

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous, Lappeenranta  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinointi

Elli Heiskanen ja Sami Hirvonen

## **Suorituksen johtaminen - Case-tutkimus kolmessa huonekaluyrityksessä**

Opinnäytetyö 2011

## Tiivistelmä

Elli Heiskanen ja Sami Hirvonen

Suorituksen johtaminen - Case-tutkimus kolmessa huonekaluyrityksessä,

52 sivua, 2 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous, Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma

Markkinointi

Opinnäytetyö 2011

Ohjaaja: lehtori Samuli Nikkanen

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, toteutuuko suorituksen johtaminen käytännössä. Asiaa tutkittiin kolmessa huonekaluliikkeessä. Tarkoituksena oli saada selville, miten liikkeet hoitavat suunnittelu- ja kehityskeskustelut, palkitsemisen sekä päivittäisjohtamisen. Lisäksi selvitettiin, tietävätkö työntekijät yrityksen vision, arvot ja tavoitteet.

Selvitys toteutettiin haastattelemalla kolmea työntekijää jokaisesta mukana olleesta liikkeestä. Haastattelun tukena käytettiin kyselylomaketta, jonka haastateltavat täyttivät omatoimisesti. Teoria ja empiria vuorottelevat opinnäytetyössä. Siinä ei siis ole erillistä lukua empirialle. Teoriaosuudessa käsitellään suorituksen johtamisen lisäksi asiakaspalvelua ja myyntityötä. Teoriaosuuden aineisto on kerätty tutustumalla alan kirjallisuuteen sekä lehti- ja Internet-lähteisiin. Haastattelun ja kyselylomakkeen kysymykset perustuvat teoriaosuuteen. Liikkeiden myymäläpäälliköiltä kysyttiin esitietoja, joita verrattiin haastateltujen vastauksiin. Tutkimus on tyypiltään laadullinen tapaustutkimus.

Haastattelu ja kyselylomake selvittivät hyvin liikkeiden suorituksen johtamisen tilan. Suorituksen johtaminen toteutuu tutkimuksessa mukana olleissa yrityksissä vain osittain. Tuloksista selvisi, että eniten parannettavaa on vision, arvojen ja tavoitteiden tietämisessä sekä suunnittelu- ja kehityskeskusteluissa. Puutteita löytyi myös palautteen antamisesta ja päivittäisjohtamisesta. Esimiesten tulisi tulevaisuudessa kiinnittää nykyistä enemmän huomiota näihin asioihin ja keskustella niistä työntekijöidensä kanssa. Positiivisena asiana tutkimuksessa selvisi, että suurin osa työntekijöistä on tyytyväisiä vaikutusmahdollisuuksiinsa ja työnsä haasteellisuuteen.

Asiasanat: suorituksen johtaminen, palkitseminen, päivittäisjohtaminen, suunnittelu- ja kehityskeskustelut

## **Abstract**

Elli Heiskanen ja Sami Hirvonen  
Performance Management - Case Study in Three Furniture Companies,  
52 pages, 2 appendices  
Saimaa University of Applied Sciences  
Business Administration, Lappeenranta  
Degree Programme in Business Administration  
Specialisation in Marketing  
Bachelor's Thesis 2011  
Instructor: Mr. Samuli Nikkanen, Senior Lecturer

The purpose of this thesis was to find out if performance management and its ideals come true in real life. Research was made in three furniture companies. The main objects were to examine how the companies manage their development discussions, rewarding and daily management. The employees were also asked if they know their company's vision, values and goals.

Three employees were interviewed from each company. They also filled in a questionnaire. The theory and the empirical parts take turns in the thesis. Besides performance management also customer service and sales work are dealt within the theory part. The data for the theory part was collected from literature, newspapers and the Internet. The interview and the questionnaire were based on the theoretical part. Some data was collected from the store managers and their answers were compared to the employees' answers.

The interview and the questionnaire worked well and gave a clear picture about the companies' conditions. The results of the study show that the companies have a lot to improve in their performance management. Visions, values and goals were poorly known. Daily management and development discussions also need a lot of attention from the superiors. The bright side is that most of the employees feel that their work is challenging and that they can have an influence on their work.

Keywords: performance management, rewarding, daily management, development discussions

## Sisältö

1 Johdanto .....	5
1.1 Aiheen valinta ja rajaus .....	5
1.2 Tutkimuksen tavoitteet .....	5
1.3 Tutkimusaineisto ja -menetelmät .....	5
2 Asiakaspalvelu ja myyntityö .....	7
2.1 Myyntityö .....	7
2.2 Asiakaspalvelu .....	9
3 Suorituksen johtaminen yleisesti .....	11
3.1 Suorituksen johtamisen näkökulmat .....	11
3.2 Suorituksen johtamisen hyödyt .....	12
3.3 Suorituksen arviointi .....	14
3.4 Suorituksen johtaminen kohdeyrityksissä .....	15
3.5 Pohdintaa suorituksen johtamisesta .....	18
4 Suunnittelu- ja kehityskeskustelut .....	20
4.1 Tavoitteet .....	21
4.2 Sisältö ja pelisäännöt .....	22
4.3 Vaiheet .....	24
4.4 Ongelmat .....	25
4.5 Suunnittelu- ja kehityskeskustelut kohdeyrityksissä .....	26
4.6 Pohdintaa suunnittelu- ja kehityskeskusteluista .....	27
5 Päivittäisjohtaminen .....	28
5.1 Esimiehen tehtävät .....	28
5.2 Motivaatio .....	29
5.3 Päivittäisjohtaminen kohdeyrityksissä .....	30
5.4 Pohdintaa päivittäisjohtamisesta .....	33
6 Palkitseminen .....	36
6.1 Palkitseminen osana strategiaa .....	36
6.2 Kokonaispalkitseminen .....	37
6.2.1 Taloudellinen palkitseminen .....	38
6.2.2 Ei-taloudellinen palkitseminen .....	39
6.3 Palkitseminen osana suorituksen johtamista .....	40
6.4 Palkitseminen kohdeyrityksissä .....	41
6.5 Pohdintaa palkitsemisesta .....	43
7 Päätelmät .....	47
Kuviot .....	50
Kaaviot .....	50
Lähteet .....	51

### Liitteet

- Liite 1 Haastattelukysymykset
- Liite 2 Kyselylomake

# **1 Johdanto**

Tämän opinnäytetyön aiheena on suorituksen johtaminen. Työssä keskitytään suorituksen johtamisen osa-alueista päivittäisjohtamiseen, suunnittelu- ja kehityskeskusteluihin ja palkitsemiseen. Siinä selvitetään, toteutuvatko suorituksen johtamisen periaatteet ja ideologiat käytännössä. Asiaa tutkitaan kolmessa lappeenrantalaisessa huonekaluliikkeessä, joiden nimiä ei alalla vallitsevan kovan kilpailun ja kohdeyritysten toiveiden takia paljasteta.

## **1.1 Aiheen valinta ja rajaus**

Johtamisen kurssit herättivät kiinnostuksen suorituksen johtamiseen. Aikaisemmat kokemukset omista töistä ovat herättäneet mielenkiinnon selvittää, kuinka suorituksen johtamista toteutetaan muualla. Huonekaluala valittiin, koska se kiinnostaa molempia. Meistä toisella on alalta myös työkokemusta. Aiheesta ei löytynyt aikaisempia opinnäytetöitä, joten se täyttää erinomaisesti opinnäytetyölle asetetun uuden tiedon tuottamisen kriteerin. Henkilöstöjohtaminen on käsitteenä todella laaja, joten aihe rajataan koskemaan ainoastaan sen yhtä osa-aluetta: suorituksen johtamista.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet**

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka suorituksen johtaminen toteutuu tutkimuksessa mukana olevissa huonekaluliikkeissä. Siinä selvitetään, ovatko työntekijät tietoisia yrityksensä visiosta, arvoista ja tavoitteista. Tutkimuksessa halutaan saada selville, millaisia palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä liikkeet käyttävät. Työssä paneudutaan myös yritysten palautteen antoon. Tutkimuksella selvitetään, kuinka esimiehet selviytyvät päivittäisestä johtamisesta ja kuinka suunnittelu- ja kehityskeskustelut hoidetaan. Tavoitteena on, että tutkimuksen kohteena oleville yrityksille on hyötyä tästä opinnäytetyöstä.

## **1.3 Tutkimusaineisto ja -menetelmät**

Teoriaosuudessa käsitellään suorituksen johtamista tutkimalla ja käyttämällä hyväksi valmista aineistoa. Keskeisimmät teorialähteet ovat kirjoja. Lähteinä

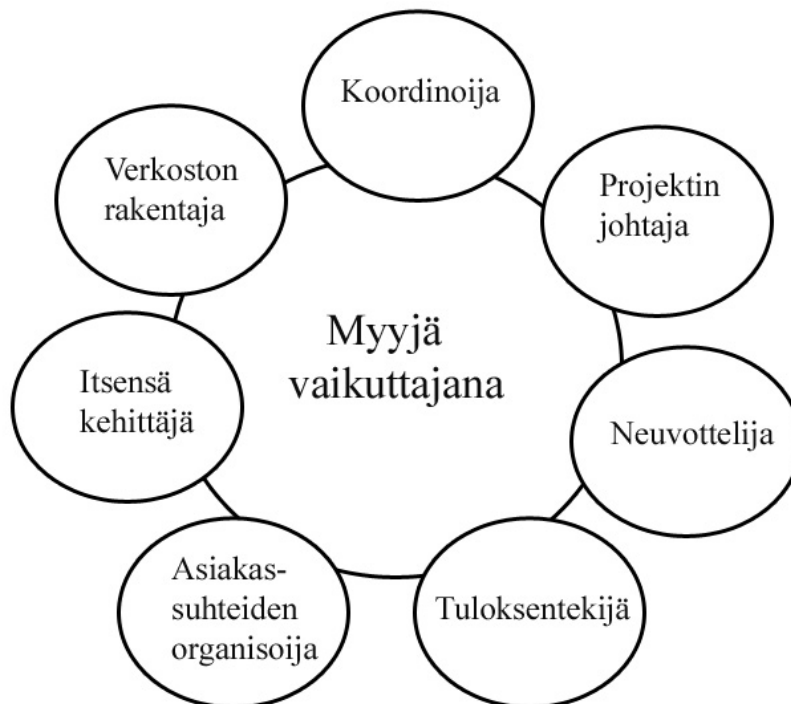
käytetään myös Internet-lähteitä ja lehtiartikkeleita. Tutkimusmenetelmä on laadullinen tapaustutkimus. Tutkimusongelmiin pyritään saamaan vastauksia haastatteluilla, joita täydennetään kysymyslomakkeiden avulla. Haastatteluiden ja kysymyslomakkeiden vastauksia verrataan keskenään, jotta nähdään, ovatko haastateltavat johdonmukaisia vastauksissaan. Laadullinen menetelmä valittiin, koska määrällistä tutkimusta on tutkittavan kohdejoukon pienuuden takia mahdoton toteuttaa. Tutkimuksessa haastatellaan jokaisesta huonekaluliikkeestä kolmea työntekijää. Ennakkotiedot kerätään myymäläpäälliköiltä.

## 2 Asiakaspalvelu ja myyntityö

*Hän tietää olevansa asiakaspalvelija, markkinoija ja myyjä, jonka tehtävänä on myydä koko yritys asiakkaalle niin, että syntyy kestävä asiakassuhde (Aarnikoivu 2005,59).*

### 2.1 Myyntityö

Myyminen ei ole vain tavaroiden kauppaamista, vaan myös ideoiden ja ajatusten hyväksyttämistä toisilla. Suurin osa myyntityöstä on henkilökohtaista vuorovaikutusta. Myyntityötä tarvitaan jokaisessa asiakassuhteen vaiheessa. Myyntityö vaatii ammattina vahvaa osaamista ja tiettyjen asioiden hyvää hallintaa. Henkilökohtaisessa myyntityössä myyjä yrittää saada asiakkaan tekemään myyjän kannalta myönteisiä päätöksiä useammin kuin kerran. Näistä myönteisistä päätöksistä syntyy myyjän tulos. (Alanen, Mälkiä, Sell 2005, 13–14.) Myyjällä on useita rooleja työssään. Niitä on kuvattu seuraavassa kuviossa.



Kuvio 1 Myyjän rooleja (Alanen, Mälkiä, Sell 2005,14.)

Kuten kuviosta 1 näkyy, myyjän on hallittava monta roolia ja mukauduttava useisiin eri tilanteisiin.

Myyntityön tarkoitus on selvittää asiakkaan tarpeita ja vakuuttaa asiakas siitä, että myyjän tarjoama ratkaisu tyydyttää asiakkaan tarpeet. Myyjän tehtävä on helpottaa ostopäätöksen tekemistä. Myyjän on jatkuvasti harjaannutettava vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitojaan, jotta hän pystyy hallitsemaan myös tunnepuolen myyntityössään. Tunteet vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen enemmän kuin uskoisimmekaan. Myyjän on voitettava asiakkaan luottamus ja oltava aidosti kiinnostunut asiakkaastaan. (Alanen ym. 2005, 14–15.)

Myyntityön tavoite on löytää asiakkaalle hänen tarpeeseensa sopiva tuote, ratkaisu tai palvelu niin, että toiminta on myyjälle kannattavaa. Varsinkin aloilla, joissa tuotteet ovat samankaltaisia, henkilökohtainen myyntityö on paras keino erottua kilpailijoista. Jotta kilpailuetu saavutetaan, tulee henkilökunnalla olla asiakaspalvelunäkemyksiä ja asiakaspalvelutaitoja. Henkilökohtaisesta vuorovaikutuksesta on seuraavia hyötyjä myyntityössä:

- Myyjällä on mahdollisuus muuttaa oma sanomansa ja toimintansa eri tilanteisiin.
- Myyjä voi toimia asiakkaan käyttäytymisen, eleiden, ilmeiden ja tilanteen mukaan.
- Myyjä voi antaa lisätietoa, vahvistaa myönteistä ilmapiiriä, vähentää asiakkaan ennakkoluuloja sekä jakaa ja saada uusinta tietoa.
- Myyjällä on mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan päätöksentekoon ja ostoprosessiin jo varhaisessa vaiheessa. Hän voi auttaa asiakasta selvittämään tämän ostotarpeet, herättää ostohalua ja vastata asiakkaan vastaväitteisiin koko ostotapahtuman ajan.
- Myyjä voi myös herättää asiakkaan luottamuksen ja ylläpitää sitä.

(Aarnikoivu 2005, 58; Alanen, Mälkiä, Sell 2005, 15–16.)

Myyjän onnistumista mitataan myyntituloksella, joka ilmaistaan yleensä liikevaihdolla. Se voidaan ilmaista myös asiakkaiden määrällä, markkinaosuudella, tuotejakaumalla, asiakasjakaumalla, katteella, myyntimäärällä, euroilla tai kappalemäärällä. Asiakkaiden jälleenostot kertovat asiakkaan tyytyväisyyden myyjän toimintaan ja tuotteeseen. Tyytyväinen asiakas ostaa uudelleen, ja tämä vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Myyjän tulokseen vaikuttavat oma osaaminen, innostus, kyky luoda hyvä ilmapiiri ja



pitää yllä rakentavaa vuorovaikutusta. Myyntitulokseen vaikuttavat myös ulkoiset sekä sisäiset tekijät. Ulkoisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi yleinen markkinatilanne, ostovoima, rahan arvo, maailmanpoliittinen tilanne, onnettomuudet, lait ja asetukset. Ne voivat joko tukea tai hankaloittaa myyjän työtä. Niihin ei myyjä kuitenkaan voi itse vaikuttaa. Hän voi kuitenkin muuttaa toimintaansa niiden mukaan ja ennakoida niitä mahdollisuuksien mukaan. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi tuotteet, jakelu, hinnoittelu, työvälineet, henkilöstö, osaaminen, työskentelytavat, johtaminen, vuorovaikutus ja näkyvyys markkinoilla. Sisäisiin tekijöihin myyjä voi vaikuttaa. Hyvässä organisaatiossa myyjä pystyy vaikuttamaan yrityksen koko myyntitoimintaan. (Aarnikoivu 2005, 14; Alanen ym. 2005, 16–17.)

Asiakaspalveluvalmentaja Camilla Reinbothin (2008) mukaan suomalaiset myyjät myyvät aggressiivisella ja päällekkävällä myyntitekniikalla eivätkä niinkään mieti asiakkaan saamaa hyötyä. Muun muassa tämä erottaa huippumyyjän keskivertomyyjästä. Muita huippumyyjän ominaisuuksia ovat esimerkiksi pitkäjänteisyys, kohteliaisuus, tehokkuus, ystävällisyys ja täsmällisyys. Kukaan ei synny huippumyyjäksi, vaan huippumyyjäksi kasvetaan. (Rubanovitsch & Aalto, 2007.)

## **2.2 Asiakaspalvelu**

Asiakaspalvelussa on kyse asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisestä kohtaamisesta, jossa asiakaspalvelijan toiminnassa käyvät ilmi yrityksen arvot ja suhde asiakkaaseen. Perustana hyvälle asiakaspalvelulle on henkilökunta, jolla on riittävät taidot hallita asiakastilanteita. Lähes kaikki ihmiset voidaan sopivalla koulutuksella kouluttaa hyviksi asiakaspalvelijoiksi. Onnistumisien kautta positiivinen asenne työtä kohtaan kasvaa. (Aarnikoivu 2005, 16; Reinboth 2008, 8.)

Hyvällä johtamisella on keskeinen rooli asiakaspalvelun parantamisessa. Yrityksen toimintatavat vaikuttavat merkittävästi asiakaspalvelun laatuun. Yksittäisellä asiakaspalvelijalla ei ole välttämättä mahdollisuutta olla joustava tai nopea, mikäli yrityksen toimintatapa ei sitä salli. Johdon ja työntekijöiden tulee yhdessä kehittää yrityksen toimintatapoja vastaamaan mahdollisimman hyvin

nykypäivän ja asiakkaiden vaatimuksia. Toimivalla kommunikoinnilla on tässä ratkaiseva tehtävä. (Reinboth 2008, 32.)

Onnistunut asiakaspalvelu vaatii myös myyjien perehdyttämistä. Huonoa perehdyttäminen on silloin, kun siihen ei käytetä tarpeeksi aikaa tai tietoa jaetaan kerralla liikaa. Perehdytys kannattaa jakaa neljään vaiheeseen. Ensin käydään läpi muun muassa palkkaukseen, velvollisuuksiin ja terveydenhoitoon liittyvät asiat. Seuraavaksi tulisi käydä läpi yrityksen arvot ja ohjenuorat. Kolmanneksi perehdytetään työtehtäviin, tuotteisiin ja työympäristöön. Alkuun käydään sellaiset asiat, joiden avulla työntekijä pääsee aloittamaan työt. Viimeiseksi työntekijä tutustutetaan työyhteisöön ja muihin työntekijöihin. Työn onnistuminen helpottuu, kun uusi työntekijä pääsee mukaan työyhteisöön ja tuntee itsensä tervetulleeksi. (Reinboth 2008, 82 - 84.)

Yrityksen johdolla on oltava visio eli kuva siitä, mitä yritys on tulevaisuudessa. Visio on hyvä, kun se on selvä ja realistisesti toteutettavissa. Tärkeää on saada henkilökunta mukaan johdon visioon. Vision tulisi pysyä samankaltaisena eikä vaihtua nopealla tahdilla, jotta henkilökunta jaksaa seurata sitä. Esimies toimii esimerkkinä vision toteuttamisessa. Johdon käyttäytymisessä ja puheessa ei saisi olla ristiriitaa, sillä tällaisessa tilanteessa henkilökunta seuraa käyttäytymistä. Visiota on nostettava esille koko ajan ja huolehdittava siitä, että kaikki yrityksessä ovat siitä tietoisia. (Reinboth 2008, 65–69.) Visio voi olla esimerkiksi seuraavanlainen: *”Tavoittemme on olla johtava mielihyvän, lähipalveluiden ja viihteen vähittäiskauppa ja johtava logistiikka- ja markkinointipalveluiden tarjoaja kaupalle.”* (Rautakirja). Yrityksen arvot ohjaavat yrityksen toimintaa. Niitä tarvitaan, jotta päätöksiä voidaan tehdä. Henkilökunta tulisi sitouttaa noudattamaan yrityksen arvoja. Ei riitä, että ne kirjoitetaan seinälle. Arvot voivat olla esimerkiksi taloudellisia, kuten kannattavuus, asiakkaisiin liittyviä kuten asiakaslähtöisyys tai henkilöstöön liittyviä, kuten toimiva työyhteisö. Arvojen perusteella yritys luo strategioita, jotka ovat oikeastaan kirjallisia ohjeita siitä, kuinka tulisi toimia. (Reinboth 2008, 21.)

### **3 Suorituksen johtaminen yleisesti**

Tavoitteena suorituksen johtamisessa on jatkuva suorituksen parantaminen. Tämä voi tarkoittaa asiakastytyväisyyden parantamista, operatiivisen tehokkuuden parantamista, osaamisen kehittämistä tai hyvinvoinnin ylläpitämistä. On tärkeää, että yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietää toiminnan tarkoituksen, avaintavoitteet, palautejärjestelmien toimimisen ja osaamisvaatimukset. Organisaation tavoitteena on luoda työyhteisö, jossa yksilöt ja tiimit ottavat vastuuta jatkuvasta omien taitojensa, suoriutumisen ja organisaation toiminnan kehittämisestä. Avainkysymys suorituksen johtamisessa on se, kuinka esimies voi luoda alaiselle onnistumisen edellytykset työtehtävissä. Tärkeimmät elementit toimivassa suorituksen johtamisessa ovat suunnittelu- ja kehityskeskustelut sekä päivittäisjohtaminen. (Sydänmaanlakka 2001, 75 - 77; Humap 2010; Kauhanen 2010, 54.)

#### **3.1 Suorituksen johtamisen näkökulmat**

Suorituksen johtamista tulee tarkastella organisaation, yksilön ja ympäristön näkökulmasta. Nämä näkökulmat pyritään yhdistämään, ja niiden tavoitteiden tulisi olla yhdenmukaisia. Organisaation näkökulmasta tavoitteiden yhtenäistäminen on yksi suorituksen johtamisen avaintehtävistä. Tavoitteiden yhdenmukaistaminen onnistuu, jos suorituksen johtaminen kytketään organisaation muihin suunnitteluprosesseihin. On myös tärkeää, että kaikki organisaation tasot ovat selvillä toiminnan tarkoituksesta, avaintehtävälajeista, avaintavoitteista ja kriittisestä osaamisesta. (Sydänmaanlakka 2001, 79 - 80.)

Yksilön näkökulmasta on tärkeää, että oman työn pystyy kytkemään laajempaan kokonaisuuteen ja organisaation tarkoitukseen. Tämän kytkennän näkeminen auttaa työntekijää tekemään oikeita asioita ja saavuttamaan huippusuorituksia. Yksilöiden tulee olla tietoisia organisaation visiosta ja tavoitteista. Omat työtehtävät ja niihin tarvittava osaaminen tulee olla myös selkeästi tiedossa. Suorituksen johtamisen tulisi tarjota yksilölle mahdollisuus kehittyä oman suorituksen ja osaamisen osalta. (Sydänmaanlakka 2001, 81.) Seuraavat tekijät vaikuttavat yksilön suoriutumiseen työtehtävissä:

- henkilökohtaiset tekijät: osaaminen, motivaatio, sitoutuminen

- johtajuustekijät: kannustus, ohjaus, tuki esimieheltä ja tiiminvetäjältä
- tiimitekiäjät: tiimin jäsenten osaaminen, kannustus ja tuki
- töiden organisointi: töiden muotoilu, prosessit
- tilannetekijät: sisäiset ja ulkoiset paineet ja muutokset

(Armstrong & Baron 1998, Kauhasen 2010, 55 mukaan).

Ympäristön näkökulmaan kuuluvat muun muassa yrityksen arvot ja kulttuuri. Ne vaikuttavat esimerkiksi kehityskeskustelujen laatuun. Jos kehityskeskusteluissa on ongelmia, tulee tarkastella yrityksen kulttuuria ja miettiä mahdollisia parannuskeinoja. Arvoista tulisi keskustella, ja niiden mukaan tulisi toimia. (Sydänmaanlakka 2001, 82 - 83.)

### **3.2 Suorituksen johtamisen hyödyt**

Suorituksen johtamisesta on yritykselle paljon hyötyä. Free Management Library on kerännyt McNamaran kirjasta Field Guide to Consulting and Organizational Development suorituksen johtamisen hyödyt ja erottelee niistä neljä avainhyötyä. Ensimmäiseksi suorituksen johtaminen keskittyy tuloksiin eikä niinkään käyttäytymiseen ja toimintaan. Esimiehillä voi olla väärinkäsitys siitä, että työn tekeminen sinänsä on sama kuin tulos. Työntekijä voi vaikuttaa ahkeralta, mutta ei kuitenkaan edesauta yrityksen tavoitteita. Esimerkiksi alainen voi tehdä kaiken manuaalisesti eikä tue automatisointia, jolla päästäisiin parempiin tuloksiin. (Free Management Library.)

Toinen avainhyöty on se, että suorituksen johtaminen linjaa organisaation toiminnan ja prosessit organisaation tavoitteisiin. Se tunnistaa yrityksen tavoitteet, tarvittavat tulokset, jotta tavoitteisiin päästäisiin ja tarvittavan tehokkuuden sekä keinot, joilla tavoitteisiin päästään. Tämä toimenpiteiden ketju tutkitaan, jotta voidaan varmistaa sen olevan linjassa yrityksen kokonaisvaltaisten tuloksien kanssa. (mt.)

Kolmanneksi suorituksen johtaminen kehittää laajan, pitkän aikavälin katsauksen organisaatiosta. Tehokkaan suorituksen kehittämisprosessin tulee noudattaa järjestelmiin perustuvaa lähestymistapaa, kun tarkastellaan lopputuloksia. Muuten tarkastelu tuottaa vääristyneen kuvan. Esimerkiksi alaisten lomauttaminen voi tuottaa lyhyellä aikavälillä voittoa, mutta

loppujenlopuksi tuottavuus saattaa vähentyä ja pitkällä aikavälillä organisaatio voi kärsiä tappioita. (Free Management Library.)

Neljäs avainhyöty on se, että suorituksen johtaminen tuottaa merkityksellisiä mittaustuloksia. Näitä mittauksia voi soveltaa monella hyödyllisellä tavalla. Ne ovat hyödyllisiä suorituskyvyn mittaamisessa tai luotaessa standardeja yritysten väliselle vertailulle. Ne luovat johdonmukaisen pohjan vertailulle, kun tehdään yrityksen sisäisiä muutoksia. Ne näyttävät tuloksia kehitystoimille, kuten työntekijöiden koulutus, johdon kehitys ja laatuohjelmat. Ne auttavat suoritukseen pohjautuen varmistamaan tasapuolisen kohtelun työntekijöille.(mt.)

Muita suorituksen johtamisen hyötyjä ovat:

- Se auttaa miettimään tavoitteita ja tuloksia, joita todella halutaan.
- Se auttaa selvittämään ovatko visiot realistisia.
- Se auttaa alaisten tasapuolisessa kohtelussa, koska arviot perustuvat tuloksiin.
- Se optimoi organisaation toiminnan, koska tavoitteet ja tulokset ovat läheisesti linjassa.
- Se muuttaa näkökulman toiminnasta tuloksiin.
- Kehityskeskustelut keskittyvät panoksiin, joita käytettiin tavoitteen saavuttamiseksi. ”Mihin panostettiin ja miten?”
- Se tukee keskustelua, palautteen antoa ja viestintää yrityksen tavoitteista sekä parantaa esimiehen ja alaisen välistä kommunikointia.
- Suoritus nähdään jatkuvana prosessina eikä hetken tapahtumana.
- Se auttaa keskittymään asiakkaan tarpeisiin.
- Se auttaa parantamaan työntekijöiden, tiimien ja osastojen välisiä suhteita.
- Jatkuva tulosten tarkkailu ja analysointi auttaa murtamaan myyttejä, kuten ”Oppiminen tarkoittaa tuloksia.”
- Se tuottaa sitoutuneisuutta ja tuloksia.
- Se tuottaa tarkkuutta vertailuun, ohjaukseen ja suunnitteluun.

- Se varmistaa että organisaation kaikkien tasojen tavoitteet ja tulokset ovat linjassa organisaation tavoitteiden ja tulosten kanssa. (Free Management library.)

Kaikista luetelluista hyödyistä huolimatta suorituksen johtamiseen liittyy myös huolenaiheita. Free Management Library pitää tyypillisenä huolena sitä, että suoritus on niin monimutkainen käsite, että sitä on vaikea mitata. Nykyiset organisaatiot muuttuvat myös niin nopealla tahdilla, että tulokset ja mittaukset vanhentuvat nopeasti. Ihmisten halujen ja vuorovaikutuksen muuttaminen mittaustuloksiksi voi vaikuttaa persoonattomalta ja kovakouraiselta. (mt.)

### **3.3 Suorituksen arviointi**

Suorituksen arvioinnin tulee perustua yrityksen missioon, visioon, strategiaan, arvoihin ja tavoitteisiin. Suoritusta voidaan arvioida organisaatiotasolla, ryhmätasolla tai yksilötasolla. Opinnäytetyössä keskitytään arviointiin yksilötasolla. Suorituksen arvioinnin tulee olla osa päivittäisjohtamista. Käytännössä se tarkoittaa esimerkiksi palautteen antamista ja läsnä olemista. Arviointi on järkevää silloin, jos organisaatio on määritellyt selvät tavoitteet ja mittarit, joilla nähdään onko tavoitteet saavutettu. (Helsilä 2009, 198 – 201.) Useiden eri tutkimusten mukaan suorituksen arvioinnista saatu palaute motivoi työntekijöitä parempiin suorituksiin (Armstrong 2000, 2001; Baeten et al., 2008; Kouzes et al., 1999, Helsilän 2009, 198 mukaan).

Suoritusta voidaan arvioida yksilötasolla monella eri tavalla. Pelkkä keskustelu työntekijän kanssa ei kuitenkaan riitä. Esimerkiksi myyntityössä paljon käytetty provisiopalkkaus on yksi näistä suorituksen arviointitavoista. Provisiosta nähdään helposti, onko tavoite saavutettu, mutta samalla se yksinkertaistaa, eikä numeroista nähdä, millä tavoin myynti on saatu aikaiseksi. Myös koko organisaation arvioinnissa käytettävää tuloskorttimallia (Balanced Scorecard) voidaan käyttää yksilön suorituksen arvioinnissa. (Helsilä 2009, 200 - 201.)

Suorituksen voi arvioida moni eri taho. Nykyisten johtamisperiaatteiden mukaan ensisijainen arvioija on henkilö itse. Suoriutumista arvioi yleensä myös hänen lähin esimiehensä. Myös alainen arvioi yleensä anonyymisti esimiehensä johtamistoimintaa. Etenkin tiimityössä myös kollegat pystyvät arvioimaan

toistensa suoriutumista. Yhä useammin arviointeja pyydetään myös asiakkailta. Arviointi voidaan tehdä myös ostamalla arviointipalveluna. Esimerkiksi R-kioski ja Alko käyttävät ulkopuolisia arvioijia. Myös organisaatioiden tietojärjestelmät kykenevät nykyään tuottamaan tietoa työntekijöiden toiminnasta ja suoriutumisesta. Tällaiset tiedot ovat yleensä määrällisiä, mutta voivat olla myös laadulliseksi muutettavia. (Kauhanen 2010, 63 – 64.) Esimerkiksi huonekalumyynnissä myyntitilastoa voidaan verrata reklamaatioiden määrään.

Arvioinnin jälkeen toimintaa tulisi kehittää ja työntekijöitä tulisi palkita, mikäli he ovat sen ansainneet. Toimivalla arviointijärjestelmällä on perusvaatimuksia. Sen on oltava tasapuolinen ja johdonmukainen. Sen sisältö täytyy käydä läpi kaikkien kanssa. Sen tulee keskittyä parantamis- ja kehittämiskohteisiin. Arvioijilla tulee olla koulutus ja kirjalliset ohjeet. Mahdolliset epäoikeudenmukaisuudet on voitava oikaista. (Helsilä 2009, 203.)

### **3.4 Suorituksen johtaminen kohdeyrityksissä**

Suorituksen johtamisen yksi perusperiaatteista on, että työntekijät tietävät yrityksen vision, arvot ja tavoitteet. Jokaisen kohdeyrityksen myymäläpäällikkö kertoi nämä asiat omasta myymälästään. Haastattelussa selvitettiin, ovatko työntekijät tietoisia oman yrityksensä visiosta, arvoista ja tavoitteista. Suorituksen johtamiseen kuuluu myös suorituksen arviointi. Haastattelussa kysyttiin myymäläpäälliköiltä, miten heidän liikkeessään suoritusta arvioidaan.

Haastattelussa selvitettiin myös, tietävätkö työntekijät heille asetetut henkilökohtaiset tavoitteet, ja onko heidän työnkuvansa selkeä. Pidimme tärkeänä myös selvittää kokevatko työntekijät, että heidän työnsä on haastavaa, ja että he voivat kehittyä työssään. Vastaajilta kysyttiin myös, onko heillä mahdollisuus itse vaikuttaa omaan työhönsä.

### **Yritys Z**

Yritys Z:n työntekijöistä vain yhdellä on jonkinlainen näkemys yrityksensä visiosta ja arvoista. Ne eivät kuitenkaan kaikilta osin vastanneet myymäläpäällikön vastauksia. Kaksi muuta haastateltua eivät edes yrittäneet arvata yrityksensä arvoja tai visiota. Hauskana yksityiskohtana paikassa, jossa

haastattelut pidettiin, lukee seinällä yrityksen arvot. Tavoitteita työntekijät luettelivat rohkeammin, mutta nekään eivät olleet täysin linjassa myymäläpäällikön vastauksien kanssa. Kaikki vastasivat, että tavoitteena on myydä mahdollisimman paljon, mikä tietenkin pitää paikkansa. Yksi vastaajista tietää tavoitteet paremmin kuin muut.

Kaikki haastatellut tietävät omat henkilökohtaiset myyntitavoitteensa, mutta eivät osaa sanoa, onko heille asetettu muita tavoitteita. Tavoitteet tulevat ylhäältäpäin eikä työntekijöillä ole mahdollisuutta vaikuttaa omiin tavoitteisiinsa.

Myymäläpäällikön mukaan myyntikatteen lisäksi seurataan hit ratea, eli kävijöiden suhdetta ostajiin ja keskiostoksen suuruutta. Kaikki työntekijät pitävät omaa työnkuvaansa selkeänä. Heille kaikille on jaettu omat tehtävät ja tehtäväalueet myynnin lisäksi.

Yksi haastatelluista tuntee työnsä haastavaksi. Hänen mielestään haasteita luovat itse myyntitilanteet ja vaikeammat tuotesarjat, joissa kokonaisuuden joutuu itse suunnittelemaan osista. Muut vastaajat eivät pidä työtään haastavana, eivätkä myöskään toivo lisää haasteita. Haastatelluista työntekijöistä vain yksi on sitä mieltä, että hän voi kehittyä työssään. Loput ovat sitä mieltä, että he eivät voi enää kehittyä. Kehityksen mahdollisuus nähdään lähinnä myynnin parantamisessa. Kaksi vastaajista tuntee, että he voivat vaikuttaa omaan työhönsä. Toinen käytti esimerkkinä ajankäytön suunnittelua. Yksi vastaajista on sitä mieltä, että hänellä ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä toisaalta hän ei myöskään kaipaa mahdollisuutta vaikuttaa enemmän omaan työskentelynsä.

## **Yritys X**

Yritys X:n työntekijät eivät osaa luetella yrityksensä visiota tai arvoja. Kahdelle niitä ei ole koskaan kerrottu, ja yksi on joskus kuullut puhuttavan arvoista, mutta ei muistanut niitä. Tavoitteita luutteli kaksi työntekijöistä, mutta heillä vastaukset eroavat toisistaan ja myymäläpäällikön vastauksesta. Tavoitteiksi luuteltiin muun muassa markkinajohtajuus, tyytyväiset ja uudet asiakkaat ja myynnin maksimointi. Yksi työntekijöistä ei osaa luetella tavoitteita. Hän totesi, ettei hänelle ole niitä kerrottu.



Kysyttäessä henkilökohtaisista tavoitteista vastaukset poikkesivat toisistaan paljon. Yhden mielestä hänelle ei ole asetettu mitään tavoitteita, toisen mielestä hänellä on myyntitavoitteet, ja kolmas piti omia tavoitteitaan samoina kuin yrityksen tavoitteet. Tosiasiassa Yritys X ei aseta myyjille henkilökohtaisia kuukausittaisia myyntitavoitteita, tai jos asettaa, niistä ei kerrota työntekijöille. Yritys X kuitenkin mittaa työntekijöiden myyntiä, mutta ei esimerkiksi myyntikatetta, hit ratea tai keskiostoksen suuruutta. Yritys myös pitää lukua reklamaatioiden määrästä.

Kaikkien vastaajien mielestä heidän työnkuvansa on selkeä. Vastaajat ovat yksimielisiä siitä, että heidän työnsä on haasteellista. Haasteita tuovat lähinnä erilaiset asiakkaat ja heidän tarpeensa. *”Jokainen päivä on erilainen kun koskaan ei tiedä millaisia asiakkaita ovesta astuu sisään.”* Työntekijöistä on haasteellista mukauttaa oma käytöksensä jokaista asiakasta varten sopivaksi. Vastaajat tuntevat, että he voivat kehittyä myyntityössä ja parantaa tuotetietämystään. Kaikki haastatellut ovat sitä mieltä, että he voivat vaikuttaa omaan työhönsä. Yksi haastatelluista kertoi, että hän voi käytännössä tehdä työaikanaan mitä itse parhaaksi näkee. Työntekijät saavat myös itse sopia keskenään omat vapaapäivänsä.

## **Yritys Y**

Yritys Y:n työntekijöistä kaksi kolmesta osaa luetella yrityksensä arvot ja vision suurin piirtein samalla tavalla kuin myymäläpäällikkö. Yhdellä työntekijällä ei ole varmaa käsitystä yrityksensä arvoista tai visiosta. Haastatelluilla on paljon mielikuvia siitä, mitkä ovat yrityksen tavoitteita. Vastaukset ovat myös melko yhteneviä keskenään.

Kaikki Yritys Y:n myyjät tietävät henkilökohtaiset tavoitteensa. Heille jokaiselle asetetaan omat myyntitavoitteet. Kahden vastaajan mukaan tavoitteet määritellään yhdessä esimiehen kanssa. Yksi vastaaja ei ole varma asiasta. Kaikkien mielestä heidän työnkuvansa on selkeä. Haastattelussa selvisi, ettei kaikkia myymälän työtehtäviä ole eritelty, vaan kaikki tekevät tarvittaessa lähes kaikkea. Yrityksen myymäläpäällikkö ei antanut tietoja siitä, mitä mittareita he käyttävät suorituksen arviointiin provisiopalkkauksen lisäksi.

Kahden haastatellun mielestä heidän työnsä on haasteellista. Haasteita luovat muun muassa laaja tavarantoimittajien ja artikkeleiden määrä sekä monipuoliset työtehtävät. Myös jatkuvasti kasvava informaation määrä aiheuttaa vastaajien mukaan haasteita. Yksi vastaajista ei ole varma työnsä haasteellisuudesta. Toisaalta hän sanoi, ettei työ ole haasteellista, mutta seuraavassa lauseessa hän kertoi tavarantoimittajien määrän tuovan tarpeeksi haasteita. Kaksi työntekijöistä tuntee voivansa kehittyä työssään. Heistä toinen tuntee voivansa kehittyä myyntityössä, eikä siinä voi hänen mukaansa tulla koskaan täydelliseksi. Toinen taas näkee mahdollisuuden urakehitykseen. Yksi vastaajista on omien sanojensa mukaan ollut alalla niin kauan, että hän ei tunne pystyvänsä kehittymään juurikaan. Yrityksen Y työntekijät tuntevat voivansa vaikuttaa omaan työhönsä. Vaikutusmahdollisuuksista mainittiin työaikojen sopiminen, myymälän ilmeeseen vaikuttaminen ja se, että parannusehdotuksia kuunnellaan.

### **3.5 Pohdintaa suorituksen johtamisesta**

Työntekijät eivät voi toimia yrityksen arvojen ja vision mukaisesti, mikäli he eivät tiedä niitä. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että tutkimissamme yrityksissä työntekijöiden tietämys yrityksen visiosta ja arvoista on huonoa. Vain Yrityksen Y haastatelluista työntekijöistä kaksi kolmesta tietää ainakin osan yrityksensä arvoista. Muissa yrityksissä tietämystä ei ole lainkaan, tai se on ristiriidassa yrityksen todellisten arvojen kanssa. Työntekijät ovat yrityksen käyntikortti, joten on haitallista, jos he eivät osaa toimia yrityksen määrittelemien arvojen mukaan. Esimiehen tulee varmistaa, että työntekijät ovat tietoisia yrityksen visiosta ja arvoista.

Yrityksessä Y työntekijät ovat myös paremmin tietoisia yrityksen tavoitteista kuin muissa yrityksissä. Muiden yritysten työntekijät luettelivat kaikki erilaisia tavoitteita. Yhtenevää näkemystä asiasta ei ole. Kaikki luetellut tavoitteet ovat hyviä, mutta eivät välttämättä samoja kuin yrityksen viralliset tavoitteet. Keskustelemalla tavoitteista alaistensa kanssa esimies voi varmistaa, että kaikki pyrkivät samaan päämäärään.

Kaikissa tutkimuksessa mukana olleissa yrityksissä tulisi käydä läpi yrityksen visio, arvot ja tavoitteet. Jokapäiväisessä työssä ei välttämättä tule ajateltua edellä mainittuja asioita, mutta olisi silti hyvä välillä palata perusasioihin, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa oikeaan suuntaan.

Yritysten Z ja Y työntekijät tietävät hyvin henkilökohtaiset tavoitteensa. Tavoitteet ovat lähinnä myyntitavoitteita, tai haastatellut eivät osaa nimetä muita mahdollisia tavoitteita. Henkilökohtaiset tavoitteet voivat olla muutakin kuin myyntitavoitteita, kuten esimerkiksi asiakastytyvyyteen liittyviä. Yrityksen X myyjät eivät tiedä henkilökohtaisia tavoitteitaan, eikä heidän kanssaan olekaan käyty niitä läpi. Tähän tulisi saada muutos. Henkilökohtaiset tavoitteet lisäävät työn tehokkuutta ja motivoivat työntekijöitä.

Kaikki haastatellut pitävät työnkuvaansa selkeänä. Tämä on hyvä asia. Työntekijöiden viihtyvyyden ja työn sujuvuuden kannalta on tärkeää, että jokainen tietää omat työtehtävänsä. Myös asiakkaiden kannalta on hyvä, että myyjät osaavat toimia oikealla tavalla. Yrityksissä Z ja Y työntekijöillä on omat vastualueensa myymälässä. Työntekijät tuntuivat olevan tyytyväisiä tällaiseen järjestelyyn.

Suurin osa haastatelluista pitää työtään haasteellisena. Monien mielestä haasteita tuovat asiakkaat, mikä on ymmärrettävää. Ne vastaajat, jotka eivät pitäneet työtään haasteellisena, eivät myöskään toivoneet lisää haasteita. Tämä saattaa olla merkki jonkinasteisesta kyllästymisestä omaan työhönsä. Työnteko vain rahan takia ei ole pidemmän päälle hedelmällistä kenellekään. Yleensä työn haasteellisuus lisää motivaatiota.

Vain osa haastatelluista tuntee pystyvänsä kehittymään työssään. Positiivista oli huomata, että osa haastatelluista näkee myös mahdollisuuden kehittyä uralla. Vastaukset jakaantuvat iän mukaan. Nuoremmat näkevät enemmän mahdollisuuksia omaan kehittymiseensä. Vastausten jakaantuminen tällä tavalla ei ollut yllättävää. Alalla pitkään olleet näkivät, ettei heillä ole enää kehittymisen mahdollisuuksia, eivätkä he mieti enää mahdollisuuksia urakehitykseen. Tämä ei välttämättä vastaa todellisuutta. Ala kehittyy koko ajan ja työntekijöiden tulisi kehittyä sen mukana. Myös asiakkaiden tarpeet

muuttuvat, joten myyjän tulee aina olla ajan hermolla. Kukaan tuskin on täydellinen. Joltain osa-alueelta voi aina löytää parantamisen varaa.

Kyselylomakkeen vastaukset erosivat haastattelun vastauksista. Ne olivat positiivisempia. Kyselylomakkeessa ihmiset tunsivat, että heillä on mahdollisuus kehittyä, ja että he panostavat omaan kehitykseensä. Haastattelussa he kuitenkin kertoivat, etteivät pysty kehittymään. Tämä voi johtua siitä, että itselleen on mahdollisesti helpompi antaa hyvä kuin huono numeroarvio. Myös haastattelijan läsnäolo voi vaikuttaa vastausten eroavuuteen. Kyselylomake täytettiin henkilökohtaisesti. Erot voivat johtua muistakin asioista, kuten kysymyksenasettelusta.

Yhtä lukuun ottamatta kaikki haastatellut tuntevat, että he voivat vaikuttaa työhönsä. Vaikutusmahdollisuuksia kannattaa antaa. Se kertoo, että työnantaja luottaa alaisiinsa ja uskoo heihin. Tämä lisää myös osaltaan työmotivaatiota ja tehokkuutta. Henkilökohtaisten kokemusten mukaan esimerkiksi omiin työaikoihin vaikuttaminen parantaa merkittävästi työntekijöiden tyytyväisyyttä. Tämä on tietysti helpompaa pienemmissä yksiköissä. Esimiehen on hyvä kuunnella alaistensa toiveet esimerkiksi vapaapäivien osalta. Haastattelun perusteella työntekijät ovat tyytyväisiä mahdollisuuksiinsa vaikuttaa myös esimerkiksi myymälöidensä ilmeeseen.

#### **4 Suunnittelu- ja kehityskeskustelut**

*Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja hänen vastualueellaan olevan henkilön välistä keskustelua, jolla on tietty päämäärä ja jota leimaa jonkinasteinen systematiikka ja toteutuksen säännöllisyys (Juuti & Vuorela 2002, 108).*

Suunnittelu- ja kehityskeskustelu ovat tärkeä osa suorituksen johtamista. Niiden avulla voidaan varmistaa, että tärkeät tiedot ja asiat ovat tavoittaneet jokaisen ihmisen yrityksessä. Suunnittelu- ja kehityskeskustelu käydään esimiehen ja työntekijän välillä. Niitä kannattaisi pitää ainakin pari kertaa vuodessa. (Sydänmaanlakka 2001, 85; Valpola 2002, 9.)

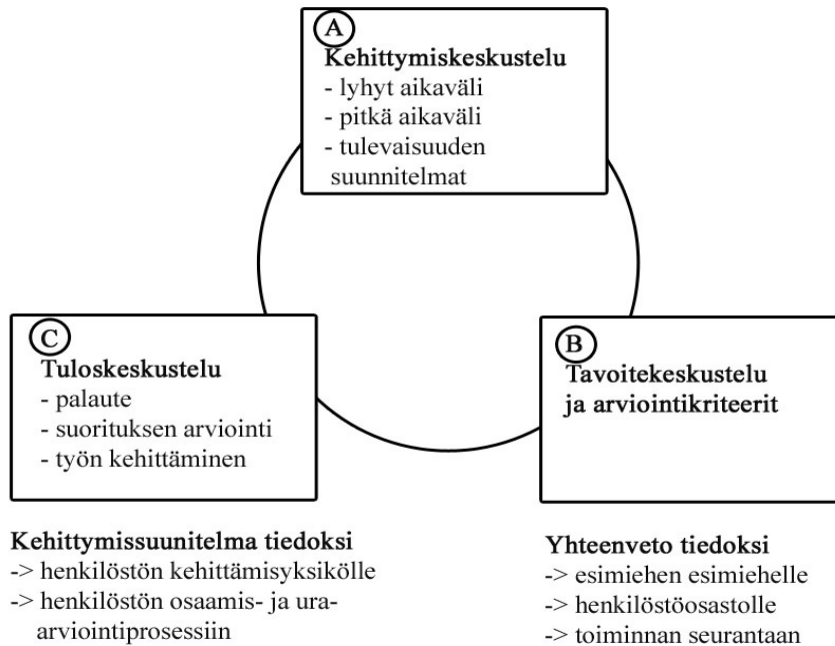
## 4.1 Tavoitteet

Suunnittelu- ja kehityskeskusteluissa on tavoitteena yksilön suorituksen arviointi, suunnittelu ja kehittäminen. Suunnittelu- ja kehityskeskusteluissa arvioidaan saavutetut tulokset ja asetetaan tavoitteet seuraavaksi työskentelykaudeksi. Keskusteluissa myös selvitetään kehittämistarpeet ja tehdään työntekijälle henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Kehityskeskustelut kehittävät esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä. Kehityskeskusteluilla voidaan parantaa työssä jaksamista, kun alainen pääsee keskustelemaan asioista ja vaikuttamaan omaan työtilanteeseensa. Keskustelut auttavat myös kehittämään työskentelyolosuhteita ja työilmapiiriä. Keskusteluiden avulla voidaan varmistaa, että tärkeät asiat ja tiedot ovat tavoittaneet kaikki ihmiset organisaatiossa. Jotta keskusteluista olisi hyötyä, on tärkeää, että molemmat osapuolet ymmärtävät niiden tarkoituksen ja tavoitteet. Yksilökeskusteluja voidaan täydentää tiimikeskusteluilla, jotta koko tiimi olisi tietoinen tärkeistä asioista. Näiden avulla tiimi voi paremmin tukea jäseniään ja tehdä parempaa yhteistyötä. (Sydänmaanlakka 2001, 85, 100; Valpola 2002, 9 - 10.) Organisaatioissa, joissa hyödynnetään yksilöllisiä kehityskeskusteluja osana työyhteisön johtamista, on suuria kehittymismahdollisuuksia (Humap 2010).

Valpolan (2002) mukaan onnistuneeseen ja hyödylliseen kehityskeskusteluun tarvitaan kolme kehityskeskustelua. Ensimmäisessä keskustelussa esimies sopii alaisen kanssa työtehtävistä, tavoitteista ja suorituksen mittaamistavoista. Toisessa keskustelussa käydään läpi tavoitteiden toteutuminen ja sovitaan uusia tavoitteita. Viimeisessä keskustelussa, joka voi olla myös osa edellistä keskustelua, kartoitetaan ja arvioidaan alaisen urasuunnitelmat ja kehittymistarpeet. Seuraavassa kuviossa on kuvattu nämä kolme kehityskeskustelua.

### Tavoitteet tiedoksi, osaksi

- > strategia/ toiminnan suunnitteluprosessiin
- > yksikön toimintasuunnitelmaan



Kuvio 2 Kolme keskustelua (Valpola 2002, 42)

Nämä kuvion 2 kolme kehityskeskustelun perusosaa tulisi toteuttaa säännöllisesti, jotta alainen saa tarvitsemansa ohjauksen. Nämä keskustelut mahdollistavat kunnan perehtymisen alaisen työhön ja tilanteeseen. (Valpola 2002, 42–43.)

## 4.2 Sisältö ja pelisäännöt

Suunnittelu- ja kehityskeskustelujen sisältöön kuuluu tulosten arviointi, tavoitteista sopiminen, kehityssuunnitelma ja keskustelun opit. Sisältö on kuvattu seuraavassa kuviossa.

## SUUNNITTELU- JA KEHITYSKESKUSTELUN SISÄLTÖ

### 1. Tulosten arviointi

- Henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen
- Yleinen suoriutuminen (tiimityö, tiedon jakaminen, positiivinen asenne jne.)
- Tekijät, jotka ovat edistäneet tai haitanneet tavoitteiden toteutumista
- Arvot ja toimintatavat

### 2. Tavoitteista sopiminen

- Toimenkuva/toimen tarkoitus
- Avaintehtäväalueet
- Avaintavoitteet
- Toimen osaamisalueet

### 3. Kehityssuunnitelma

- Työntekijän omat tavoitteet ja mielipiteet
- Esimiehen odotukset
- Henkilökohtainen kehityssuunnitelma
- Pitkän tähtäimen kehityssuunnitelma
- Kokonaiskuntoisuus

### 4. Keskustelun opit

- Mitä opimme keskustelussa?
- Miten voimme parantaa keskustelua jatkossa?

Kuvio 3 Suunnittelu- ja kehityskeskustelun sisältö. Mukailtu Sydänmaanlakan (2001, 87) kuvasta.

Kuviossa 3 luetellun sisällön kaikki osat on tärkeä käydä läpi. Ne auttavat molempia osapuolia olemaan selvillä ja ajan tasalla asioista sekä päättämään tulevista asioista. Keskustelussa myös saatetaan työntekijän toimenkuvauslomake ajan tasalle ja päivitetään koulutustiedot. Keskusteluissa apuvälineenä voidaan käyttää lomakkeita, joissa käsitellään tavoitteita ja muita tietoja. Lomakkeista huolimatta keskusteluissa tulisi olla vapaa, avoin ja joustava ilmapiiri. (Sydänmaanlakka 2001, 86 - 87.)

Parhaimmillaan suunnittelu- ja kehityskeskustelu perustuu luottamukseen, ja se käydään kahden tasa-arvoisen ihmisen välillä. Keskustelutilan tulisi olla rauhallinen. Molempien osapuolien tulisi kertoa mielipiteensä rehellisesti ja kiertelemättä. Positiivinen palaute kannattaa antaa ensin. Sen jälkeen rakentavaa palautetta on helpompi käsitellä. Kuunteleminen on hyvin tärkeää suunnittelu- ja kehityskeskusteluissa. Valmistautuminen kannattaa, ja keskustelun tulisi olla rakentavaa. Päätökset tulisi tehdä yhteisymmärryksessä eikä jankkaamalla ja pakottamalla. (Sydänmaanlakka 2001, 89 - 90.)

### 4.3 Vaiheet

Suunnittelu- ja kehityskeskustelu voidaan jakaa 11 vaiheeseen. Kunnollinen valmistautuminen luo pohjan onnistuneelle kehityskeskustelulle. Molempien osapuolten on valmistauduttava ja oltava tietoisia keskustelun sisällöstä. Alaisen olisi hyvä saada etukäteen toimintaansa koskevat numero- ja muut aineistot, jotta saadaan aikaan kunnollinen dialogi. Toinen vaihe on keskustelun avaus, joka on esimiehen vastuulla. Alkuun kannattaa puhua aiheesta, joka kiinnostaa molempia osapuolia, ja kerrata vielä keskustelun tavoitteet. (Sydänmaanlakka 2001, 90–92; Kauhanen 2010, 68.)

Seuraavaksi tarkastellaan saavutettuja tuloksia. Keskustelussa kannattaa käydä läpi, miksi tavoitteet on saavutettu tai ne ovat jääneet saavuttamatta. Molemmat osapuolet arvioivat tuloksia. Osapuolten kannattaa miettiä tarkkaan, puhutaanko palkasta kehityskeskustelussa, koska muut asiat jäävät helposti sen varjoon. Tuloksien arvioinnin yhteydessä käydään läpi eri tekijöitä, jotka edesauttavat tai estävät hyvää suoriutumista. Tässä yhteydessä pyritään kehittämään työskentelyedellytyksiä. (Sydänmaanlakka 2001,92; Kauhanen 2010, 69.)

Viides vaihe on vastuiden selventäminen. Tarkastetaan, ovatko alaisen toimenkuva ja vastuualue edelleen ajan tasalla, vai tulisiko niitä muuttaa. Toimenkuvaa muuttamalla voidaan alaiselle tarjota mielenkiintoisia ja haasteellisia tehtäviä. Kuudennessa vaiheessa asetetaan tavoitteet seuraavaksi tarkastelujaksoksi. Alaisen avaintehtävät ja avaintavoitteet määritellään ja käydään läpi arviointimittarit. Tavoitteista keskusteltaessa käydään läpi myös tarvittavat resurssit. Jos resurssit, kuten esimerkiksi osaaminen ja työvälineet, eivät ole kohdillaan, laskee alaisen motivaatio. Se voi johtaa tavoitteiden vastaiseen toimintaan. (Sydänmaanlakka 2001, 92; Kauhanen 2010, 69–70.)

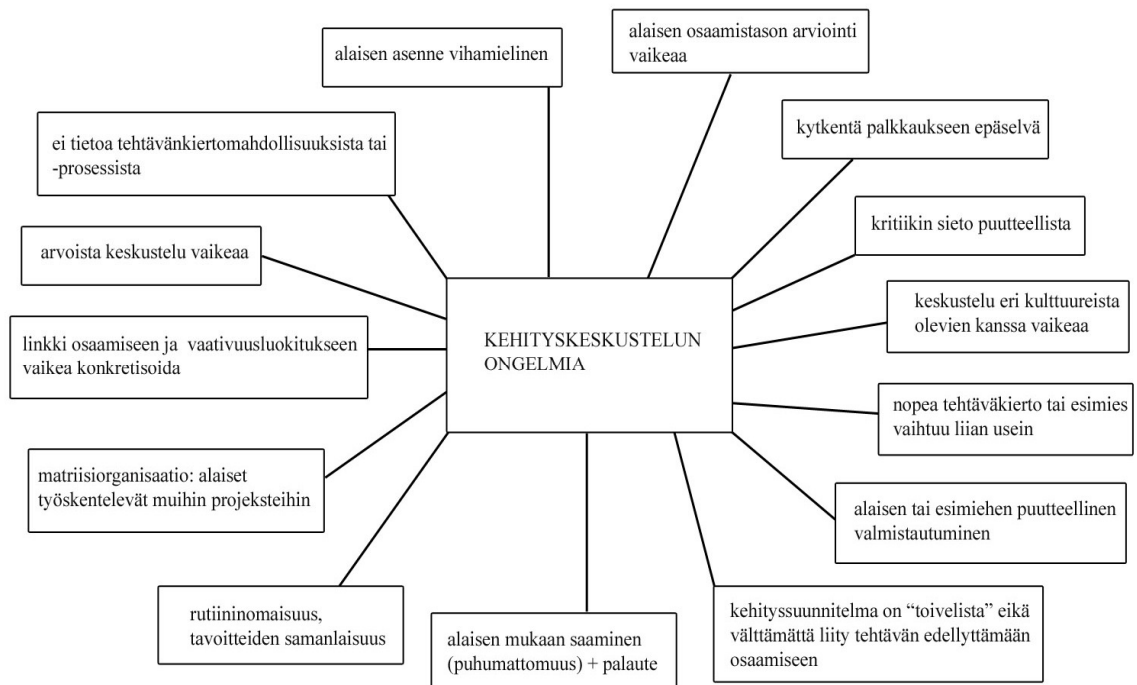
Kun resursseista on keskusteltu, siirrytään alaisen kehittymistarpeisiin. Kannattaa käydä läpi sekä nykyisen tehtävän vaatimat kehittymistarpeet sekä mahdollisten vaihdettavien tehtävien kehittymistarpeet. Konkreettinen kehityssuunnitelma on alaiselle tärkeä, ja sen yhteydessä voidaan käydä läpi molempien osapuolten odotuksia. Yhdeksäs vaihe on keskustelun yhteenveto,



jossa varmistetaan, että kaikki asiat on ymmärretty samalla tavalla. Keskustelusta tehdään myös kirjallinen tai sähköinen dokumentti. Yhteenvedon jälkeen sovitaan tarkasteluajankohdista, joissa käydään läpi sovittujen toimenpiteiden toteutumista. Nämä tarkastelutilaisuudet lujittavat organisaation johtamisjärjestelmää. Lopuksi esimies yleensä lopettaa keskustelun. Keskustelu tulisi pyrkiä lopettamaan positiivisessa ilmapiirissä. (Sydänmaanlakka 2001, 92–93; Kauhanen 2010, 70–71.)

#### 4.4 Ongelmat

Suunnittelu- ja kehityskeskustelut eivät aina onnistu. Epäonnistunut keskustelu voi turhauttaa molemmat osapuolet ja laskea työmotivaatiota pitkäksi aikaa. Ongelmaksi voi muodostua se, etteivät strategiat ja tavoitteet ole selvät kaikille. Esimiehen tulee tehdä alaiselle selväksi, mitä tältä odotetaan. Ellei keskusteluja pidetä tarpeeksi usein, ei niistä luultavasti ole hyötyä. (Sydänmaanlakka 2001, 93; Rainisto 2010.) Seuraavassa kuviossa on käyty läpi suunnittelu- ja kehityskeskustelun ongelmia.



Kuvio 4 Kehityskeskustelun ongelmia. Kuvio on mukailtu Sydänmaanlakan (2001, 95) kuvasta.

Kuvion 4 ongelmat ovat useimmiten mainittuja ongelmia. Suurin ongelma on se, ettei keskustelun tarkoitusta olla ymmärretty, ja että suhtautuminen keskusteluihin on kielteistä. Yleinen ongelma on myös huono valmistautuminen. (Sydänmaanlakka 2001, 94.)

#### **4.5 Suunnittelu- ja kehityskeskustelut kohdeyrityksissä**

##### **Yritys Z**

*”Ei se silleen toteudu, miten sinne lappuun kirjoitetaan.”*

Yrityksessä Z suunnittelu- ja kehityskeskusteluja käydään kerran vuodessa. Ne käydään kahden kesken esimiehen ja työntekijän välillä. Vaikka keskusteluja käydään, eivät työntekijät tunne niistä paljoakaan hyötyvänsä. Yhden haastatellun mielestä keskusteluista on osittain hyötyä, mutta välillä ne menevät tyhjäänpäiväiseksi rupatteluksi. Yhtä lukuun ottamatta työntekijöiden mielestä heidän ideoitaan ja mielipiteitään ei kuunnella, joten tältä osin keskustelut ovat turhia.

##### **Yritys X**

Yrityksessä X ei käydä varsinaisia kehityskeskusteluja. Asioista puhutaan epäsäännöllisissä viikkopalaverieissa ja työpäivän aikana. Yhden haastatellun mielestä on hyvä, että asioita käydään ryhmässä läpi. Haastatellut tunsivat, että heidän mielipiteitään ja ideoitaan kuunnellaan välillä.

##### **Yritys Y**

Yrityksessä Y ei ole käyty suunnittelu- ja kehityskeskusteluja. Heillä on kuitenkin tarkoitus aloittaa niiden pitäminen. Työntekijöillä ei ole varmuutta siitä, kuinka usein kehityskeskusteluja tullaan käymään, mutta he olettavat että ne käydään kahden kesken. Työntekijät odottavat kiinnostuneina tulevia keskusteluja. He tuntevat, että heidän ajatuksiaan ja ideoitaan kuunnellaan. Osa ideoista on toteutettukin.

#### 4.6 Pohdintaa suunnittelu- ja kehityskeskusteluista

Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa suorituksen johtamista, ja niitä tulisi pitää säännöllisesti jokaisessa yrityksessä. Yritykset haaskaavat mahdollisuuksiaan, kun eivät pidä kehityskeskusteluja. Yrityksen X kannattaisi mahdollisimman nopeasti aloittaa keskustelujen pitäminen. Yrityksen Y tulee aloittaa myös suunnitellut keskustelut. Keskustelujen avulla saadaan selvitettyä yrityksen ja työntekijöiden tämänhetkinen tilanne. Keskustelujen avulla esimies voi varmistaa, että kaikki yrityksen jäsenet ovat tietoisia yrityksen asioista. Kehityskeskusteluista ei ole kuitenkaan mitään hyötyä, ellei niitä oteta tosissaan. Yrityksessä Z keskustelut vaikuttavat olevan melko hyödyttömiä tällä hetkellä. Myymäläpäällikön tulee miettiä, miksi keskusteluja pidetään, ja kuinka niitä voi kehittää. Keskusteluihin tulisi valmistautua hyvin, ja keskusteluissa esiin nousseisiin asioihin tulisi puuttua. Näin henkilökunnalle voidaan näyttää, että heidän mielipiteillään ja ajatuksillaan on oikeasti merkitystä.

Keskustelujen tarkoituksena tulisi aina olla asioiden parantaminen ja kehittäminen. Molempien keskustelun osapuolien tulee tietää, miksi keskusteluja käydään. Esimiehen vastuulla on, että kaikki tärkeät asiat käydään läpi. Keskustelulle on hyvä valmistella runko, jota seurataan. Näin välttytään siltä, että keskustelu ajautuu harhapoluille. Valmis runko ei kuitenkaan tarkoita, että kehityskeskustelusta tulee haastattelutilanne, jossa esimies ainoastaan kysyy valmiita kysymyksiä ja alainen vastaa.

Esimiehen tulee luoda turvallinen ja avoin ilmapiiri, jossa työntekijä voi avautua huoletta. Kehityskeskustelun täytyisi olla molemmille mahdollisuus puhua vapaasti mieltä askarruttavista asioista luottamuksellisesti. Keskustelut kannattaa käydä kahden kesken, jotta työntekijä uskaltaa paremmin ilmaista ajatuksensa. Kahden kesken on hyvä käydä läpi molempien odotukset, toiveet ja näkemykset. Keskusteluita voidaan käydä myös ryhmissä, jos se tuntuu työntekijöistä luonnolliselta. Ryhmäkeskustelujen lisäksi kannattaa välillä kuitenkin käydä myös kahdenkeskeisiä keskusteluja. Keskustelussa käydään läpi tämänhetkinen tilanne ja tehdään jatkosuunnitelmat. Kehityskeskustelu on myös hyvä paikka antaa positiivista ja rakentavaa palautetta sekä kehittämisehdotuksia.

## 5 Päivittäisjohtaminen

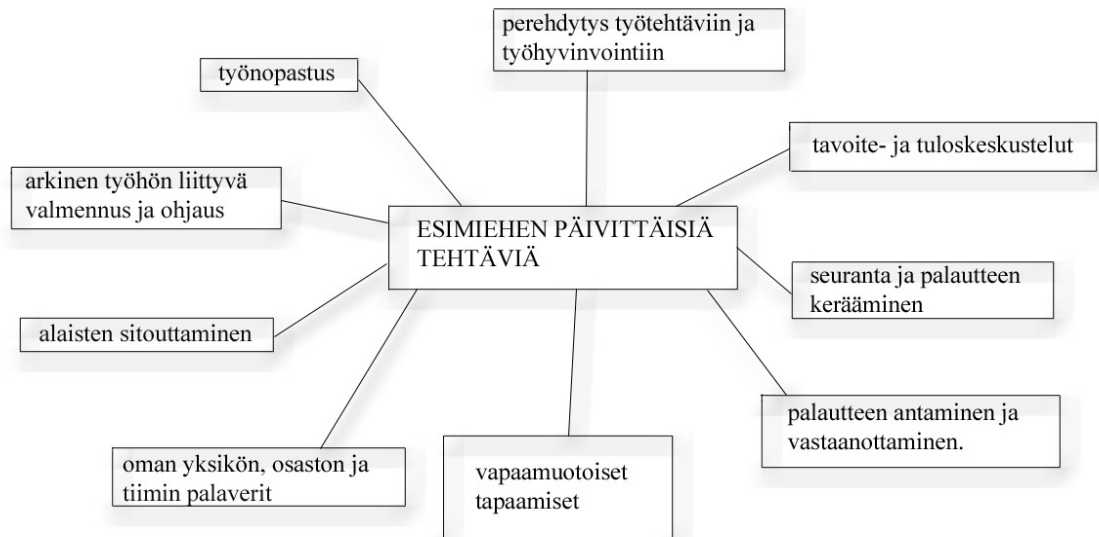
Päivittäisjohtaminen tarkoittaa alaisten päivittäistä ohjaamista, palautteenantoa, tukemista, valmentamista, delegointia ja yhdessä tekemistä. Hyvä suorituksen johtaminen tarvitsee hyvää päivittäisjohtamista. Jotta päivittäisjohtaminen on hyvää, tulee esimiehen tuntee alaisensa ja osata johtaa heitä yksilöllisesti ja oikeudenmukaisesti. Päivittäisjohtamisen on todettu olevan yksi parhaista keinoista parantaa työntekijöiden hyvinvointia. (Sydänmaanlakka 2001, 103; Tietoalat STTK.)

### 5.1 Esimiehen tehtävät

Päivittäinen esimiestoiminta on tärkeää, jotta työyhteisö toimii hyvin, ja työntekijät jaksavat työssään. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että alaiset ovat tietoisia tehtävistään ja että heillä on tarvittavat tiedot, taidot sekä työvälineet työtehtäviensä suorittamiseen. Päivittäisjohtamiseen kuuluu myös se, että tieto kulkee myös alaisilta esimiehelle. Esimiehen on luotettava alaisiinsa, koska työntekijöiden mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa asioihin parantaa työssä jaksamista. ( Tietoalat STTK.)

Työssä jaksamisen ohjelmassa projektipäällikkönä olleen Tuulikki Petäjaniemen mukaan hyvässä esimiestyössä tärkeää ovat luottamus, kommunikointi ja kaikkien osallistuminen. Tärkein tehtävä esimiehellä on tiedon jakamisen sijaan huolehtia avoimesta ja myönteisestä ilmapiiristä. Avoin ilmapiiri tukee uuden tiedon luomista ja uusien toimintamallien oppimista. Tärkeintä on vuorovaikutus. Petäjaniemen mukaan toimivaan päivittäisjohtamiseen kuuluu se, että alaisille annetaan palautetta heidän työstään, ja että heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. ( Fennia.)

Esimiehellä on paljon päivittäisiä tehtäviä. Seuraavassa kuviossa on lueteltu esimiehen päivittäisiä avaintehtäviä.



Kuvio 5 Esimiehen päivittäisiä tehtäviä. Mukailtu Työturvakeskuksen luettelosta

Kuvion 5 tehtävät edellyttävät esimieheltä ihmisosaamista. Hänellä tulee olla kyky kommunikoida, olla ihmisten kanssa ja tehdä yhdessä asioita, ratkoa ongelmia ja tehdä päätöksiä, kehittää tiimiä, toimia esimerkkinä, näyttää suuntaa ja saada muut seuraamaan. (Sydänmaanlakka 2001, 104.)

## 5.2 Motivaatio

*Johtajan on tärkeää ymmärtää, että hän vaikuttaa työntekijöiden suoritumismotivaatioon, tiedostipa hän sitä tai ei. Kun ymmärrät ja huomioit tämän, voit alkaa vaikuttaa tietoisesti siten, että synnytät toimillasi myönteistä vaikutusta motivaatioon ja siten edellytyksiä huippusuorituksiin ja tehokkaaseen yhteistyöskentelyyn.* (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 102.)

Motivaatio saa ihmisen tavoittelemaan joko omaa, ryhmänsä tai yhteisönsä tavoitteita. Tutkimuksissa on vahvistettu, että motivaatiolla on vaikutus toiminnan intensiteettiin, pysyvyyteen, tehtävien valintaan sekä itse suoritukseen. Tämä tarkoittaa sitä, että motivoitunut henkilö yrittää muita enemmän, sitoutuu toimintaan ja työyhteisöön, keskittyy paremmin ja suoriutuu tehtävistään laadukkaammin. Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen motivaatio tarkoittaa sitä, että henkilö osallistuu toimintaan puhtaasta ilosta ja nautinnosta. Ulkoisessa motivaatiossa taas toimintaa ajaa palkkio ja rangaistuksen välttäminen. Sisäisellä motivaatiolla on yhteys positiivisiin

tunteisiin, ajatuksiin ja käyttäytymismalleihin. (Deci & Ryan 1985 Liukkosen, Jaakkolan & Katajan 2006, 12 mukaan; Liukkonen ym. 2006, 11–28.)

Esimiehen tulee osata motivoida alaisiaan. Alaisten motivaatiotaso vaikuttaa suuresti suoritustasoon. William Jamesin motivaatiotutkimusten mukaan, kun motivaatiotaso on alhainen, suoritustasomme on vain 20–30% ideaalisuoritustasostamme. Kun olemme hyvin motivoituneita, pystymme saavuttamaan 80–90% ideaalisuoritustasostamme. Ilman motivaatiota ei siis päästä huippusuorituksiin. Aikaisemmin mainittiin jo, että alaisille tulee antaa vaikutusmahdollisuuksia. Tämä on olennaista myös työmotivaation kannalta. Kun työntekijä tuntee, ettei hänellä ole vaikutusvaltaa työnsä tekemiseen, hän alkaa mielessään irtisanoutua toiminnan vastuusta. Esimiehen tulee luoda innovatiivinen, hyvinvoiva ja jaksamista tukeva ilmapiiri yritykseensä. Työntekijät saavat aikaan hyviä tuloksia, kun he viihtyvät työssään. (Sydänmaanlakka 2001, 103 -107; Liukkonen ym. 2006, 28 - 39.)

Hyvällä päivittäisjohtamisella pyritään pitämään henkilöstön motivaatiotaso mahdollisimman korkealla. Suunnittelu- ja kehityskeskusteluissa tulee aina arvioida päivittäisjohtamisen onnistumista ja pohtia, miten sitä voitaisiin kehittää. Organisaatiossa päivittäisjohtamista tulisi ohjata jokin tietoinen johtamismalli tai toimintatapa, joka tukee esimiehiä heidän tehtävissään. (Sydänmaanlakka 2001, 103 -107.)

### **5.3 Päivittäisjohtaminen kohdeyrityksissä**

#### **Yritys Z**

Yrityksessä Z perehdyttäminen ei toimi toivotulla tavalla. Työntekijöiden mielestä perehdyttäminen on heikkoa, eikä esimies paneudu siihen tarpeeksi. Myyjät tuntevat, että joutuvat itse perehdyttäjiksi, ja kiireessä se on hankalaa. Yhden työntekijän mielestä hän on itse joutunut ottamaan asioista selvää, ja siihen on mennyt paljon aikaa. Erilaisiin kampanjoihin perehdyttäminen sujuu paremmin. Kampanjoiden asioita käydään läpi palaverissa, jonka jälkeen jokainen opiskelee itse lisää saamiensa materiaalien pohjalta.

Yrityksessä Z työntekijöitä motivoivat erilaiset asiat. Yksi kertoo rahan toimivan motivoitumisen lähteenä. Toinen taas tuntee motivoivana itse työn, kun saa olla ihmisten kanssa tekemisissä ja kolmas rahan sekä tyytyväiset asiakkaat. Rahaa motivoivana tekijänä pitävä myyjä ei pidä itse työtä kovinkaan antoisana. Työstään motivoitunut myyjä taas ei pidä palkkaa motivoivana, koska se tuntuu liian pieneltä. Motivaatiosta on puhuttu esimiehen kanssa kehityskeskusteluissa, mutta työntekijät eivät tunne keskusteluista olevan mitään hyötyä. Nähtävästi keskustelluille asioille ei siis tehdä mitään.

Päivittäistä ohjausta ja neuvontaa ei ole aina saatavilla, mutta kaikki työntekijät eivät sitä kaipaakaan. Apua he sanovat saavansa tarvittaessa toisiltaan eivätkä esimieheltään. Työntekijöiden mielestä kannustamisessa on myös parantamisen varaa. Osan mielestä kannustamistakin on, mutta yhden työntekijän mielestä kannustamisen sijaan esimies keljuilee ja vinoilee.

Kysymykseen avoimesta ilmapiiristä yksi työntekijä vastasi: ” *Välil on ja välil ei. Riippuu henkilöistä jotka kommunikoi*”. Avoin ilmapiiri toteutuu siis työntekijöiden kesken. Kommunikointi esimiehen kanssa on vaihtelevaa. Kommunikointia esimiehen kanssa kuvailtiin yksisuuntaiseksi virraksi. Työntekijöiden mielipiteitä ei oteta huomioon kovinkaan usein.

## **Yritys X**

Myös yrityksessä X työntekijöiden perehdyttämisessä on paljon parantamisen varaa. Työntekijät tuntevat, että varsinkin uudet työntekijät ovat jääneet esimiehiltä kokonaan perehdyttämättä, tai perehdyttäminen on hyvin puutteellista. Esimiehen sijaan työntekijät neuvovat ja perehdyttävät toisiaan. Yksi työntekijöistä on sitä mieltä, että yrityksessä odotetaan työntekijän perehdyttävän itse itsensä. Erilaisiin kampanjoihin perehdyttäminen ei myöskään toteudu toivotulla tavalla. Niistä tiedotetaan sähköpostilla, ja jokainen työntekijä tutustuu niihin itsenäisesti.

Kaikkia yrityksen X työntekijöitä motivoi raha, mutta sitä toivottaisiin enemmän. Muita motivaation lähteitä olivat työkaverit ja hyvä palaute asiakkailta. Kukaan työntekijöistä ei maininnut esimiestä ja hänen toimiaan motivoivina. Vain yksi

haastatelluista työntekijöistä sanoi esimiehen keskustelleen hänen kanssaan siitä, mikä työntekijää motivoi. Muiden kanssa näistä asioista ei ole keskusteltu.

Työntekijät tuntevat yleensä saavansa tarpeeksi päivittäistä ohjausta. Yksi työntekijä toivoo enemmän ohjausta ja neuvontaa. Hyvään suoritukseen kannustaminen jakaa mielipiteitä. Yhden työntekijän mukaan hyvään suoritukseen ei kannusteta ollenkaan, mutta muiden mielestä jonkinlaista kannustamista on olemassa. Kannustamisen sijaan hyvään suoritukseen on myös painostettu.

Yrityksessä X ollaan kuitenkin sitä mieltä, että ilmapiiri on melko avoin ja kaikki voivat sanoa mielipiteensä ääneen. Kommunikoivaan ilmapiiriin esimiehellä on suuri vaikutus. Yrityksessä X työntekijät tuntevat, että pystyvät sanomaan mielipiteensä myös esimiehelleen.

### **Yritys Y**

Yrityksessä Y työntekijät kokevat perehdytyksen tyydyttäväksi. Sen kuitenkin hoitavat lähinnä muut työntekijät eikä esimies. Yhden työntekijän mielestä uusien työntekijöiden perehdyttäminen häiritsee omaa työntekoa, tai omalta työltään ei aina ehdi neuvoa tarpeeksi. Myymäläpäällikkö opastaa kuitenkin tietokoneella tehtävissä asioissa. Kampanjoita varten myyjät saavat informaatiota sähköpostitse. Sähköposteihin saapuneet tiedotteet myös tulostetaan omaan kansioon, josta kaikki voivat ne vielä lukea. Kampanjoihin siis perehdytään itsenäisesti, mutta niihin liittyviä asioita käydään läpi myös palavereissa.

Kaikkia yrityksen Y työntekijöitä motivoi raha. Provisio-palkkaus motivoi hyvään suoritukseen. Onnistunut työ on mukava nähdä palkkakuitista. Muiksi motivaation lähteiksi mainittiin muun muassa hyvä palaute asiakkailta, sopivat työajat, työn vaihtelevuus ja työilmapiiri. Työntekijöiden mielestä asiakkaat tekevät jokaisesta päivästä erilaisen. Motivaatiosta ei kuitenkaan ole keskusteltu esimiehen kanssa. Yksi työntekijä toivoo, että tästäkin aiheesta käytäisiin kunnollinen keskustelu.



Päivittäistä ohjaamista työntekijät tuntevat saavansa tarpeeksi tarvittaessa. Kannustaminen hyvään suoritukseen toteutuu lähinnä työntekijöiden kesken. He kannustavat toisiaan hyviin kauppoihin. Esimiestasolta kannustamista ei oikeastaan tule.

Ilmapiiriä pidetään avoimena ja kommunikoivana. Varsinkin työntekijöiden kesken yhteishenkeä pidetään hyvänä. Esimiehenkin kanssa kommunikointi sujuu ja hänen kanssaan voidaan keskustella avoimesti. Yksi työntekijä toivoo enemmän mahdollisuuksia kommunikoida esimiehen kanssa.

#### **5.4 Pohdintaa päivittäisjohtamisesta**

Jokaisessa yrityksessä on parantamisen varaa perehdyttämisessä. Se jää helposti muiden työntekijöiden tehtäväksi. Tietysti itse työssä tulee tilanteita, joissa uusi työntekijä tarvitsee apua myös muilta työntekijöiltä. Kuitenkin päävastuu perehdyttämisellä ja yrityksen asioiden selvittämisellä on esimiehellä. Kun moni ihminen neuvoo, voi uusi työntekijä mennä sekaisin, koska jokaisella voi olla oma näkemyksensä asioista. Esimiehen tulee pitää huolta siitä, että kaikki työntekijät tietävät, kuinka yrityksessä toimitaan, jottei uudelle työntekijälle tule ongelmia kaikkien neuvoessa häntä eri tavalla.

Haastatteluissa kävi ilmi, että ihmiset motivoituvat hyvin erilaisista asioista. On tärkeää, että esimies ottaa selvää ja keskustelee aiheesta työntekijöiden kanssa. Motivoitunut työntekijä työskentelee monin verroin tehokkaammin kuin ei motivoitunut. Välttämättä kaikkia motivaation lähteitä työnantaja ei voi toteuttaa, mutta on tärkeää pyrkiä ymmärtämään työntekijää, ja toteuttaa mahdollisia asioita. Melkein kaikkia haastateltuja motivoi raha. On ymmärrettävää, että ihminen tekee töitä, jotta saa elätettyä itsensä ja perheensä. Rahaa toivottiin kuitenkin enemmän. Provisio-palkkaus toimii motivaationa joillekin. Tämä johtuu varmasti myös osittain tunteesta, että pystyy itse vaikuttamaan palkkansa suuruuteen, ja se motivoi myymään enemmän. Jos palkkaus on sama kaikille, parhaiten myyvä työntekijä ei välttämättä tunne samanlaista motivaatiota, koska kovalle työpanokselle ei anneta korviketta. Työnantajan kannattaa miettiä, mikä olisi paras vaihtoehto palkita hyvästä työstä kohdellen kuitenkin kaikkia oikeudenmukaisesti.

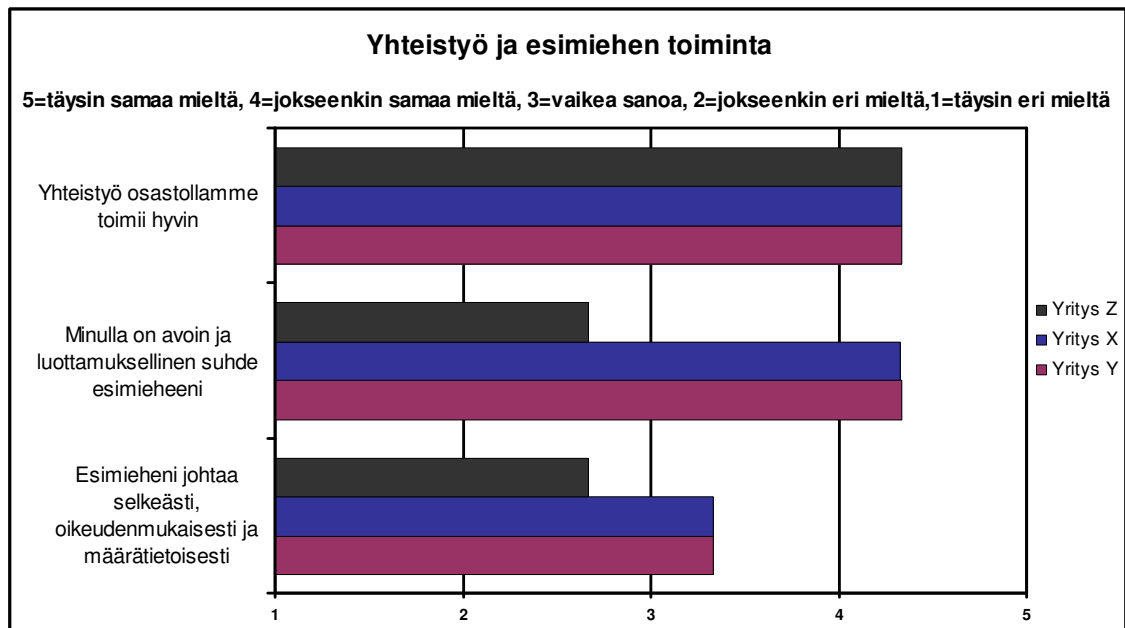
Motivoiva ilmapiiri on pitkälle kiinni työntekijöistä, koska he ovat tekemisissä toistensa kanssa päivittäin. Yrityksissä oltiinkin tyytyväisiä työkavereihin. Kuitenkin jännitteitä tunnettiin esimiehen ja työntekijöiden välillä. On selvää, että esimiehelle kuuluvat tietyt tehtävät, ja hänellä on tietty asema työyhteisössä. Siitä huolimatta hyvän esimiehen piirteisiin kuuluu ymmärtäväisyys, kommunikointikyvyt ja mielenkiinto työntekijöiden hyvinvointiin. Avoin ja helposti lähestyttävä esimies antaa hyvät mahdollisuudet viihtyisälle työympäristölle.

Kaikissa yrityksissä oltiin melko tyytyväisiä päivittäiseen ohjaamiseen. Kuitenkin kannustamisessa nähtiin puutteita. Kannustaminen on tärkeä osa esimiehen päivittäistä johtamista ja ohjaamista. Ei riitä, että esimies neuvoo, kuinka jokin asia tehdään. Hänen on myös innostettava ja kannustettava työntekijää yrittämään parhaansa. Kahdessa yrityksessä kannustamisen sijaan koettiin, että esimies naljailee ja puhuu alentavaan sävyyn. Työntekijät käyttivät termiä negatiivinen kannustaminen. Kannustamisessa käytetään kannustimia. Liisa Björklund (2008) kuvaa tutkimuksessaan kannustimia seuraavasti:

*Positiiviset kannustimet ovat toimijan kannalta myönteisiä ja ne toteuttavat toimijan omaa hyvää. Positiivinen kannustin synnyttää oikeuden palkkion tai etuuden saamiseen tai johonkin muuhun toiminnan suorittamista myönteisesti tukevaan houkuttimeen. Negatiivinen kannustin puolestaan uhkaa jonkin oikeuden tai saavutetun edun menettämisellä.*

Esimiehen tulisi pyrkiä positiivisten kannustimien käyttöön. Painostamisen sijaan esimiehen tulee rohkaista työntekijöitään. Kannustimien ei välttämättä tarvitse olla suuria rahasummia. Työntekijälle voi riittää, että hän tuntee olevansa arvostettu ja saa sanallista kiitosta. Myyntialalla raha toimii kuitenkin usein kannustimena hyvälle suoritukselle. Palkitsemisosiossa kerrotaan enemmän taloudellisesta ja ei-taloudellisesta palkitsemisesta. Päivittäisjohtamisessa kannustaminen on lähinnä sanallista rohkaisua ja hyvän hengen luomista. Yrityksessä hyvään suoritukseen kannustaminen ja motivaation ohjaaminen ovat tärkeitä asioita pyrkimyksissä parempiin suorituksiin ja toimivaan työyhteisöön.

Seuraavassa kaaviossa on kuvattu yrityksistä saatuja tuloksia esimiehen toiminnasta ja yhteistyöstä.



Kaavio 1 Yhteistyö ja esimiehen toiminta

Kuten kaaviosta näkyy, työntekijät ovat tyytyväisiä yhteistyöhön työpaikallaan. Haastattelussa tarkentui tämän olevan yhteistyötä juuri työntekijöiden kesken. Työkavereita pidetään mukavina, ja heidän kanssaan työskentely on miellyttävää. Esimiehen kanssa keskustelemista pidetään joskus vaikeana. Se näkyy myös kyselylomakkeen kysymyksessä suhteesta esimieheen. Varsinkin Yrityksessä Z suhdetta esimieheen ei nähdä kovin avoimena ja luottamuksellisena. Kahdessa muussa yrityksessä suhde esimieheen nähdään melko hyvänä. Esimiehen tulee luoda luottamuksellinen ilmapiiri työyhteisöön.

Kommunikointi työntekijöiden kanssa on hyvin tärkeää, jotta turhilta väärinkäsityksiltä ja epä tietoisuudelta vältyttäisiin. Vaikka esimiehellä on oma roolinsa, ei hänen kannata nostaa itseään liian korkealle muista työntekijöistä. Voi olla vaikeaa tasapainoilla johtajuuden ja kaveruuden välillä. Esimiehen tulee kuitenkin sopeutua eri tilanteisiin ja käyttäytyä niiden mukaan. Luottamuksellisen ja avoimen suhteen luominen alaisiin ei välttämättä tapahdu yhdessä yössä. Siihen on kuitenkin pyrittävä, jos haluaa saada kaiken potentiaalin käyttöön työyhteisöstä. Nykypäivänä inhimillisyys on tärkeää.

Työntekijät tulee nähdä arvokkaana voimavarana, eikä heitä voi kohdella kuin robotteja.

Esimiehen johtamistavoista kysyttäessä saatiin heikoimmat vastaukset jälleen Yrityksestä Z. Siellä esimies ei johda työntekijöiden mukaan kovin selkeästi, oikeudenmukaisesti ja määrätietoisesti. Muissakin yrityksissä joillain oli vaikeuksia vastata kysymykseen. Esimiehen tulee johtaa selkeästi, jotta alaisten ei tarvitse arvuutella, miten asiat ovat. Esimiehen tulee myös varmistaa, että kaikki työntekijät ovat tietoisia yrityksen asioista. Kaikkia työntekijöitä tulee kohdella oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Esimiehen tulee olla paikalla tarvittaessa ja näyttää alaisille, että häntä kiinnostaa yrityksen toiminta. Hän on kuitenkin vastuussa siitä, mitä yrityksessä tapahtuu.

## **6 Palkitseminen**

Palkitseminen voidaan nähdä vaihtosuhteena, jossa työntekijä antaa organisaatiolle työpanoksensa ja organisaatio antaa työntekijälle vastineeksi hänelle merkityksellisiä asioita. Palkka on tärkeä osa palkitsemista, mutta palkitseminen on paljon muutakin kuin pelkkä palkka. (Rantamäki, Kauhanen, Kolari 2006, 15.) Eri ihmisiä motivoivat eri asiat. Yhdelle hyvä rahallinen korvaus tehdystä työstä voi olla tärkeintä, kun taas toinen arvostaa enemmän esimerkiksi mielenkiintoisia tehtäviä ja mahdollisuutta kehittyä. (Tanskanen 2010, 9 – 10.)

### **6.1 Palkitseminen osana strategiaa**

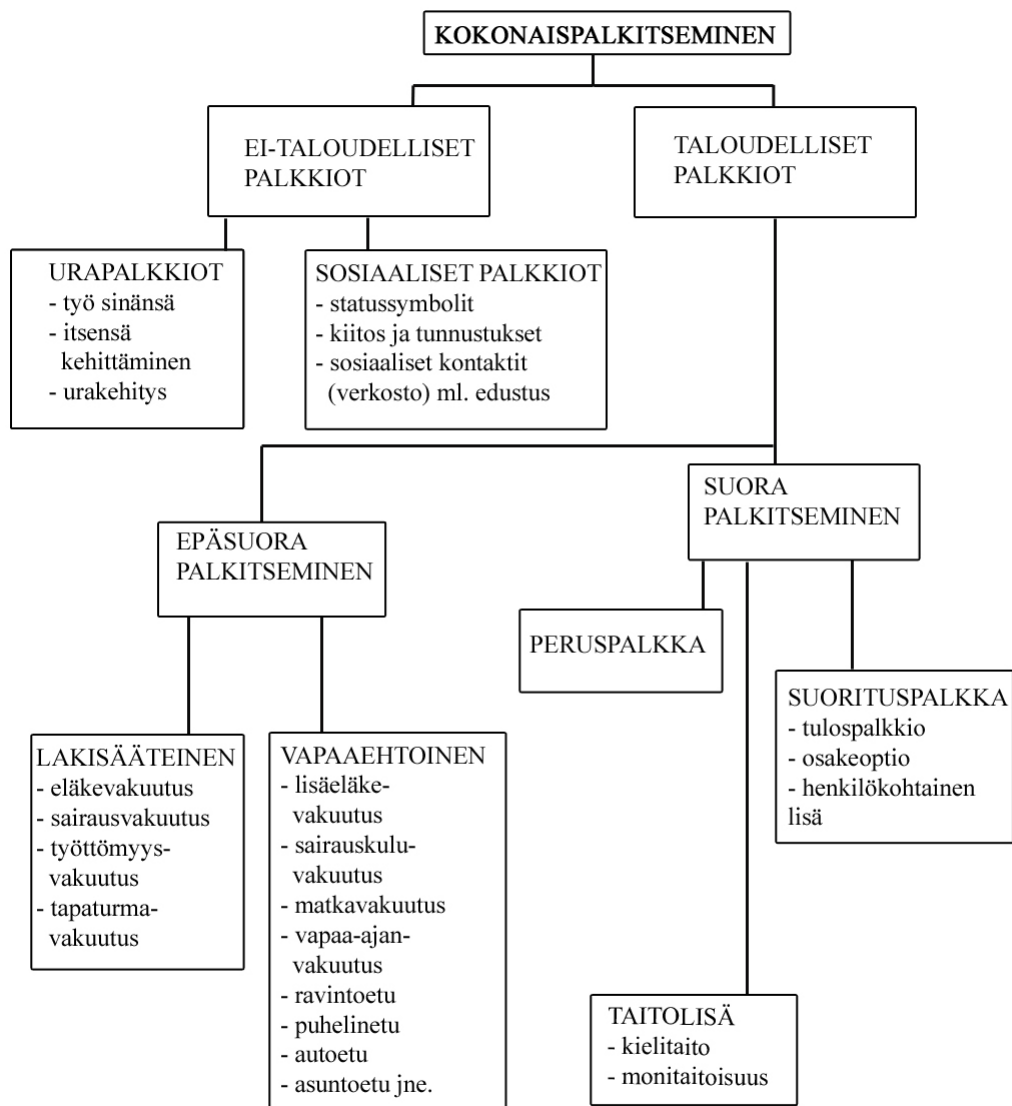
Palkitsemisella tavoitellaan aina tuottavuuden kasvua, joten esimiehien tulisi tuntee alaisensa ja tietää mikä juuri heitä motivoi. Palkitseminen tulisikin nähdä johtamisen välineenä, jolla on tarkoitus paitsi motivoida työntekijöitä, myös houkutella uusia työntekijöitä yritykseen. Palkka ja edut toimivat lähtökohtana, mutta myös työn sisältö, tapa toimia ja mahdollisuus kehittyä voivat olla ratkaisevia tekijöitä. Etenkin nuoremmat työntekijät kiinnittävät myös huomiota organisaation imagoon. Huippuosaaajat hakeutuvat työpaikkoihin, joilla on hyvä maine, ja joiden palkitsemisjärjestelmät ovat hyvät. (Rantamäki ym. 2006, 35; Tanskanen 2010, 9 – 10.)

Palkitsemisen tulisi aina perustua strategiaan. Palkitsemisstrategiassa tulisi ottaa kantaa ainakin siihen, millaisista asioista halutaan palkita, minkä tason tuloksista halutaan palkita ja miten palkkio jaetaan henkilöiden kesken. Palkitseminen on mahdollista paitsi taloudellisten mittareiden, myös esimerkiksi asiakastyytyväisyyden tai laadun perusteella. Palkitseminen voi olla henkilökohtaista, mutta nykyisin kuitenkin usein tiimi-, osasto- tai ryhmätaso on tarkoituksenmukaisempi. Isot organisaatiot voivat palkita myös yksikkö-, yritys- tai konsernitasoilla. Palkitsemisessa on myös syytä ottaa huomioon, kuinka palkkio jaetaan organisaation omien arvojen mukaisesti. (Kauhanen 2010, 88 – 90.)

## **6.2 Kokonaispalkitseminen**

*Palkitsemisjärjestelmät ovat henkilöstötyön tehokkain mahdollinen työväline*  
(Hakonen 2009, 220).

Jokaisen organisaation tulisi löytää omalta kannaltaan tärkeimmät aineellisen ja aineettoman palkitsemisen keinot. Kuviossa 6 on esitelty kattavasti palkitsemisen eri ulottuvuuksia.



Kuvio 6 Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2006, 110.)

Kuten kuviosta 6 käy ilmi, on olemassa hyvin erilaisia tapoja palkita. Palkitseminen voi olla taloudellista tai ei-taloudellista. Taloudelliset palkitsemiskeinot jaetaan myös suoraan ja epäsuoraan. Osa palkitsemiskeinoista on myös lakisääteisiä.

### 6.2.1 Taloudellinen palkitseminen

Taloudellisella palkitsemisella voidaan houkutella potentiaalisia työntekijöitä, pitää hyvät työntekijät organisaatiossa, saada kilpailuetua, lisätä tuottavuutta,

tukea organisaation strategisia tavoitteita sekä vahvistaa ja määrittää organisaation rakennetta. Taloudellinen palkitseminen voidaan jakaa suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. (Kauhanen 2006, 111.)

Suoralla palkitsemisella tarkoitetaan palkkaa ja palkkioita kuten tulospalkkioita tai optioita. (Kauhanen 2006, 111). Ylivoimaisesti yleisin suoran palkitsemisen muoto on ajan perusteella maksettava palkka. Työntekijöille maksetaan useimmiten tuntipalkkaa ja toimihenkilöille kuukausipalkkaa. Suomessa on 2000-luvulla siirrytty useilla aloilla palkkausjärjestelmiin, joissa palkka määräytyy työn vaativuuden ja henkilökohtaisen osaamisen perusteella. Näiden lisäksi monilla yrityksillä on käytössä tulos- tai kannustinpalkkausjärjestelmä. Myös erilaiset taitolisät, kuten esimerkiksi kielilisä ovat mahdollisia. (Kauhanen 2010, 106.)

Epäsuoralla palkitsemisella tarkoitetaan sellaisia etuja, jotka työntekijä saa palkan päälle ja joilla on selvästi taloudellinen arvo. Epäsuoraksi palkitsemiseksi luetaan muun muassa ravinto-, puhelin-, auto- ja asuntoetu. Näiden lisäksi on olemassa lukematon määrä erilaisia muita etuja, kuten mahdollisuus käyttää vapaa-ajan harrastus- ja liikuntamahdollisuuksia, henkilöstöalennus organisaation tuotteista ja palveluista ja täydennyskoulutusta. (Kauhanen 2006, 111.)

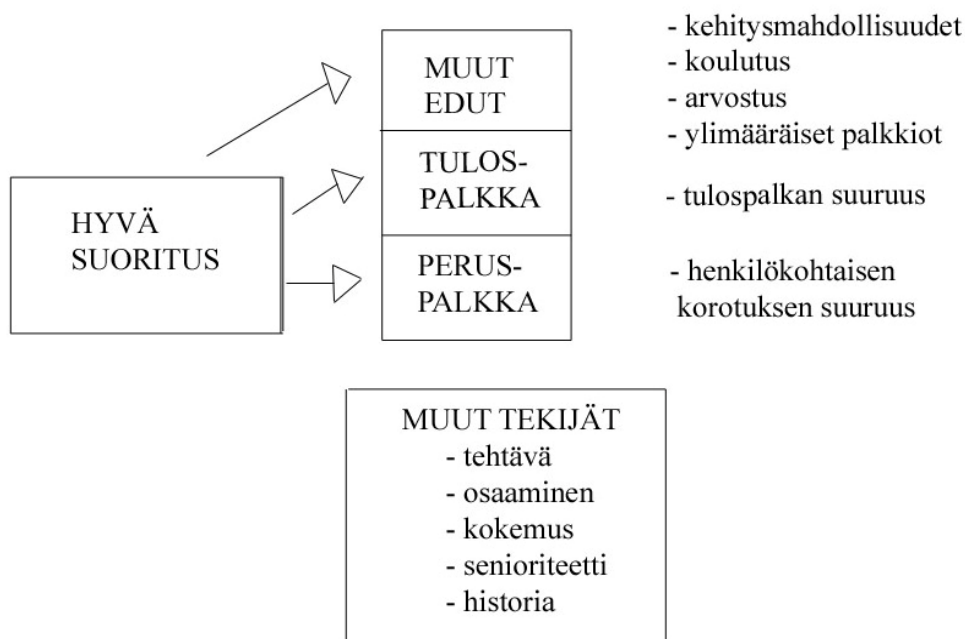
### **6.2.2 Ei-taloudellinen palkitseminen**

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun opettaja Juhani Kauhanen jakaa ei-taloudellisen eli aineettoman palkitsemisen kahteen osaan: urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioilla tarkoitetaan esimerkiksi mahdollisuutta edetä uralla ja kehittää itseään. Joillekin työ itsessään voi olla palkitsevaa.

Sosiaalisilla palkkioilla taas tarkoitetaan esimerkiksi hyvää palautetta tai statussymboleita, kuten toiminimikettä tai työpisteen kokoa. (Kauhanen 2006, 111.)

### 6.3 Palkitseminen osana suorituksen johtamista

Palkitsemisen kytkeminen suorituksen johtamiseen ei ole aina helppoa. TKK:n työ- ja organisaatiopsykologian professori Matti Vartiainen mukaan tulisi lähteä liikkeelle tarkastelemalla työn sisältöä ja prosessia sekä sitä, mikä työssä on keskeistä ja mitä sillä tavoitellaan. Hyvässä järjestelmässä suorituksen pitäisi vaikuttaa selvästi palkkaukseen, ja hyvästä suorituksesta tulisi palkita paremmin kuin keskinkertaisesta. Huonoa suoritusta ei tulisi sallia pidemmän päälle ollenkaan. Hyvästä ja erinomaisesta suorituksesta tulisi palkita reilusti, jolloin työntekijälle syntyy kuva, että hän voi omalla toiminnallaan vaikuttaa samaansa palkkioon. (Sydänmaanlakka 2001, 110 – 111; Tanskanen 2010, 10; Kauhanen 2010, 89.) On kuitenkin otettava huomioon, että ihmisillä on vaihtelevia käsityksiä siitä, mikä on normaali suoritus. Toisen hyvä suoritus voi olla toiselle keskinkertainen. (Rantamäki ym. 2006, 114.) Kuviossa 7 on esitelty hyvän suorituksen vaikutusta palkitsemiseen.



Kuvio 7 Hyvän suorituksen vaikutus palkitsemiseen (Sydänmaanlakka 2001, 111.)

Kuten kuviosta 7 näkyy, hyvästä suorituksesta voi palkita useilla eri tavoilla. Peruspalkan henkilökohtaisen korotuksen lisäksi hyvästä suorituksesta voidaan



palkita tulospalkalla tai muilla etuuksilla. Myös muut tekijät kuten tehtävä ja osaaminen vaikuttavat palkitsemiseen.

Yrityksen tulee asettaa strategiansa pohjalta selvät tavoitteet, joiden saavuttamisesta palkitaan. Yrityksellä tulee olla myös sopivat mittarit, joilla tavoitteiden saavuttamista seurataan. Ihmiset panostavat enemmän niihin asioihin, joita he tietävät mitattavan. Suoritukset, joista palkitaan, voivat olla hyvin erilaisia sen mukaan, millaiset suoritukset yritys näkee palkitsemisen arvoisina. (Rantamäki ym. 2006, 99 – 102.) Ne voivat liittyä esimerkiksi taloudellisiin, määrällisiin, laadullisiin ja tehokkuuteen liittyviin tavoitteisiin sekä kehitystoimenpiteisiin. Taloudelliset tavoitteet ovat esimerkiksi katteeseen tai kokonaisyntiin liittyviä. Määrällisiä tavoitteita käytetään esimerkiksi teollisuudessa mitattaessa kappalemäärää tai tuotoksen painoa. Laatua mitataan esimerkiksi asiakastyytyvyyden perusteella ja tehokkuutta verrataan yleensä aikaisempiin tehokkuuslukuihin. Myös kehitystoimenpiteistä voidaan palkita. (Kauhanen 2006, 125 - 126.)

#### **6.4 Palkitseminen kohdeyrityksissä**

##### **Yritys Z**

Yritys Z:ssä työntekijän palkka koostuu pohjapalkasta ja provisiosta. Provisiota maksetaan tietty prosentti toteutuneesta nettokatteesta. Tältä osin suorituksen johtamisen periaatteet siis toteutuvat, koska hyvästä suorituksesta palkitaan paremmin kuin huonosta tai keskinkertaisesta. Palkitseminen yrityksessä Z on kuitenkin pääasiassa rahallista. Eriyisen hyvästä suorituksesta on myös palkittu erikseen esimerkiksi lahjakortilla, illallisella tai pullakahveilla. Palkinto voi olla henkilökohtainen tai kaikille yhteinen. Yritys Z myös kouluttaa työntekijöitään. Haastatellut kertoivat, että heille on pidetty paitsi tuotekoulutuksia, myös myyntikoulutusta. Kaksi haastatelluista näkee työn itsessään palkitsevana. Kukaan haastatelluista ei kaipaa mahdollisuutta edetä urallaan.

Kaikki haastatellut toivovat enemmän palkitsemista. Esiin nousi etenkin sanallisen positiivisen palautteen vähyys.

*"Pitäs ehdottomasti olla enemmän. Oon tottunu muissa työpaikoissa et on paljon paremmin hoidettu tää."*

Haastateltujen mukaan epäasiallista ja negatiivista palautetta saa suhteessa liian paljon, ja sitä annetaan välillä asiakkaiden ja työtovereiden kuullen.

### **Yritys X**

Yritys X:ssä palkka koostuu pohjapalkasta ja kaikille tulevasta bonuksesta, mikäli liikkeen myynti ylittää sovitut rajat. Tämä on nykyään yleisin palkkaustapa myynti- ja markkinointitoissa. Vuonna 2009 tämän alan ammattilaisista 47 % oli pohjapalkkaan ja bonukseen perustuvan palkkauksen piirissä (Kaartinen 2009). Yritys X:ssä erityisen hyvästä suorituksesta ei palkita järjestelmällisesti, mutta joskus palkkioksi saa esimerkiksi virvokkeita. Työntekijöillä on myös ateriaetu, jolla he saavat työpaikan läheisistä lounasravintoloista lounaan listahintaa halvemmalla. Yritys X:n koulutukset ovat haastateltujen mukaan lähinnä liikkeessä tapahtuvia tuotekoulutuksia.

Haastatellut kaipaavat enemmän suoritukseen sidottua palkitsemistapaa. Yksi haastatelluista on myös vahvasti sitä mieltä, että koko liikkeen yhteinen bonus ei ole reilu niitä kohtaan, jotka myyvät joka kuukausi enemmän kuin muut. Kaksi muuta haastateltua eivät näe tässä mitään ongelmaa, vaan olivat päinvastoin sitä mieltä, että nykyinen palkitsemisjärjestelmä kohtelee tasapuolisesti kaikkia työntekijöitä.

Myös Yritys X:ssä positiivisen palautteen vähyys nousi esiin haastatteluissa. Se ei ole mitenkään eriskummallista, sillä aiheesta tehtyjen tutkimusten mukaan positiivista palautetta ei anneta niin paljon, kuin työntekijät sitä toivoisivat. (Lähteenmäki 2009.)

### **Yritys Y**

Kuten Yritys Z:ssä, myös Yritys Y:ssä palkka koostuu pohjapalkasta ja provisiosta, joka maksetaan toteutuneesta myyntikatteesta. Haastateltujen mielestä suorituksen tuleekin vaikuttaa palkkaukseen. Provisiopalkan lisäksi yrityksellä on käynnissä lähes koko ajan myyntikilpailuja, joissa hyvin menestyvät saavat esimerkiksi tuotepalkintoja tai lahjakortteja. Näiden lisäksi haastatellut eivät osaa nimetä muita palkitsemiskeinoja. He kaipaavat yritykseltä ainoastaan enemmän rahallista palkitsemista. Sen sijaan

tavarantoimittajat voisivat yhden haastatellun mielestä palkita avokätisemmin hyvästä suorituksesta. Yritys Y:n työntekijöille pidetään tuotekoulutuksia paitsi omassa liikkeessä, myös joskus valmistajien tehtailla kotimaassa tai jopa ulkomailla.

Kuten kahdessa muussakin yrityksessä, myös Yrityksessä Y työntekijät kaipaavat enemmän palautetta esimieheltään.

*”Se tietenki on pikkasen niin ja näin iha rehellisesti sanottuna. Ehkä paikallistasolla ihan hirveesti en saa palautetta. Siis kehujaan. Kyllä palautetta tuota tietenki tulee. Negatiivista joskus mutta harvemmin, mutta palaute on jääny vähän.”*

Yksi kolmesta haastatellusta työntekijästä on kuitenkin sitä mieltä, että hän saa tarpeeksi palautetta esimieheltään. Hänen mielestään myös positiivisen palautteen määrä on sopiva.

## **6.5 Pohdintaa palkitsemisesta**

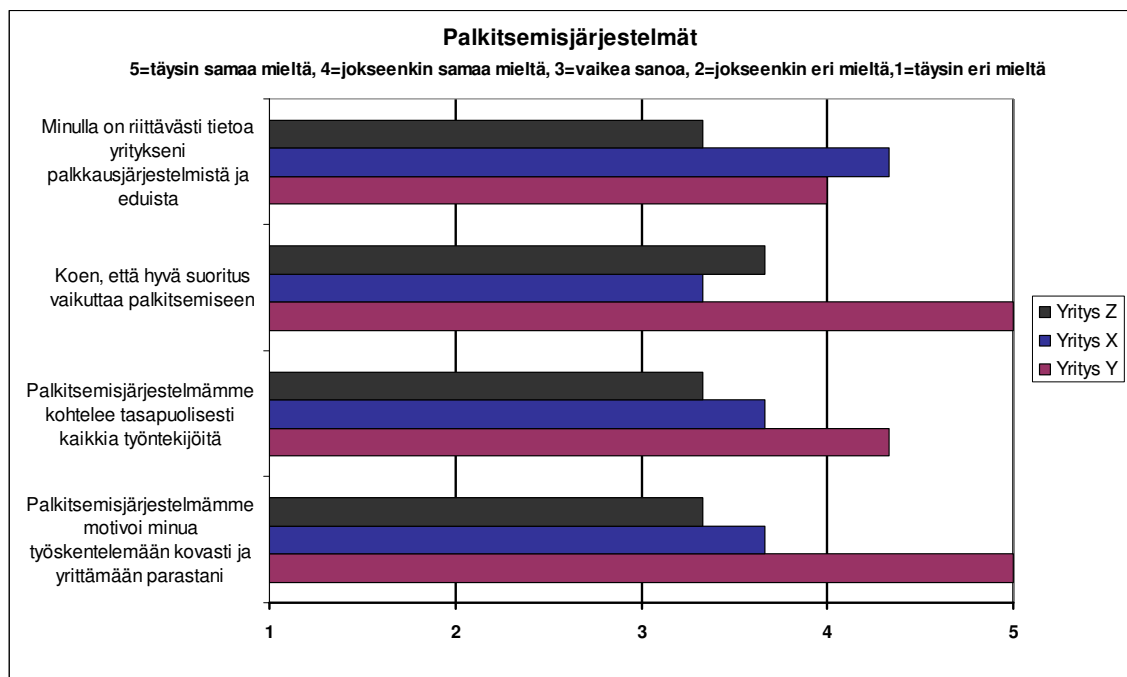
Palkitseminen voi olla erittäin moniulotteista. Kuten teoriaosuudessa on kerrottu, palkitseminen voi olla suoraa tai epäsuoraa, taloudellista tai eitaloudellista. Vain mielikuvitus on rajana erilaisten palkitsemismuotojen keksimisessä. Tärkeää on, että esimiehet palkitsevat alaisiaan hyvistä suorituksista ja ohjaavat rakentavalla palautteella alaisiaan parempiin suorituksiin.

Esimiehen tulisi keskustella alaistensa kanssa siitä, millaisia palkitsemisen muotoja he arvostavat. Näin palkitsemisjärjestelmästä saadaan kehitettyä sellainen, että se palvelee mahdollisimman hyvin kyseisen yrityksen tarpeita. Yksinkertaistettuna on turhaa palkita pullaa vihaavaa työntekijää pullakahveilla.

Työntekijät eivät välttämättä itse ymmärrä, mitkä kaikki yrityksen toimet ovat palkitsemista. Yrityksessä esimerkiksi työaikojen vapaa sopiminen työntekijöiden kesken tai täydennyskoulutukset voidaan nähdä palkitsemisen muotona, mutta työntekijät tuskin pitävät niitä palkitsemisena. Samalla kun työntekijöiden kanssa keskustellaan heidän arvostamistaan palkitsemismuodoista, voi myös kertoa, mitä kaikkea yritys näkee palkitsemisena. Tämä auttaa molempia osapuolia ymmärtämään toisiaan.

Huonekalualalla on yleisesti käytössä pohjapalkkaan ja provisioon perustuva palkkaus, mutta provisio ei välttämättä itsessään ole riittävä palkitsemiskeino. Yksi mahdollisuus voisi olla palkitseminen erikseen esimerkiksi, mikäli myyjän tulos ylittää hänelle asetetut tavoitteet tai mikäli myyjän kuukausimyynti on parantunut edellisestä vuodesta. Myös yksittäisestä loistavasta suorituksesta, vaikkapa kuukauden parhaasta päivämyynnistä tai tietyn rajan ylittävstä päivämyynnistä voitaisiin palkita erikseen. Tällainen palkitseminen saattaa parhaassa tapauksessa innostaa työntekijöitä entistä parempiin suorituksiin, eikä se maksa yritykselle mitään, mikäli työntekijät eivät pääse asetettuihin rajoihin. Rajojen pitää kuitenkin olla mahdolliset saavuttaa.

Seuraavassa kaaviossa on syvennytty yritysten palkitsemisjärjestelmiin neljän kysymyksen pohjalta.



Kaavio 2 Palkitsemisjärjestelmät

Kuten kaaviosta näkyy, Yritys Y:n työntekijät ovat tyytyväisimpiä palkitsemisjärjestelmäänsä. Heidän mielestään palkitsemisjärjestelmä on tasapuolinen, motivoi heitä hyvään suoritukseen ja palkitsee hyvästä suorituksesta. He eivät kuitenkaan tiedä kaikkea yrityksen

palkkausjärjestelmästä ja eduista. Yritys X ja Yritys Z saivat työntekijöiltään huonommat pisteet.

Yritys Z:n työntekijöiden mielestä heidän palkitsemisjärjestelmänsä ei ole kovin tasapuolinen, eikä se motivoi erityisen hyvin yrittämään parastaan. Hyvä suoritus kuitenkin vaikuttaa palkitsemiseen. Yritys Z:n työntekijöillä on myös muihin verrattuna vähiten tietoa yrityksensä palkitsemisjärjestelmästä ja eduista.

Yritys X:n työntekijöillä on taas haastatelluista eniten tietoa yrityksen palkitsemisjärjestelmästä ja eduista. Heidän mielestään järjestelmä voisi motivoida enemmän ja kohdella työntekijöitä tasapuolisemmin. Tulos on kuitenkin yllättävän hyvä ottaen huomioon, että Yritys X on ainoa, jonka palkkaus perustuu pohjapalkkaan ja yhteiseen bonukseen. Hyvä suoritus ei kuitenkaan vaikuta Yritys X:n vastaajien mielestä yhtä paljon palkitsemiseen kuin kahden muun yrityksen vastaajien.

Yritys Y:ssä palkitseminen näyttää siis haastattelujen ja kyselyn perusteella olevan kunnossa. Sen sijaan Yritys X:ssä ja Yritys Z:ssä tulisi miettiä palkitsemista ja kenties keskustella siitä työntekijöiden kanssa. Kaikkia ei voi tietenkään aina miellyttää, mutta parannettavaa näyttää olevan. Palkitsemisjärjestelmiä tulisi ainakin kehittää niin, että ne ovat tasapuolisia kaikille työntekijöille. Yritys Z:n työntekijöille tulisi kertoa paremmin heidän oman yrityksensä palkkausjärjestelmistä ja eduista. Yritys X:ssä taas voitaisiin myös miettiä henkilökohtaisen bonuksen mahdollisuutta koko liikkeen myynnistä tulevan yhteisen bonuksen rinnalle. Näin saataisiin myös aina keskiarvoa paremmin myyviä myyjiä motivoitua parempiin suorituksiin.

Rahallisen ja materiaalisen palkitsemisen lisäksi myös palaute on tärkeää. Kaikissa yrityksissä on parannettavaa palautteen antamisessa. Vastauksissa on yritysten sisällä suuria vaihteluita. Toiset ihmiset tuntevat vähäisemmän palautteen riittävänä kuin toiset, eivätkä esimiehet välttämättä anna palautetta tasapuolisesti kaikille.

Kaikkien kohdeyritysten tulisi siis miettiä palautteen antamista. Palautteen olisi hyvä olla suoraa, ja sitä tulisi antaa paljon. Positiivista palautetta pitäisi aina

antaa enemmän kuin rakentavaa, ja rakentava palaute tulisi aina antaa kahden kesken, ellei se koske koko ryhmää. Esimiehen tulisi keskustella alaistensa kanssa, haluavatko nämä, että positiivinen palaute annetaan kaikkien kuullen vai henkilökohtaisesti. Kaikki eivät välttämättä pidä siitä, että heitä keuhataan ihmisten edessä.

Positiivinen palaute on esimiehelle helppo keino kannustaa työntekijöitään parempiin suorituksiin. Aina ei tarvita rahallisia kannustimia, pelkkä kiitos hyvin tehdystä työstä voi riittää. Oikein annettulla rakentavalla palautteella taas voidaan korjata työntekijöiden toimintaa parempaan suuntaan. Rakentava palaute ei koskaan saisi kohdistua henkilöön, vaan asiaan. Se tulisi myös antaa siten, että palautteen vastaanottajalle jää tilanteesta positiivinen tai ainakin neutraali kuva. Tämä on erittäin vaikeaa ja saattaa olla yksi syy siihen, miksi palautetta annetaan Suomessa niin vähän. Palautteen antaminen kuitenkin kannattaa, ja sitä voi harjoitella. Esimiehen tulee myös osata itse ottaa vastaan palautetta. Kaikkia hyödyttää, mikäli yrityksessä on avoin ja kommunikoiava ilmapiiri, jossa palautetta voidaan antaa sekä ylös- että alaspäin.

Kiinnostavana yksityiskohtana kohdeyrityksissä oli useita työntekijöitä, jotka olivat työskennelleet yrityksessä pidempään kuin esimiehensä. Myös he toivat haastattelussa esille, että kaipaavat enemmän palautetta.

## 7 Päätelmät

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka suorituksen johtamisen periaatteet toteutuvat lappeenrantalaisissa huonekaluliikkeissä. Tutkimuksen kohteena oli kolme huonekaluliikettä. Jokaisesta liikkeestä haastateltiin kolme työntekijää ja myymäläpäällikköä.

Huonekalumyynnissä myyjä on ratkaisevassa asemassa siihen, syntyykö kauppa vai ei. Tilanne on täysin erilainen esimerkiksi päivittäistavarakauppaan verrattuna. Esimiehellä on merkittävä rooli työyhteisön toimivuudessa. Oikealla johtamisella saadaan luotua tilanne, jossa työntekijät ovat osaavia, motivoituneita ja tehokkaita. Huono johtaminen, esimerkiksi liika kontrollointi tappaa motivaation eikä tulosta synny.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että suorituksen johtaminen toteutuu tutkimuksessa mukana olleissa yrityksissä vain osittain. Jokaisessa yrityksessä on parantamisen varaa jollain osa-alueella. Eniten parannettavaa on yritysten visioiden, arvojen ja tavoitteiden tietämisessä. Niillä ei ole merkitystä, jolleivät työntekijät tiedä niitä. Visio, arvot ja tavoitteet jäävät liian usein pelkästään kahvihuoneen seinällä oleviksi korulauseiksi. Jos työntekijät saadaan sisälle yrityksen arvomaailmaan ja jos heidät saadaan toteuttamaan yrityksen visiota, työstä tulee merkityksellisempää kuin pelkkä palkan takia töissä käyminen.

Paljon parannettavaa on myös suunnittelu- ja kehityskeskusteluissa, perehdyttämisessä sekä palautteen antamisessa. Suunnittelu- ja kehityskeskusteluja ei joko käydä ollenkaan, tai ne ovat huonosti organisoituja ja siten tehottomia. Hyvin valmisteltuja keskusteluja tulisi käydä säännöllisesti, jotta molemmat osapuolet olisivat tietoisia toistensa ajatuksista. Perehdyttäminen on liikkeissä jätetty liikaa työntekijöiden vastuulle. Palautetta, ja etenkin positiivista palautetta annetaan yleensäkin aivan liian vähän. Tutkimuksessa mukana olleet yritykset eivät ole tässä suhteessa mitenkään poikkeavia. Osittain palautteen vähyyteen voi vaikuttaa suomalainen kulttuuri, mutta se ei enää nykyään käy selitykseksi. Palautetta on pakko antaa, jos alaiset halutaan pitää tyytyväisinä.

Kohdeyritysten työntekijöiden palkitsemisessa on myös parantamisen varaa. Osa haastatelluista toivoi monipuolisempaa palkitsemista. Huonekaluliikkeissä usein käytössä oleva provisiopalkkaus on hyvä suoritukseen perustuva palkkauksen muoto. Palkitseminen voi kuitenkin olla paljon monitahoisempaa ja huippusuorituksista pitäisi palkita huomattavasti paremmin kuin keskinkertaisista suorituksista. Työntekijöiden kanssa tulisi keskustella siitä, mitkä palkitsemismuodot heidän mielestään ovat heille sopivia.

Positiivista oli, että suurin osa haastatelluista näkee työnsä haasteellisena. He myös tuntevat voivansa vaikuttaa omaan työskentelyynsä. Vaikuttamismahdollisuudet tekevät työstä merkityksellisempää. Yhteistyön toimivuutta keuhuttiin, joskin kahdessa liikkeessä yhteistyö esimiehen kanssa ei toimi niin hyvin kuin työntekijöiden välillä.

Tutkimuksessa esiin nousseet asiat olivat pääosin odotettavissa. Harvoin missään työyhteisössä kaikki tapahtuu oppikirjojen mukaan. Yllättävää oli, kuinka rehellisesti osa työntekijöistä uskalsi vastata ja ilmaista oman mielipiteensä. Yllätyimme myös siitä, kuinka huonosti haastatellut tiesivät yrityksensä vision, arvot ja tavoitteet. Haastattelutilanne voi tuntua jännittävältä joistain henkilöistä, ja se voi osaltaan vaikeuttaa kysymyksiin vastaamista. Edellä mainittujen asioiden olematon tietämys oli kuitenkin yllätys.

Mielestämme tutkimuksen tuloksia voi pitää luotettavina, sillä tutkittavana ollut joukko edustaa merkittävää osaa tutkittavana olleiden liikkeiden henkilökunnasta. Tulokset eivät ole kuitenkaan yleistettävissä, ne kertovat vain tutkittavana olleista yrityksistä.

Opinnäytetyön tekeminen sujui pääosin hyvin. Aluksi parityöskentely mietitytti, mutta kaikki sujui loppujen lopuksi ongelmitta. Työtä helpotti, kun pystyi vaihtamaan ajatuksia ja hyödyntämään molempien vahvuuksia. Työtä tehtiin pätkissä, ja välillä kirjoittamisessa oli pitkiäkin taukoja. Tämä johtui osittain siitä, että aikataulujen sopiminen tutkimuksessa mukana olleiden yritysten kanssa tuotti vaikeuksia. Yhteistyö yritysten kanssa sujui hyvin, kun sopivat aikataulut löytyivät.



Kyselylomake onnistui. Haastattelun kysymykset sen sijaan olisivat kaivanneet vielä vähän hiomista. Parannettavaa oli ainakin kysymyksien järjestyksessä. Olisimme voineet tehdä testihaastattelun, sillä lisäkysymyksiä heräsi enemmän haastattelujen edetessä. Myös haastattelutekniikka parani loppua kohti, ja valmistellut kysymykset toimivat ainoastaan haastattelun runkona.

Opinnäytetyöstä on varmasti hyötyä mukana olleille yrityksille. Myymäläpäälliköt voivat ottaa vinkkejä, joilla parantaa toimintaansa. Työstä on myös suuri hyöty meille itsellemme tulevia töitä ajatellen. Huomasimme tutkimuksessa naisten vastausten olevan positiivisempia kuin miesten vastaukset. He vaikuttivat olevan tyytyväisempiä työhönsä. Tämä oli mielenkiintoinen huomio, mutta tämän tutkimuksen avulla emme pysty selittämään ilmiötä. Tätä asiaa voisi myöhemmin tutkia.

## **Kuviot**

Kuvio 1 Myyjän rooleja, s. 7

Kuvio 2 Kolme keskustelua, s. 22

Kuvio 3 Suunnittelu- ja kehityskeskustelun sisältö, s. 23

Kuvio 4 Kehityskeskustelun ongelmia, s. 25

Kuvio 5 Esimiehen päivittäisiä tehtäviä, s. 29

Kuvio 6 Kokonaispalkitseminen, s. 38

Kuvio 7 Hyvän suorituksen vaikutus palkitsemiseen, s. 40

## **Kaaviot**

Kaavio 1 Yhteistyö ja esimiehen toiminta, s. 35

Kaavio 2 Palkitsemisjärjestelmät, s. 44

## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WSOY.

Alanen, V, Mälkiä, T & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Björklund, L. 2008. Kannustaminen ja moraalit. Kannustamisen idea suomalaisessa yhteiskuntapolitiikassa 1990-luvulta alkaen.  
<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/42599/kannusta.pdf?sequence=1>  
(luettu 6.11.2011)

Fennia. Yritysturvallisuus.  
<http://www.fennia.fi/FenniaRyhma/Asiakaslehti/Yritysturvallisuus/050403.htm>  
(Luettu 8.5.2011)

Free Management Library. Performance Management: Benefits and Concerns.  
<http://managementhelp.org/performance/benefits.htm> (Luettu 5.5.2011)

Hakonen, N. 2009. Suorituksen johtaminen – palkitseminen. Teoksessa Helsilä, M & Salojärvi, S (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Helsilä, M. 2009. Suorituksen johtaminen - suoritusarviointi. Teoksessa Helsilä, M & Salojärvi, S (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Humap. Suorituksen johtaminen osaksi ammattimaista esimiestyötä.  
[http://humap.y.neutech.fi/wp/wp-content/uploads/2010/05/Humap1\\_08\\_suorituksenjoht\\_sivut.pdf](http://humap.y.neutech.fi/wp/wp-content/uploads/2010/05/Humap1_08_suorituksenjoht_sivut.pdf) (Luettu 15.2.2011)

Juuti, P & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus.

Kaartinen, V. 2009. Huippumyyjää kannattaa hemmotella.  
[www.talouselama.fi/tyoelama/tama+erottaa+huippumyyjan+perusmyyjasta/a300976](http://www.talouselama.fi/tyoelama/tama+erottaa+huippumyyjan+perusmyyjasta/a300976) (Luettu 6.11.2011)

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

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. painos. Helsinki: WSOY.

Liukkonen, J, Jaakkola, T & Kataja J 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima OY

- Lähteenmäki, P 2009. Kiitti, mutta väärin kiitetty.  
[www.talouselama.fi/tyoelama/kiitti+mutta+vaarin+kiitetty/a333742](http://www.talouselama.fi/tyoelama/kiitti+mutta+vaarin+kiitetty/a333742) (Luettu 1.11.2011)
- Rainisto, S. 2010. Hohhoijaa, taas pitäisi keskustella. *Talouselämä* 5/2010, 55.
- R-kioski. Info. [http://www.r-kioski.fi/INFO.3.0.html?&no\\_cache=1](http://www.r-kioski.fi/INFO.3.0.html?&no_cache=1) (Luettu 29.5.2011)
- Rantamäki, T, Kauhanen, J & Kolari, A. 2006. *Onnistu palkitsemisessa*. Juva: WS Bookwell.
- Reinboth, C. 2008. *Johda ja kehitä asiakaspalvelua*. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Rubanovitsch, M & Aalto, E. 2007. 4. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2001. *Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Jyväskylä: Gummerus.
- Tanskanen, H. 2010. Miten palkita? *Tradenomi* 10, 9-11.
- Tietoalat STTK. Työssä jaksaminen johtamisen näkökulmasta.  
<http://www.ithelps.fi/fi/406> (luettu 25.5.2011)
- Työturvakeskus, 2009. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia.  
[http://www.tyoturva.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla\\_hyvinvointia\\_2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf)  
(luettu 15.5.2011)
- Valpola, A. 2002. *Onnistu kehityskeskustelussa*. Juva: WS Bookwell Oy.

## Opinnäytetyöhaastattelu

1. Osaatko luetella yrityksesi arvot ja vision?
2. Tiedätkö yrityksesi tavoitteet? Mitkä ne ovat?
3. Onko työkuvasi selkeä?
4. Tiedätkö sinulle asetetut tavoitteet?
5. Miten uusien työntekijöiden perehdytys hoidetaan, ja kuka sen hoitaa?
6. Miten perehdytys muutoksiin, esimerkiksi eri kampanjoihin, hoidetaan?
7. Millaista palautetta saat esimieheltäsi?
8. Käydäänkö yrityksessänne kehityskeskusteluja ja jos käydään niin kuinka usein?
9. Käydäänkö kehityskeskustelut kahden kesken vai ryhmässä?
10. Tuntuuko sinusta siltä, että ajatuksiasi/ideoitasi kuunnellaan?
11. Tuntuuko sinusta siltä, että voit vaikuttaa työhösi?
12. Mikä sinua motivoi?
13. Onko esimiehesi tai joku muu johtaja yrityksessäsi keskustellut kanssasi siitä, mikä sinua motivoi?
14. Järjestetäänkö yrityksessänne koulutuksia?
15. Tuntuuko sinusta siltä, että voit kehittyä työssäsi? Millä tavoin?
16. Onko työsi haasteellista? Miten se ilmenee?
17. Kannustetaanko sinua hyvään suoritukseen? Miten?
18. Palkitaanko hyvästä suorituksesta? Millaisia palkitsemismuotoja yritykselläsi on?
19. Pitääkö mielestäsi hyvän suorituksen vaikuttaa palkitsemiseen?
20. Saatko päivittäin tarpeeksi ohjeistusta ja neuvontaa esimieheltäsi?
21. Onko työpaikallasi avoin ja kommunikoiva ilmapiiri?
22. Vapaa sana.

## KYSELY SUORITUKSEN JOHTAMISESTA

Vastaa ympäröimällä sopivin vaihtoehto

- 1. Ikä:**               18-25                               26-35                               36-45  
                              46-55                               yli 55
- 2. Sukupuoli:**                               Nainen                               Mies
- 3. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä**               Alle vuoden   1-3 vuotta   4-6 vuotta   yli 7 vuotta
- 4. Koulutus**                               Peruskoulu   Ammattikoulu   Lukio   AMK   Yliopisto
- Joku muu, mikä? \_\_\_\_\_

## ITSEARVIO SUORITUKSEN JOHTAMISESTA YRITYKSESSÄNI

Arvioi seuraavia väittämiä. Ympyröi sopivin vaihtoehto.

5=täysin samaa mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 3=vaikea sanoa, 2=jokseenkin eri mieltä 1=täysin eri mieltä

	☺				☹
<b>5. Ymmärrän mitä suorituksen johtaminen tarkoittaa.</b>	5	4	3	2	1
<b>6. Olen tietoinen yrityksemme arvoista.</b>	5	4	3	2	1
<b>7. Suunnittelu- ja/tai kehityskeskusteluja käydään säännöllisesti.</b>	5	4	3	2	1
<b>8. Saan esimieheiltäni riittävästi palautetta suorituksistani.</b>	5	4	3	2	1
<b>9. Minulla on avoin ja luottamuksellinen suhde esimieheeni.</b>	5	4	3	2	1
<b>10. Esimieheni johtaa selkeästi, oikeudenmukaisesti ja määrätietoisesti.</b>	5	4	3	2	1
<b>11. Yhteistyö osastollamme toimii hyvin.</b>	5	4	3	2	1
<b>12. Olen tietoinen yrityksemme tavoitteista.</b>	5	4	3	2	1

<b>13. Työtehtäväni ja tavoitteeni ovat selkeät.</b>	5	4	3	2	1
<b>14. Olen määritellyt tavoitteeni esimieheni kanssa.</b>	5	4	3	2	1
<b>15. Olen tietoinen osaamisesta, jota tehtäväni edellyttää.</b>	5	4	3	2	1
<b>16. Pystyn jatkuvasti kehittämään osaamistani ja parantamaan suoritustani.</b>	5	4	3	2	1
<b>17. Panostan henkilökohtaisesti osaamiseni kehittämiseen.</b>	5	4	3	2	1
<b>18. Minulla on riittävästi tietoa yrityksen palkkausjärjestelmästä ja eduista.</b>	5	4	3	2	1
<b>19. Koen, että hyvä suoritus vaikuttaa palkitsemiseen.</b>	5	4	3	2	1
<b>20. Palkitsemisjärjestelmämme kohtelee tasapuolisesti kaikkia työntekijöitä</b>	5	4	3	2	1
<b>21. Palkitsemisjärjestelmämme motivoi minua työskentelemään kovasti ja yrittämään parastani.</b>	5	4	3	2	1

**Heränneitä ajatuksia:**

---



---



---



---