinen kehityskeskusteluissa ja kolmas innostavan ilmapiirin luomisessa. Kehitysehdotuksia luotaessa kirjoittaja pyrki ottamaan huomioon, että jokainen ehdotus on viety sen verran pitkälle, että mahdollisimman moni esimiehistä saisi jotain uutta toimintaansa. Toisaalta kirjoittaja panosti myös perusasioiden kertaamiseen, sillä esimiehet mainitsivat kyselytutkimuksessa, että perusasioita ei voi koskaan kerrata liikaa ja nekin tuppaa unohtamaan kiireen keskellä. Kaikista eniten kirjoittaja kuitenkin toivoo, että opinnäytetyö toimii innostava esimerkkinä johtamisesta ja esimiehet saavat uutta virtaa ja ajateltavaa toimintaansa varten.

Kehitysehdotukset kirjoittaja jakoi suorituskyvyn johtamisen konkreettisten keinojen mukaan: tavoitteiden ja mittareiden asettamiseen, palkitsemisjärjestelmien kehittämiseen, palautteen annon kulttuurin luomiseen sekä kehityskeskustelujen parantamiseen. Lisäksi jokaisessa kohdassa on otettu huomioon valmentavan johtajuuden perusteita ja sitä, miten valmentavaa johtajuutta saadaan tuotua esille suorituskyvyn johtamisen keinojen kautta.

5.2.1 Tavoitteet ja mittarit

Esimiehille tehdyssä kyselyssä selvisi, että jokaisella yrityksellä on olemassa tavoitteita, mutta esimiesten taidot tavoitteiden ylläpitämiseen ja niiden seuraamiseen ovat vajanaisia. Tämän takia on tärkeää, että esimiehet oppivat asettamaan oikeanlaisia ja mielekkäitä tavoitteita. Tavoitteiden on liityttävä yrityksen arvoihin, strategiaan ja vision. Monet esimiehet epäilevät, että myyjät eivät ymmärrä arvojen ja vision merkitystä ja sen takia niiden asettaminen nähdään turhana. Mutta miten myyjät voivat kokea ne tärkeiksi, jos esimiehet eivät itse näe niitä toimivina työkaluina?

Tavoitteiden asettaminen ilman niiden seuranta on ajan hukkaa. Tavoitteiden aktiivisella seuraamisella ja mittaamisella, niistä saadaan tavoittelemisen arvoisia ja myyjät ymmärtävät, että tavoitteet on tarkoitus saavuttaa. Näin päästään haluttuihin tuloksiin ja saadaan yrityksen kannattavuutta parannettua.

Ongelmana on myös, että useimmat tavoitteet sekä mittarit ovat pelkästään numeerisia tulostavoitteita ja – mittareita, joita jokaisella alan yrityksellä on. Tulostavoitteita ja – mittareita tarvitaan, mutta niiden lisäksi on panostettava entistä enemmän suoritus- ja kehitystavoitteisiin sekä arvoperusteisiin mittareihin.

Jokainen myyjä haluaa olla mukana voittavassa tiimissä. Sen takia haastava, mutta innostava visio voisi olla esimerkiksi olla tietyn kaupungin paras yritys kyseisellä alalla vuoteen 2018 mennessä. Mittareina toimisi asiakkailta saatu palaute, asiakasmäärien lisääntyminen ja sitä kautta tuloksen parantaminen. Tärkeää olisi ottaa myös myyjät osalliseksi päätöksentekoon ja miettimään, millä muilla keinoilla kuin pelkästään konkreettisella myyntityöllä päästäisiin tähän tavoitteeseen. Miten pitäisi panostaa esillepääntöön ja tuotteiden valikoimaan, entä mitä muita lisäpalveluita voitaisiin tarjota asiakkaille heidän tarpeittensa täyttämiseen.

Kun tavoitteet ja visio on luotu, on ne visualisoitava. Ne voidaan visualisoida esimerkiksi taukokuoneen seinälle, jossa ne muistuttavat jatkuvasti siitä mihin ollaan pyrkimässä. Visualisoinnissa on tärkeää käyttää apuna värejä ja kuvia sekä muita elementtejä, joilla saadaan tunteet heräämään. Numeeriset mustavalkoiset tavoitetaulukot eivät jää mieleen.

5.2.2 Palkitseminen

Usein palkitseminen nähdään ja koetaan pelkkänä rahallisena palkitsemisena. Sisäisille palkitsemisen muodoille kuten vaikutusmahdollisuuksille, palautteelle, arvostukselle ja koulutusmahdollisuuksille ei anneta niille kuuluvaa arvoa. Tämän takia olisi ensisijaisen tärkeää oppia viestimään sisäisen palkitsemisen keinoista oikein ja tehokkaasti, sekä niin, että myyjät ymmärtäisivät niiden todellisen arvon ja hyödyn sekä ne koettaisiin tavoittelemisen arvoisina.

Esimies voi omalla toiminnallaan alkaa ujuttamaan sisäisen palkitsemisen keinoja yritykseen. Antamalla kiitosta ja korjaavaa palautetta päivittäin esimies osoittaa kiinnostusta myyjää ja hänen toimintaansa kohtaan. Kohtelemalla kaikkia tasapuolisesti, tervehtimällä ja hankkimalla tarvittavat laitteet, osoittaa esimies arvostusta henkilökuntaa kohtaan. Viihtyvyyden kannalta on tärkeää olla hyvä työympäristö, jossa työskennellä

sekä ystävällinen tapa toimia. Lisäksi monet arvostavat esimiehen joustavuutta sekä ymmärrystä. Sillä, että esimies ottaa huomioon vapaapäiviä toiveita, pystyy tarvittaessa muuttamaan työvuoroja tai antaa luvan lähteä aikaisemmin, mikäli joskus on tarvetta, on monille suuri merkitys.

Jokainen haluaa olla osallisena päätöksenteossa. Päätöksentekoon osallistaminen voi tapahtua kannustamalla myyjiä kertomaan mielipiteitään ja ideoitaan ja arvostamalla heidän ehdotuksia tai keskustelemalla aktiivisesti myyjien kanssa ja kysymällä heiltä mielipiteitä tuleviin muutoksiin. Työntekijät kokevat myös heidän kouluttamisen erittäin palkitsevana. Jokainen haluaa edetä urallaan ja saada uusia haasteita.

Sisäisen palkitsemisen keinot eivät ole sellaisia, joista tulee kertoa etukäteen. Esimerkkinä voisi olla ”kun olet myynyt x tuotetta x verran, pääset päättämään x asiasta”. Sisäinen palkitseminen toimii parhaiten, kun se kuuluu yrityksen päivittäisiin toimintatapoihin. Sillä luodaan samalla viihtyvyyden sekä välittämisen tunnetta. Jos myyjä kokee, että hänestä välitetään, häntä arvostetaan ja että, hänen työpanoksellaan on oikeasti väliä, on se paljon tärkeämpää kuin pelkät rahalliset bonukset.

Palkitsemisesta voi tehdä myös leikkimielistä. Taukuhuoneeseen voidaan tehdä suljettu laatikko, jossa on jokaisen työntekijän nimi. Kun henkilöstö on tehnyt tiiminä hyvän tuloksen, esimerkiksi ovat saaneet viime aikoina hyvää asiakaspalautetta tai myyneet paremmin kuin viime vuonna samana kuukautena, voi esimies nostaa sattumanvaraisesti yhden myyjän nimen laatikosta ja palkita hänet esimerkiksi elokuvalipuilla.

5.2.3 Jatkuva palautteen antaminen

Monet ihmiset pyytävät jatkuvasti palautetta, mutta saadessaan sitä, kokevat he sen loukkaavana ja työtään arvostelevana. Esimiehille tehdystä kyselystä selvisi, että palautetta arvostetaan, mutta sen antamisessa on vaikeuksia.

Jotta palautteesta saadaan jatkuvaa, on esimiehen tehtävä näyttää siinä esimerkkiä. Esimiehen tulee itse aktiivisesti kysyä ja pyytää palautetta itselleen, eikä olettaa, että kyllä myyjät sanovat, jos on jotain sanomista. Esimies voi esimerkiksi käydä spontaanisti kysymässä myyjiltä heidän mielipidettään hänen eilisiin tekemiin

päätöksiin tai käydä kysymässä, miten tiedotus on viime aikana sujunut. Tärkeintä on, ettei aina odota kehityskeskusteluihin, joilloin tulee tilaisuus pyytää palautetta, vaan tekee sitä jatkuvasti. Kun esimies omalla toiminnallaan näyttää esimerkkiä, on todennäköisempää, että myyjätkin alkavat antamaan toisilleen palautetta sekä pyytämään sitä.

Yrityksen tulee luoda itselleen sopivat pelisäännöt palautteen antamiselle ja miettiä yhdessä, mitä palaute heille merkitsee. Kun yhdessä sovitaan miten palautetta kuuluu antaa ja mistä sitä voi antaa, ei tule mielenpahoituksia kenellekään. Hyvä keino lisätä palautteen antamista, on tehdä taukuhuoneen seinälle taulu, jossa on jokaisen nimi. Aina kun kokee saaneensa joltain henkilöltä positiivista tai kehittävää palautetta, josta on jäänyt hyvä mieli ja välittämisen tunne, voi käydä laittamassa merkin sen henkilön kohdalle, jolta palautetta sai. Näin myös palautteen antajalle tulee hyvä mieli, kun tietää tehneensä jotain oikein.

5.2.4 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on onnistuessaan yksi tehokkaimmista johtamisen välineistä. Usein ne kuitenkin nähdään joka vuotuisena pakkona ja koetaan ajan tuhlaamiseksi. Jotta tästä ajattelusta päästään pois ja kehityskeskusteluista saadaan luotua yksi vuoden kohokohdista, on kehityskeskusteluista viestimiseen ja niihin valmistautumiseen panostettava entistä enemmän.

Osaamattomuuden tunne syntyy pitkälti siitä, että ei tiedetä miten keskusteluihin kannattaisi valmistautua eikä osata esittää oikeita kysymyksiä tilanteessa. Myyjän voi olla myös vaikea vastata kunnolla siinä tilanteessa kysymykseen, ellei ole yhtään pohtinut asiaa etukäteen. Tämän takia on ensisijaisen tärkeää antaa jokaiselle myyjälle ennakoon lomake, jonka he täyttävät. Lomake koostuu kysymyksistä ja pohdinnoista, joita kehityskeskustelussa tullaan käymään läpi. Etukäteen täytettynä myyjä pystyy jo valmiiksi rauhassa miettimään omaa kantaansa asioihin ja esimies perehtymään myyjän ajatuksiin ja mielipiteisiin. Kun molemmilla on jo jonkinlainen käsitys tulevasta, päästään kehityskeskusteluissa nopeammin ja syvällisemmin käsittelemään ratkaisuja mahdollisiin haasteisiin sekä pohtimaan tulevaisuutta. Lomakkeessa tulee ottaa huomioon

päätyneen kauden toiminta ja tulokset, työskentelyn ja toiminnan laatu, kauppiaan ja työyhteisön toimivuuden arviointi sekä tavoitteiden asettaminen tulevalle kaudelle.

Työkaverilta saatu palaute on usein paljon arvokkaampaa kuin esimieheltä saatu. Kehityskeskustelulomakkeeseen voidaan luoda kohta, jota varten myyjien on haastateltava työkavereitaan. Myyjän tulee haastatella 2-3 työkaveria ennen kehityskeskustelua ja kysellä heidän mielipiteitään hänen vahvuuksistaan ja heikkouksistaan.

Myös se tekee paljon, että kehityskeskustelujen aikana myyjä sekä kauppias istuvat samalla puolella pöytää. Pöydän yli käytävä keskustelu ei ole usein avoimuuden kannalta hyväksi, sillä se symbolisoi tiettyä vastakkainasettelua. Kun istutaan vierekkäin ja tarkastellaan asioita ”samalta puolen pöytää” on se paljon rakentavampaa ja myyjä kokee, että he ovat tasa-arvoisia.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä – Valmentavan johtamisen filosofia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy.

Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soininen, J. & Soini, T. 2011. Dialoginen vuorovaikutus. Työnohjauksen käsikirja. Aretai. Luettu 22.10.2015. <http://www.aretai.org/cms-assets/documents/88078-839194.dialoginen-vuorovaikutus-lukunayte.pdf>

Appel, J. 2015. Better Ways To Reward Employees: Six Rules For Incentives. Artikke- li. Forbes. Luettu 22.10.2015. <http://www.forbes.com/sites/jurgenappelo/2015/09/25/better-ways-to-reward-employees-6-rules-for-incentives/>

Autio, V. M., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen – Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: Hansaprint Oy.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. Esimies ja coaching – Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti - Pal- kitsemistavat johtamisen välineenä. Juva: WS Bookwell Oy.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito. Sanoma Pro Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.

Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Jalonen, J. & Lapmpi, I. 2012. Menestyksen pelikirja. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Järvinen, P. T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda Suoritusta. Viro: Print Best.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kilpinen, P. 2008. Liekeissä! – Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kruse, K. 2012. What Is Employee Engagement. Artikke- li. Forbes. Luettu 22.10.2015. <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/>

Leppänen, S. (2013a). Henkilöstön sitouttamisen ROI (Return of Investment). Blogi. Front Kilta. Luettu 15.6.2015. <http://kilta.sovelto.fi/front/yleinen/henkiloston-sitouttamisen-roireturn-of-investment/>

Leppänen, S. (2013b). Miksi organisaatiot ovat kiinnostuneita henkilöstön sitouttamisesta? Eikö hyvä palkka ja edut riitä?. Blogi. Front Kilta. Luettu 15.6.2015. <http://kilta.sovelto.fi/front/yleinen/miksi-organisaatiot-ovat-kiinnostuneita-henkilostositouttamisesta-eiko-hyva-palkka-ja-edut-riita/>

Leppänen, S. (2013c). Sitoutuminen työhön ja miten työnantaja voi vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. Blogi. Front Kilta. Luettu 15.6.2015. <http://kilta.sovelto.fi/front/yleinen/sitoutuminen-tyohon-ja-miten-tyonantaja-voivaikuttaa-henkiloston-sitoutumiseen/>

Leppänen, S. (2013d). Sitoutuneen työntekijän profiili – miten tunnistat?. Blogi. Front Kilta. Luettu 15.6.2015. <http://kilta.sovelto.fi/front/yleinen/sitoutuneen-tyontekijan-profiilimiten-tunnistat/>

Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity – Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki: Kopioniini Oy.

Nederström, M. Sitouttamisen viisi tekijää. 2.3.2015. Blogi. Psycon. Luettu 15.6.2015. <http://www.psycon.fi/fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa>

Nieminen, T. & Tomperi S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi – Paremman työelämän puolesta. Liettua: BALTO print.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WS Bookwell Oy.

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

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – Uusi johattaminen. Saarijärven Offset Oy.

Valtonen, J., Pekkola, S., Ukko, J. & Rantanen, H. 2008. Suorituskyky nousuun! – Yhteistyössä menestykseen. Opaskirja henkilöstölle. Sumo. Luettu 17.6.2015. http://www.sumo.lut.fi/Suorituskyky_nousuun-opaskirja_henkilostolle.pdf

LIITTEET

Liite 1. Johtamisen haasteet -kyselylomake

1 (5)

Johtamisen haasteet

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa johtamisen haasteita. Tulosten avulla luodaan mahdollista sisältöä tuleviin koulutuksiin.

Huomioithan, että kaikki vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Toivottua on, että vastaatte jokaiseen kysymykseen ja olette avoimia sekä rehellisiä. Näin saamme parhaat tulokset ja pystymme kehittämään johtamisenkoulutuksia teidän toivomaanne suuntaan.

Lue kysymykset huolella ja valitse vaihtoehto, joka vastaa omaa mielipidettäsi parhaiten.

- 5 Täysin samaa mieltä
- 4 Osittain samaa mieltä
- 3 En osaa sanoa
- 2 Osittain eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä

Yrityksen nimi*

Työympäristö

	1	2	3	4	5
Yrityksessämme vallitsee hyvä työilmapiiri*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksessämme vallitsee avoin ilmapiiri*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksessämme ei pelätä muutosta*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijämme ovat motivoituneita työhönsä*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työntekijöiden keski-ikä?*

- 18-25v
- 26-32v
- 33-40v
- yli 40v

2 (5)

Minä johtajana

	1	2	3	4	5
Osaan johtaa itseäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan omat luontaisen käyttäytymisen vahvuudet ja kehityskohteet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän mitä valmentavalla johtamisella tarkoitetaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytän valmentavan johtamisen menetelmiä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sparraan jokaista työntekijääni ja saan heidät yltämään hyviin suorituksiin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitkä ovat 3 haastavinta asiaa johtamisessa? (Vapaa sana) *

Kehittyminen ja tavoitteet

	1	2	3	4	5
Yrityksellämme on tavoite/tavoitteita *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksellämme on suunnitelma kehitystoimenpiteiden ja tavoitteiden eteenpäin viemiselle *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijämme ovat sitoutuneita tavoitteeseemme *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamme käyttää erilaisia mittareita tavoitteiden saavuttamisen seurantaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 (5)

Yrityskulttuuri

	1	2	3	4	5
Yrityksellämme on vahva yrityskulttuuri *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Millainen yrityskulttuuri? Mitä siinä painotetaan erityisesti?
Mistä tekijöistä se rakentuu? (Vapaa sana) *

Arvot ja visio

	1	2	3	4	5
Käytän arvoja johtamisen välineenä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksellämme on omat arvot (ei Keskon tai Intersport Finlandin luomat) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvot näkyvät joka päiväisessä toiminnassamme *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvot on luotu yhdessä työntekijöiden kanssa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksellämme on visio *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijämme ovat sitoutuneita arvoihin ja/tai visioon *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 (5)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

	1	2	3	4	5
Saan työntekijöiltä positiivista sekä kehittävää palautetta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan työntekijöille positiivista sekä kehittävää palautetta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen antaminen on yrityksessämme päivittäistä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen antaminen koetaan tärkeäksi työympäristössämme *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Viestintä ja kommunikointi

	1	2	3	4	5
Viestintä on yrityksessämme sujuvaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan käsitellä ristiriitatilanteita *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puutun ongelmakohtiin ajoissa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan hyödyntää kehityskeskusteluja johtamisen välineenä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät ovat vahvasti mukana päätöksen teossa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koulutus

Olen osallistunut aiemmin [redacted] järjestämiin johtamisenkoulutuksiin *

Kyllä En

Jos kyllä, niin mitä hyvää / kehitettävää niissä oli? (Vapaa sana)

Jos et niin miksi et? Millaisia koulutusten olisi oltava, jotta osallistuisit? (Vapaa sana)

5(5)

Minkälaiset toimenpiteet tai koulutukset olisivat tällä hetkellä hyväksi omalle kehityksellesi johtajana? (Vapaa sana)*

Lähetä vastaukset